



Laura van den Ouden

# Wat kunnen managers doen in de ontwikkeling van medewerkers?



Laura van den Ouden  
(lvdouden@hotmail.com)  
is eigenaar van Expert Trainers.  
Zij zit 20 jaar in het vak van leren en  
ontwikkelen en geeft Train de  
Trainer sessies en Opleidingskunde.  
Ze was NOBTRA Trainer van het Jaar  
2019/2020.

‘Jij gaat toch zorgen voor gedragsverandering?’  
Het blijft mij fascineren dat sommige organisa-  
ties de borging van een leertraject op de werk-  
plek behoorlijk aan het toeval overlaten. In de  
afgelopen 20 jaar dat ik in het vak van talentont-  
wikkeling werk als trainer en adviseur, verbaas ik  
me met name over het feit dat de belangrijke rol  
van de manager hierin zo vrijblijvend is.

21

### Manager's impact op transfer

Het lijkt wel of je als medewerker geluk hebt met een manager die aandacht heeft voor het toepassen van de training in het werk. Terwijl een training vaak gestart is om een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelen en om de talenten van medewerkers optimaal in te zetten. In de praktijk blijkt echter dat slecht gemiddeld 20% van een leertraject in de praktijk wordt toegepast, terwijl er veel meer uit te halen is. In het bijzonder met behulp van de manager.

Uit onderzoek<sup>1</sup> blijkt namelijk dat een manager gemiddeld voor 23% impact heeft op het succesvol omzetten van leren naar presteren door een medewerker. Dat is een behoorlijk aandeel. 'Maar het ligt toch vooral aan het doorzettingsvermogen en zelfvertrouwen van de medewerker, dat hij/zij het geleerde gaat toepassen in de praktijk?' Klopt. Alleen de inzet van de medewerker blijkt vooral tijdens en tussen de trainingsdagen van belang. De belangrijkste factor<sup>2</sup> om leren om te zetten in presteren is de betrokkenheid van de manager voor en na de training.

### Praktijkvoorbeeld het Kadaster: Activeren betrokkenheid managers bij leren

Bij het Kadaster werken 1.800 medewerkers, waarvan 120 managers. Kadaster (1832) is een zelfstandig bestuursorgaan dat gegevens bijhoudt over grond, gebouwen, adressen en andere geografische informatie voor Nederland.

*‘De manager is de spil in ontwikkeling van medewerkers’, zeggen Emma Meeuwse en Julia Martens van de Kadaster Academie. ‘Dit is wat ons betreft de kern van people management, waar managers verantwoordelijkheid in hebben en moeten voelen. Want aandacht voor ontwikkelen stopt niet na een opleiding Landmeetkunde, bijvoorbeeld. Dan begint het pas voor de manager, zeker als je een lerende organisatie wilt zijn die aansluiting blijft houden met de buitenwereld!’*

*‘We zijn vanuit de Academie een paar jaar geleden gestart met de trends in leren te introduceren bij managers, onder andere 70:20:10 met interne mentorship en externe coaching. We streven naar steeds meer aandacht voor leren op de werkplek. En we hebben een programma rondom borging en transfer van leren opgezet. Door met managers de online Transfer Quickscan<sup>3</sup> in te vullen, acties hieruit te formuleren en via een olievlek werking nieuwe groepen managers te inspireren via workshops’. Dat werkte goed, en we blijven doorgaan met regelmatige krachtige impulsen’.*

Als concreet voorbeeld, twee managers die leertransfer aan het vertalen zijn naar de dagelijkse werkomgeving, de manager Juridische Bewaring & Landinrichting en de Districtsmanager van Ruimte en Advies. Zij hebben samen met een aantal medewerkers de Transfer Quickscan ingevuld. Dit was al een bewustwordingsproces, gaf één van de managers aan, dat leren echt meer met de praktijk moet worden gekoppeld. Er zijn na de Scan concrete acties opgesteld in een idee-sessie verbonden aan leer- en ontwikkelactiviteiten om daarmee het rendement van het leertraject te verhogen.

Denk aan interventies als:

- een inspirerende stand-up voorafgaand aan de training door de manager
- actieplannen zoals: kennisborgingsactiviteiten in de dagelijkse praktijk in samenwerking met de manager; mentorship na de training; ontwikkelactiviteiten verbinden aan speerpunten van de afdeling
- deze actieplannen delen en verrijken in een interactieve sessie met collega (districts)managers
- transfer expliciet opnemen als doel in de gesprekscyclus tussen manager en medewerker
- reflectiemomenten in de dagelijkse praktijk met collega’s
- ideeën voor transfer die zijn opgehaald in de training ook delen met de manager, zodat hij/zij ze kan verwerken in de afronding van zijn training.

In dit artikel bespreek ik vier zaken:

- waarom de rol van managers bij leren zo belangrijk is
- wat de rol van een manager moet zijn bij borging op de werkplek
- waarom een manager deze rol soms wel en soms niet oppakt
- wat managers kunnen doen in de ontwikkeling van medewerkers

### Belangrijke rol van managers bij leren

De rol van managers is altijd al belangrijk geweest bij leren en ontwikkelen van medewerkers. Toen ik in 2016 in samenwerking met

ICM onderzoek<sup>4</sup> deed naar succesfactoren voor *Transfer van leren naar de werkplek*, stond de rol van de manager in de top 7.

De onderzoeksvraag was hier: *‘Wat bleek het meest impactvol, 6 maanden na een leertraject voor toepassing op de werkplek?’* De betrokkenheid van managers werd door veel literatuurstudies genoemd; dit kwam terug in de interviews die ik hield.

De top 7 van meest genoemde factoren waren:

- **context** (hoe authentiek het traject leek op het echte werk, des te makkelijker was het om toe te passen)

## Wat kunnen managers doen in de ontwikkeling van medewerkers?

- **integratie** (ruimte en mogelijkheid van toepassing van de training in de praktijk)
- **motivatie** (de wil om te veranderen bij de medewerkers)
- **intensiteit** (regelmatig trainen en herhalen van de lesstof)
- **sociaal** (ondersteuning door de werkomgeving, zoals coaches en buddies)
- **technologie** (binnen 2 clicks of 10 seconden bij ondersteunende theorie/hulpmiddelen kunnen komen)
- **stakeholders** (afstemming en commitment onder belanghebbenden en betrokkenen).



Transfermodel, ICM (L.v.d Ouden, 2016)

### Groeiend belang

Dat de betrokkenheid van managers belangrijk is, is dus geen nieuws. Maar wel dat het belangrijker is dan ooit (Poell, 2017, Tonhäuser & Büker, 2016).

Dit heeft met drie zaken te maken:

#### War on talent

In deze krappe arbeidsmarkt, kun je het je als organisatie simpelweg niet meer veroorloven om managers aan het roer te hebben die zich voornamelijk richten op inhoud en niet op coaching van

medewerkers. Zeker jonge medewerkers eisen aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling en talenten. En ze kunnen kiezen waar ze gaan werken. Dus heeft een manager te weinig aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling, dan gaan ze gemiddeld na 2 jaar naar een organisatie waar wel mensgerichte managers werken<sup>5</sup>. *Employees don't leave a bad company, they leave a bad manager...*

#### Speed of change in business

Het is bekend dat leren dat sterk gekoppeld is aan de werkplek, het hoogst rendement geeft, omdat je meteen het geleerde toepast in de praktijk. Je hoeft geen vertaalslag te maken van een klaslokaal naar je eigen werksituatie. Doordat tegenwoordig de mate verandering zo hoog is in het werk, verschuift het leren steeds meer naar de werkplek. Het moet meteen worden toepast. Je kunt niet meer wachten als organisatie tot je over drie maanden een training gepland hebt. Dan heeft je concurrent namelijk alweer een nieuw product 'geleerd' en in de markt geïntroduceerd. Naarmate het leren meer verschuift naar de werkplek, wordt de rol van de manager anders en groter. Een manager dient het werkplek leren namelijk samen met zijn/haar team te organiseren en te faciliteren. De vrijblijvendheid van de betrokkenheid van de manager gaat er dus vanaf, omdat het leren meer dan ooit te maken heeft met het werk en resultaten.

#### From content to context

De inhoud van een training is belangrijk, maar inhoud kun je ook online snel zelf vinden. Het regent tegenwoordig apps die je kunnen helpen herinneren, reminders sturen, en je faciliteren bij het leren. Gebruik je hoofd vooral om te denken en niet om te onthouden. Dat betekent ook dat niet zozeer de inhoud belangrijk is, maar waar en hoe je het gaat toepassen. De context dus. Daarin wil je ondersteund worden en dat is maatwerk. Het praten en grip krijgen op toepassing in de context, is precies waar een manager in kan ondersteunen met zijn/haar ervaring en coaching skills. Want de manager zit vaak in de buurt op de werkplek en de trainer niet (meer).

### Rol van manager bij borging op werkplek

Dit onderwerp stelde ik in oktober 2019 tijdens een workshop op het DevLearn congres<sup>6</sup> in Las Vegas aan de orde. Ik keek de zaal in met trainers, managers, coaches en adviseurs. De wensen vanuit de zaal waren heel duidelijk.

De 10 woorden die ik het meest hoorde waren: Motivate – Inspire – Check – Review – Facilitate – Coach – Encourage – Reward – Help – Inform.



Dit zou je competenties kunnen noemen die een manager moet beheersen in het ondersteunen van een cursist. Samengevat is het bovenstaande een ABC-tje: Activeren – Behulpzaam zijn – Coachen. Want wat heeft de medewerker nodig bij het toepassen van het geleerde in de praktijk van zijn manager:

- aanmoediging
- aandacht
- toestemming voor tijd om te experimenteren
- samen bespreken van een geschikt project
- ondersteuning van collega's organiseren
- vertrouwen in het kunnen en proberen van de medewerker
- oog voor het resultaat dat behaald wordt.

Dit alles geeft zelfvertrouwen en voorwaartse energie om met het geleerde aan de slag te gaan. Want leren in je eentje valt niet mee in een 'winke!' die tijdens de verbouwing open blijft. De dagelijkse snelrein blijft doorrazen en terugvallen in je oude vertrouwde patroon ligt op de loer.

## Waarom borgt manager het leren wel/niet?

Als het zo'n ABC-tje is voor managers om medewerkers te helpen in toepassen van leren op de werkplek, waarom doet niet iedere manager het dan...? Het blijkt dat managers die intrinsiek gemotiveerd zijn om medewerkers te coachen, een geloof in groei hebben (growth mindset) en betrokken zijn, vermoedelijk weinig moeite hebben met deze ABC (Activeren – Behulpzaam zijn – Coachen).

De managers die deze rol nog niet zo goed oppakken, noemen vaak drie redenen:

- **Niet goed weten hoe (30%).** Deze managers zijn vooral vakexperts die als senior in hun baan gevraagd zijn om het team te leiden. Een goed paard maakt echter nog niet altijd een goede ruiter.... Met deze groep managers valt goed te werken voor MD-professionals, want ze zitten verlegen om ideeën: "Hoe kan ik dit doen, dat coachen? Help mij dit voor elkaar te krijgen."
- **Tijdgebrek (50%).** Ik ben altijd wantrouwend als ik dit argument hoor van managers. Ik hoor namelijk niet: geen tijd, maar ik hoor vooral: geen prioriteit. Dus wat zit er achter 'geen tijd'? Druk op de resultaten? Focus op korte termijn KPI's? Als de laag boven deze teamleiders wél gelooft in investeren in leren, dan wordt er tijd vrijgemaakt.

Dat vraagt wel lef van de top: korte termijn mogelijk wat inleveren in tijd en resultaten, om op lange termijn meer groei en rendement te krijgen. De bedrijven die kiezen voor duurzame groei (familiebedrijven zijn daar vaak goed in), zijn de winnaars van de toekomst – *Learn or loss*<sup>7</sup>. Het is een keuze om als bedrijf (en met name als topmanagement of directie) te staan voor investeren in leren.

- **Ander mensbeeld of visie (20%).** Dit is voor MD-professionals de meest hardnekkige groep met managers om mee te werken. Deze managers zijn niet bereid te investeren in borging, en zeggen bijvoorbeeld in het intakegesprek met de trainer: *'Jij gaat toch zorgen voor gedragsverandering?'*..... Hun beeld is dat leren en trainen gedelegeerd moet worden naar de trainer en de medewerker. Zij hebben het 'al druk genoeg' met andere stafafdelingen die ook van alles willen (Marketing, Financiën, ICT) en ze duwen hun verantwoordelijkheid voor borging van het geleerde terug naar andere partijen. Zoals de trainer en de medewerkers. Deze managers hebben simpelweg een andere visie op leren en ontwikkelen. Zij zien het vooral als een tijdrovend feestje van HR, dat vaak ten koste gaat van productie en vooral verder geen tijd van de manager zelf dient te vragen. Hier tegen is geen kruid gewassen voor een MD-professional, omdat zij vaak niet de bevoegdheid hebben om hier verandering in aan te brengen. Dit is een taak voor de manager van de manager. En dit behoort op den duur tot een ander gesprek te komen, namelijk over het functioneren van dit type manager. Dus *choose your battles*: je kunt je als MD-professional beter op de kansrijke 80% mikken dan op de 20% met een ander mensbeeld op leren en ontwikkelen.

## Wat kunnen managers doen?

Na het onderzoek in 2016, ben ik me verder gaan verdiepen in de belangrijke rol van de manager bij borging op de werkplek. Want hoe kunnen we managers bewegen meer hun rol te pakken? Of: *How to get managers to own their role in employee learning*. Dat voelt nog net een stap verder, 'own their role', dus echt intrinsiek gemotiveerd zijn om dit doen. Zoals gezegd, dat zit deels ook in de persoonlijkheid van een manager. Echter, je kunt als MD-professional hierin ook praktische adviezen geven.

In het Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties (2018) heb ik 75 acties uitgewerkt die managers kunnen doen<sup>8</sup>. Geïnspireerd door transferexperts Broad and Newstrom<sup>9</sup>, heb ik een indeling gemaakt in wat managers kunnen doen vooraf, tijdens en na een leertraject.

## Wat kunnen managers doen in de ontwikkeling van medewerkers?

Hieronder zie je een voorbeeld van 9 acties:

### Actiesheet voor managers

Voor start traject	Tijdens traject	Na traject
Geven van standpunten/standaards over de gewenste uitwerking van de training op de werkplek	Regelmatig ontmoeten van collega's om te praten over de toepassing van het programma (coaching, sparring, mentoring)	Geven van positieve feedback over behaalde vaardigheidsniveaus
Actief participeren in het ontwikkelen van de doelen voor de training en commitment	Organiseren dat terugkoppeling met de werkplek plaatsvindt gedurende de training	Coachen van cursisten om de nieuw geleerde vaardigheden te borgen
Toestaan van werkverandering voor collega's nadat ze terugkeren op de werkplek (project, tijd en budget)	Participeren in een of meer trainingsbijeenkomsten in een actieve rol van manager	Betrekken van de cursist bij de werkgerelateerde beslissingen die te maken hebben met de nieuw geleerde vaardigheden

### In de praktijk

Op dit moment ben ik met drie organisaties aan het werk om de rol van de manager te activeren bij leertrajecten, zoals bij het Kadaster. Het best werken workshops waarin managers in een Actiesheet zoals hierboven zelf acties invullen die ze kunnen doen. Dus we starten met een lege actiesheet en MD-professionals ondersteunen als adviseur de managers bij deze brainstorm. Op deze manier formuleren managers zelf hun acties en hebben zij ook het inzicht dat leren niet een eenmalige injectie is, waarbij vooral de medewerker en de trainer aan zet zijn. De manager is de smeerolie tussen de fasen in een traject en kan voor, tijdens en na een leertraject met kleine acties van cruciaal belang zijn om de toepassing in een hogere versnelling te laten gaan! Ik hoop dat je als MD Professional na het lezen van dit artikel, gemotiveerd bent om nog meer effort te steken in het activeren van de managers in jouw organisatie of bij jouw klant. Want onthoud: 20% van een leertraject wordt slechts toegepast, als je het leren overlaat aan het toeval... | Md

#### Noot

- <sup>1</sup> [www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper/hr/impact-manager-coaching](http://www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper/hr/impact-manager-coaching)
- <sup>2</sup> [learning.linkedin.com/blog/learning-thought-leadership/how-to-get-managers-to-own-their-role-in-employee-learning](http://learning.linkedin.com/blog/learning-thought-leadership/how-to-get-managers-to-own-their-role-in-employee-learning)
- <sup>3</sup> [icmpleidingen.typeform.com/to/zCxGzF](http://icmpleidingen.typeform.com/to/zCxGzF)
- <sup>4</sup> [www.icm.nl/extra/7-succesfactoren-leertrajecten/](http://www.icm.nl/extra/7-succesfactoren-leertrajecten/)
- <sup>5</sup> [learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018](http://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018)
- <sup>6</sup> [www.elearningguild.com/devlearn/sessions/speaker-details.cfm?event=669&date=10%2F24%2F2019&fromselection=doc.5853&from=sessionslist&speaker=4466](http://www.elearningguild.com/devlearn/sessions/speaker-details.cfm?event=669&date=10%2F24%2F2019&fromselection=doc.5853&from=sessionslist&speaker=4466)
- <sup>7</sup> [www.nvc.nl/userfiles/files/Nyenrode\\_Nick\\_van\\_Dam\\_Inaugural\\_Lecture.pdf](http://www.nvc.nl/userfiles/files/Nyenrode_Nick_van_Dam_Inaugural_Lecture.pdf)
- <sup>8</sup> [www.managementboek.nl/boek/9789001875893/handboek-leren-en-ontwikkelen-in-organisaties-eric-mooijman](http://www.managementboek.nl/boek/9789001875893/handboek-leren-en-ontwikkelen-in-organisaties-eric-mooijman)
- <sup>9</sup> <https://elegantlearning.wordpress.com/2011/11/21/the-transfer-of-training>



Ik hoor namelijk niet: *geen tijd*,  
maar ik hoor vooral: *geen prioriteit*.