ENGAGEMENT BUILDERS

Onderzoekswhitepaper

Van training naar transfer

Wat maakt leren écht blijvend? Inzichten uit onderzoek onder opdrachtgevers, L&D-professionals, trainers én deelnemers

interviews met opdrachtgevers · interviews met trainers · interviews met deelnemers · evaluatiesessies met trainees · hefbomen voor transfer

Engagement Builders

Inhoud

Introductie 3

Hoofdstuk 1 Waarom trainen niet gelijk is aan veranderen 4

Hoofdstuk 2 De twaalf hefbomen voor transfereffectiviteit 6

Hoofdstuk 3 De vijf hefbomen uitgewerkt 9

Hoofdstuk 4 De stem van de opdrachtgever 21

Hoofdstuk 5 De stem uit de trainingszaal 23

Hoofdstuk 6 De stem van de deelnemer 25

Hoofdstuk 7 Van meten naar bewegen 28

Aan de slag 30

Bronnen 31

Introductie

Veel organisaties investeren fors in de ontwikkeling van hun mensen. Trainingen worden ingekocht, trajecten uitgestippeld, agenda's vrijgemaakt. En toch, bij een eerste kennismaking, is een veelgestelde vraag aan ons van opdrachtgevers en L&D-professionals 'Wat maakt dat het geleerde vaak zo slecht beklijft? Waarom valt een deel van de deelnemers snel terug in oud gedrag, terwijl de evaluatie na afloop nog zo positief was? Wat kunnen we doen om deze zogenaamde transfer van training naar de werkvloer te bevorderen?

Om het antwoord op deze vragen scherper te krijgen, zijn we het gesprek aangegaan met de mensen die er dagelijks middenin staan. We spraken opdrachtgevers en L&D-professionals bij organisaties uit uiteenlopende sectoren, van publiek tot commercieel. We spraken onze eigen trainers, die dagelijks in de trainingszaal ervaren wat wel en niet beklijft. En we vroegen de mensen om wie het uiteindelijk draait: de deelnemers zelf. We voerden verdiepende interviews en organiseerden evaluatiesessies met deelnemers aan onze trainingen. Daarin haalden we op wat hen hielp en wat hen belemmerde om het geleerde toe te passen.

De gesprekken hebben we ingestoken op de vijf hefbomen voor transfereffectiviteit voor organisaties, zoals deze onderscheiden en uitgewerkt worden door dr. Ina Weinbauer Heidel[1]. Deze zijn: Mogelijkheden voor toepassing, persoonlijk transfervermogen, steun van de leidinggevenden, steun van collega's, en de transferverwachtingen in de organisatie, inclusief hoe zij transfer meten. Het hanteren van dezelfde structuur in alle gesprekken maakt het mogelijk het perspectief van opdrachtgever, trainer en deelnemer systematisch naast elkaar te leggen: waar bevestigen zij elkaar, waar lopen de beelden uiteen, en welke patronen keren telkens terug zodat ze de kern van deze whitepaper kunnen vormen?

Het beeld dat ontstaat is er een van verschillen tussen organisaties, maar ook van opvallend hardnekkige patronen. Werkdruk is vrijwel overal de grootste belemmering. De rol van de leidinggevende wordt door bijna iedereen gezien als de belangrijkste en meest onderbenutte hefboom. En het meten van daadwerkelijke transfer, in plaats van tevredenheid, is bij slechts een enkele organisatie structureel ingericht. De deelnemers voegen daar iets aan toe wat we anders makkelijk zouden missen: veilig leren in de trainingsgroep is niet hetzelfde als veilig proberen op de werkvloer, en dit geldt zelfs voor de meest gemotiveerde deelnemer.

We hebben deze onderzoekswhitepaper zo zorgvuldig mogelijk onderbouwd. Waar we onderzoek aanhalen, staat de bron achterin, en de cijfers uit de literatuur hebben we terug gecontroleerd aan de hand van de oorspronkelijke bron. Waar we onze eigen gesprekken beschrijven, zeggen we dat ook, en we zijn eerlijk over wat die gesprekken wel en niet kunnen aantonen. Alle uitspraken zijn geanonimiseerd: we spreken over opdrachtgevers, trainers, deelnemers en trainees, zonder namen van personen of organisaties.

In dit whitepaper delen we die inzichten. We laten zien wat het verschil maakt tussen trainingen die wél en trainingen die niet beklijven, met concrete voorbeelden uit de praktijk en de stem van onze trainers én deelnemers erbij. We hopen dat het je op weg helpt om zelf gerichter te sturen op transfer, en we gaan daar vanzelfsprekend ook graag met je over in gesprek.

Met vriendelijke groet, Matthijs van der Bijl & Chantal Juijn-Goossens

[1] Ina Weinbauer Heidel, '*What makes training really work, 12 levers of transfer effectiveness*', Institute for Transfer Effectiveness

HOOFDSTUK 1

Waarom trainen niet gelijk is aan veranderen

Een training is geen eindpunt, maar een startpunt. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk wordt een training nog vaak georganiseerd en beoordeeld als een afgerond evenement: goed voorbereid, goed gegeven, positief geëvalueerd, klaar. Wat er ná die training gebeurt, blijkt in de meeste organisaties nauwelijks belegd.

Uit onze gesprekken met opdrachtgevers ontstaat een duidelijk patroon: de mate waarin organisaties transfer structureel inbouwen loopt sterk uiteen, maar de belemmeringen die daarbij genoemd worden zijn opvallend eensluidend.

> "Ik onderzoek hoeveel keer iemand het echt heeft geprobeerd voordat hij of zij de conclusie trekt dat het niet werkt."
>
> Trainer

Hoeveel blijft er eigenlijk hangen?

Vraag een willekeurige L&D-professional hoeveel van een training in de praktijk wordt toegepast en de kans is groot dat je het getal 10% hoort. Dat getal is hardnekkig, maar niet onderbouwd: het gaat terug op een schatting uit begin jaren tachtig[2] waarvoor nooit empirisch bewijs is geleverd.[3,4]

Serieuzer onderzoek laat een genuanceerder beeld zien. In een enquête onder trainingsprofessionals van 150 organisaties werd geschat dat 62% van de medewerkers het geleerde direct na afloop toepast, 44% na zes maanden en 34% na een jaar.[5] Let op: dit zijn inschattingen van professionals, geen gemeten gedrag. Maar de richting is duidelijk, en herkenbaar voor iedereen die weleens een training heeft gegeven of gevolgd.

62% → 44% → 34%

van de medewerkers past het geleerde toe: direct na afloop, na zes maanden en na een jaar. Schatting van trainingsprofessionals bij 150 organisaties, geen gemeten gedrag.[5]

Datzelfde onderzoek laat zien waar de winst ligt. Organisaties zetten activiteiten om transfer te bevorderen vaker in tijdens de training dan ervoor of erna, terwijl activiteiten op alle drie de momenten samenhingen met meer transfer.[5] De momenten vóór en ná de training blijven dus onderbenut.

Werkdruk: de universele belemmering

In bijna elk interview, van commerciële dienstverleners tot de publieke sector, wordt werkdruk genoemd als de grootste belemmering voor transfer. Het is niet zozeer motivatie die ontbreekt, maar tijd en mentale ruimte die structureel onder druk staan door operationele of commerciële prioriteiten: declarabiliteit, operationele inzet, de waan van de dag.

Vrijwel altijd

wordt werkdruk genoemd als grootste belemmering voor transfer, ongeacht sector, ook in de evaluatiesessies met deelnemers.

Deelnemers zeggen vaak hetzelfde. Ook in de sessies met trainees kwam hoge werkdruk terug als belemmering: ‘de opdracht gaat voor’, zo vatte een van de groepen het samen. Een deelnemer beschrijft het maandageffect: op vrijdag, direct na de training, denk je er nog bewust over na en bespreek je het thuis; op maandag nemen de prioriteiten van de nieuwe werkweek het over en verdwijnt de training naar de achtergrond.

Vier terugkerende knelpunten

Geen concreet leerdoel vooraf

Waar een training niet gekoppeld is aan een vooraf geformuleerd leerdoel in de praktijk, is transfer volgens meerdere geïnterviewden bij voorbaat kansloos.

Mismatch in timing

Wat iemand leert sluit lang niet altijd aan bij wat diegene op dat moment op de werkvloer nodig heeft, waardoor het geleerde simpelweg niet wordt toegepast.

Losse, eenmalige interventies

Eendaagse trainingen zonder vervolg leveren structureel minder op dan doorlopende trajecten met herhaling en tussentijdse reflectiemomenten.

Tevredenheid in plaats van transfer

De meeste organisaties meten of een training goed werd gewaardeerd, niet of het geleerde ook daadwerkelijk wordt toegepast.

Deze knelpunten duiken niet alleen in onze gesprekken op. Het onderzoek bevestigt dit op meerdere punten:

- **Tevredenheid zegt weinig over toepassing.** In een meta-analyse van 89 studies hing de algemene reactie van deelnemers op een training nauwelijks samen met transfer (een correlatie van .08, op een schaal tot 1 vrijwel geen verband). De ervaren bruikbaarheid voor het eigen werk hing iets sterker samen (.17).[6]
- **Voorbereiding en opvolging tellen mee.** Activiteiten vóór, tijdens én na de training hingen samen met meer transfer.[5]
- **Doorlopende trajecten werken beter dan losse dagen.** In een meta-analyse van 335 steekproeven naar leiderschapstrainingen bleken onder meer een behoefteanalyse vooraf, feedback, praktijkoefening, gespreide sessies en persoonlijke (face-to-face) begeleiding samen te hangen met effectievere trainingen.[7]

Deze knelpunten lopen als een rode draad door de rest van deze whitepaper. In de hoofdstukken hierna gaan we per hefboom dieper in op wat organisaties wél doen om transfer te borgen, wat onze trainers vanuit de trainingszaal zien gebeuren wanneer dat niet lukt, en wat deelnemers zelf vertellen over de weg van trainingsdag naar werkvloer.

HOOFDSTUK 2

De twaalf hefbomen voor transfer

Of een training beklijft, hangt zelden af van de kwaliteit van de training alleen. Uit onze gesprekken, en uit de bredere literatuur over transfer of training, komen twaalf hefbomen naar voren die samen bepalen of het geleerde ook echt landt in het dagelijks werk. Vijf daarvan, de hefbomen in de werkomgeving, hebben we in dit onderzoek uitgebreid bevraagd.

Bovenstaande is geen nieuw inzicht. Al in 1988 ordende een veelgeciteerde literatuurstudie het onderzoek naar transfer in drie groepen: kenmerken van de deelnemer, de opzet van de training of opleiding en de werkomgeving.[8] Later onderzoek maakte dat concreter. De Learning Transfer System Inventory, getest bij ruim 1.600 deelnemers, onderscheidt zestien factoren, waaronder 'opportunity to use', 'personal capacity for transfer', 'supervisor support', 'peer support' en 'performance-outcomes expectations', de kern van onze vijf hefbomen.[1]

Het model van de twaalf hefbomen vertaalt dat onderzoek naar de praktijk van opleiders. Het verdeelt de factoren over drie gebieden: de deelnemer (drie hefbomen), de opzet van de training (vier) en de organisatie (vijf).[9,10] Dat sluit aan bij de driedeling uit 1988.[8] In onze gesprekken en evaluatiesessies hebben we ons gericht op de vijf hefbomen in de organisatie. Daarover kunnen we dus het meeste uit eigen onderzoek vertellen. De andere zeven beschrijven we kort, op basis van de literatuur, en waar onze gesprekken er iets over opleverden, vermelden we dat.

Voor het werk dat wij dagelijks doen (trainen in persoonlijk leiderschap, communicatie, samenwerking en leidinggevende vaardigheden en teambegeleiding) zijn de vijf organisatiehefbomen extra relevant. Een meta-analyse van 89 studies liet zien dat de werkomgeving sterker samenhangt met transfer bij 'open' vaardigheden, zoals leiderschap en communicatie, dan bij 'gesloten' vaardigheden zoals softwaregebruik (.26 tegenover .04; bij gesloten vaardigheden op basis van slechts vier studies).[6] Hoe minder voorgeschreven het gewenste gedrag is, hoe meer de omgeving bepaalt of iemand het durft en kan toepassen.

Vijf hefbomen in de organisatie

Dit zijn de vijf hefbomen (hefbomen 8 t/m 12) waar onze gesprekken over gingen. Hier een korte beschrijving; in het volgende hoofdstuk werken we ze een voor een uit.

8

Mogelijkheden voor toepassing

De mate waarin deelnemers na een training daadwerkelijk de kans krijgen om het geleerde te oefenen en toe te passen.

9

Persoonlijk transfervermogen

Tijd en mentale ruimte om het geleerde te verwerken en toe te passen. Vrijwel geen enkele organisatie stuurt hier structureel op; het blijft impliciet bij de deelnemer liggen.

10

Steun van leidinggevenden

Door opdrachtgevers én trainers unaniem benoemd als de belangrijkste hefboom, en tegelijk de meest onderbenutte.

11

Steun van collega's

Een open leercultuur met zichtbare, laagdrempelige ondersteuning versterkt transfer. Collega's kunnen alleen ondersteunen als zij weten dát iemand aan het ontwikkelen is.

12

Transferverwachtingen in de organisatie

Wat een organisatie écht belangrijk vindt, wordt zichtbaar in wat zij vraagt en meet. Vrijwel alle organisaties meten tevredenheid; vrijwel geen enkele meet structureel of het geleerde ook wordt toegepast.

Zeven hefbomen bij de deelnemer en in de trainingsopzet

De andere zeven hefbomen liggen dichter bij de training zelf. Ze zijn deels ook het werk van de trainer: wat er in de zaal gebeurt, bepaalt mede hoe sterk de start op de werkvloer is.

Bij de deelnemer

Transfermotivatie

De wens om het geleerde ook echt in de praktijk te brengen. Motivatie om nieuw gedrag toe te passen is een van de zestien factoren uit het Learning Transfer System Inventory.[1]

Geloof in eigen kunnen

Het geloof dat je het geleerde kunt toepassen en beheersen. In het onderzoek heet dit 'performance self-efficacy' en het is een van de factoren in dezelfde vragenlijst.[1]

Transferwilskracht

De bereidheid en het vermogen om ook bij tegenslag door te blijven werken aan het toepassen van je plan.

In de opzet van de training

Heldere verwachtingen

Deelnemers weten vooraf wat ze van de training mogen verwachten, en achteraf wat er van hen wordt verwacht. Het vooraf uitspreken van wat er anders wordt verwacht kwam terug bij wat deelnemers zouden veranderen (zie hoofdstuk 6).

Relevante inhoud

Deelnemers ervaren de training als relevant voor hun eigen werk. Ook dit is een factor uit het Learning Transfer System Inventory ('perceived content validity').[1] Deelnemers noemden praktijkopdrachten en casussen uit eigen werk als helpend.

Actief oefenen

Het gewenste gedrag wordt tijdens de training zo realistisch mogelijk beleefd, uitgeprobeerd en geoefend. Ontwerpprincipes uit de literatuur benadrukken realistische oefenomstandigheden.[11] Een deelnemer vertelde dat een training met acteurs zo realistisch was, dat een lastig gesprek daarna met meer vertrouwen kon worden gevoerd.

Transferplanning

Deelnemers werken tijdens de training concreet uit wat ze wanneer gaan toepassen. Concrete als-dan-plannen vergroten de kans dat een voornemen ook gedrag wordt (gemiddeld effect d = .65 over 94 tests).[12]

> "Ik richt me op wat er op dat moment in de trainingsgroep gebeurt en maak dat direct bespreekbaar: de dynamiek in een groep reflecteert de dynamiek in de bredere organisatie."
>
> Trainer

Geen wondermiddel

Een eerlijke kanttekening: het onderzoek naar transfers was lang niet altijd eenduidig. Een overzichtsstudie signaleerde tegenstrijdige uitkomsten voor onder meer transferklimaat, steun van collega's en toepassingsmogelijkheden.[13] De meta-analyse van 89 studies bracht meer duidelijkheid, maar liet ook zien dat verbanden worden overschat wanneer steun en transfer tegelijk door dezelfde persoon worden ingevuld. Individuele en situationele factoren voorspelden ongeveer even sterk; de onderzoekers concluderen dat er geen '*magic bullets*' zijn en dat je verschillende strategieën moet combineren.[6] Het goede nieuws: de werkomgeving is, anders dan iemands persoonlijkheid, wél te beïnvloeden.

HOOFDSTUK 3

De vijf hefbomen uitgewerkt

In het vorige hoofdstuk zagen we twaalf hefbomen. In dit hoofdstuk werken we de vijf uit waar onze gesprekken over gingen, een voor een. Elke hefboom belichten we vanuit meerdere kanten: wat de literatuur zegt, wat organisaties en onze trainers zien, wat deelnemers vertellen en wat je zelf kunt doen. Waar we iets schatten of interpreteren, zeggen we dat erbij.

HEFBOOM 8

Mogelijkheden voor toepassing

Een training landt pas als er iets is om op toe te passen. Onderzoek noemt dit de kans om het getrainde daadwerkelijk in de praktijk te doen, en die kans blijkt minder vanzelfsprekend dan je zou denken. Bij persoonlijk leiderschap, communicatie en samenwerking is er bovendien geen vaste handeling die de toepassing afdwingt: de situatie waarin je iets anders doet, moet zich voordoen, en je moet het aandurven.

In een onderzoek onder 180 afgestudeerden van een technische opleiding verschilde de kans om het geleerde te gebruiken sterk per persoon, en hing ze samen met de houding van de leidinggevende en de steun van de werkgroep.[14] Het Learning Transfer System Inventory neemt 'opportunity to use' op als een van de zestien factoren.[1]

Uit onze gesprekken komen drie voorwaarden naar voren waar toepassing steeds op vastloopt, of juist door mogelijk wordt gemaakt. Dat is onze ordening, geen vastgesteld model.

Er is iets om op toe te passen

Het werk of de opdracht waarin het geleerde past, bestaat ook echt. Bij een vooraf geformuleerd leerdoel is helder waar dat is.

Je kunt het ook doen

Toegang tot de juiste data en tools, voldoende mandaat en een heldere rolverdeling.

Het komt op het juiste moment

Wat je leert sluit aan bij wat je op dat moment in je dagelijks werkpraktijk nodig hebt.

Wat werkt: echt werk, met een doel vooraf

Waar toepassing goed lukt, is het geleerde direct verbonden met echt werk. Een opdrachtgever laat nieuwe medewerkers al in de startfase werken met echte klantvragen. Een ander koppelt het traineeship aan opdrachten met vooraf geformuleerde leerdoelen.

Wat het tegenhoudt

De belemmeringen zijn in te delen in drie categorieën. De eerste is concurrentie met het primaire werk. Bij professionals die grotendeels bij externe opdrachtgevers werken, concurreert leren direct met de druk om declarabele uren te maken, en blijft toepassing aan het toeval overgelaten. De tweede is een tekort aan middelen: deelnemers noemden beperkte toegang tot data en tools, te weinig mandaat, onduidelijke besluitvorming en rolonduidelijkheid. De derde is timing: wat iemand leert, sluit lang niet altijd aan bij wat diegene op dat moment op de werkvloer nodig heeft.

Daarnaast is er een minder zichtbare belemmering. De kans om te oefenen is niet hetzelfde als de ruimte om te experimenteren. Een groep trainees vertelde dat hoge verwachtingen het spannend maken om te experimenteren en fouten te maken.

Het perspectief van onze trainers

Onze trainers zien in de zaal hoe groot het verschil is tussen een oefenopdracht die aansluit op het werk van dat moment en een die dat niet doet. Trainers proberen die aansluiting zelf te maken. Dat compenseert een gebrek aan aansluiting, maar het werkt beter, en houdt langer stand, wanneer de organisatie de toepassingsruimte zelf organiseert.

Het perspectief van de deelnemer

In de evaluatiesessies noemden trainees praktijkopdrachten waarin ze het geleerde meteen kunnen toepassen als helpend; een groep sprak van een soort ‘testtuin’. Eén groep noemde daarnaast vrijheid in de keuze van opdrachten en een complex stakeholderveld om in te oefenen. Tegelijk hing in alle drie de groepen toepassing af van de opdracht of afdeling waar je terechtkomt. Die afhankelijkheid van toeval is precies wat organisaties kunnen verkleinen.

Drie deelnemers, drie startposities

	Nieuwe functie	Junior bij externe opdrachtgevers	Drukke periodes
Situatie	Stapte tijdens de trainingen in een nieuwe functie.	Werkt als junior adviseur bij externe opdrachtgevers.	Had oefenmogelijkheden genoeg.
Kans om toe te passen	Volop vraagstukken waarop de trainingsinhoud paste; toepassing was bijna vanzelfsprekend.	Weinig ruimte om te experimenteren, omdat de beeldvorming over de adviseur positief moet zijn.	De kans was er, maar de aandacht na afloop was moeilijk vast te houden, vooral in drukke periodes.
Onze lezing	Toepassing volgt de functie: waar het werk erom vraagt, gaat het bijna vanzelf.	Aanbod van werk is niet genoeg. Ook de ruimte om fouten te maken telt. Stralend kunnen falen.	Een kans die er is, wordt niet vanzelf benut. Aandacht moet worden vastgehouden.

De les: mogelijkheden voor toepassing zijn meer dan het aanbod van passend werk. Het gaat ook om de ruimte om te experimenteren en om aandacht die na afloop wordt vastgehouden, en dat laatste is het terrein van de volgende hefboom.

Wat je kunt doen

- **Koppel de training aan een concrete opdracht of situatie**, met een vooraf geformuleerd leerdoel.
- **Maak vooraf duidelijk waar het geleerde kan worden toegepast**, en of de deelnemer daarvoor toegang heeft tot de juiste data, tools en het juiste mandaat.
- **Plan de training op het moment dat je het nodig hebt.** Plan waar mogelijk de trainingen die deelnemers direct nodig hebben zo vroeg mogelijk in het traject.
- **Laat deelnemers een als-dan-plan maken met de leidinggevende.** Benoem tijdens de training in welke situaties in de komende weken het nieuwe gedrag kan worden getoond, en wat de deelnemer dan gaat doen.[12]
- **Maak experimenteren bespreekbaar.** Benadruk dat eerste pogingen mogen mislukken in de praktijk. Trainingen waarin fouten expliciet worden aangemoedigd, leveren gemiddeld meer transfer op (d = .56 in een meta-analyse van 24 studies).[21]
- **Leg bij werk voor externe opdrachtgevers vooraf vast hoeveel ruimte er is om te oefenen**, en wie daarover beslist. Anders blijft toepassing aan het toeval overgelaten.

HEFBOOM 9

Persoonlijk transfervermogen

Persoonlijk transfervermogen gaat over de vraag of een deelnemer de tijd, energie en mentale ruimte heeft om nieuw gedrag uit te proberen. Het is de hefboom waar in onze gesprekken het vaakst dezelfde belemmering bij hoort: werkdruk. En het is de hefboom waar organisaties het minst op sturen.

In het Learning Transfer System Inventory is Persoonlijk transfervermogen een aparte factor, naast bijvoorbeeld transfermotivatie.[1] Dat onderscheid is belangrijk: een deelnemer kan sterk gemotiveerd zijn en toch geen ruimte hebben. Dat zagen we ook terug in de gesprekken.

Ook het onderzoek naar herhaling wijst erop dat ruimte over de tijd verdeeld moet zijn. Ruimte is dus niet iets wat je één keer regelt, maar iets wat terug moet komen.

In de gesprekken zien we persoonlijk transfervermogen uit drie delen bestaan. Ook dit is onze ordening, geen vastgesteld model.

Tijd

Een vaste plek in de agenda. In een van de programma's was de vrijdag vast gereserveerd voor trainingen en het werken aan de eigen ontwikkeling.

Toestemming

Het gevoel dat leren en oefenen bij het werk horen. Een organisatie die helder communiceerde dat een trainingsdag even belangrijk is als de rest van de werkweek, nam het schuldgevoel over afwezigheid snel weg.

Aandacht

Het vermogen om na afloop bij de les te blijven. Het maandageffect: op vrijdag denk je er nog bewust over na, op maandag nemen de prioriteiten van de nieuwe werkweek het over.

Wat werkt: ruimte die vooraf is gemaakt

Waar organisaties ruimte structureel maken, merken deelnemers dat. Wat deze voorbeelden delen: de ruimte hangt niet af van de goede wil van de deelnemer op een druk moment, maar is vooraf geregeld.

Waar organisaties dat niet inregelen, doen onze trainers het. Onderstaande tabel zet beide naast elkaar.

	Als de organisatie het regelt	Als de trainer het opvangt
Tijd	Een vaste dag voor training en ontwikkeling.	Een plan vooraf: wie wordt buddy, welke situaties liggen al klaar om te oefenen.
Toestemming	Expliciet communiceren dat een trainingsdag even belangrijk is als de rest van de werkweek. Bij voorkeur gecombineerd met een heldere visie op het strategisch belang van leren & ontwikkelen.	Humor om druk weg te halen ('mijn garantie reikt tot de deur') en uitnodigen tot selectief en bewust leren.
Aandacht	Kwartaalgesprekken, en een vast gesprek vóór, tijdens en ná elke training.	Buddyschappen van tien minuten per maand, maar consequent volgehouden, en kleine, haalbare oefeningen.

Wat het tegenhoudt

De belemmering is vrijwel overal dezelfde. Omdat vrijwel geen organisatie hier structureel op stuurt, blijft de verantwoordelijkheid impliciet bij de deelnemer liggen. Daarmee wint de waan van de dag vrijwel altijd van de goede bedoelingen.

Het perspectief van onze trainers

Kleine stappen vragen weinig capaciteit en kunnen toch veel opleveren. Onze trainers benadrukken ook dat een kleine stap een grote transfer kan zijn, bijvoorbeeld als het een eerste doorbraak van een blinde vlek is.

Het perspectief van de deelnemer

Alle geïnterviewde deelnemers leggen de verantwoordelijkheid voor toepassing in de eerste plaats bij zichzelf. Wat ze van de organisatie vragen, verschilt: ruimte en vertrouwen bij de een, structuur en een vast moment om op terug te vallen bij de ander.

De deelnemers zoeken ook hun eigen oplossing. De een zou het liefst een training combineren met een halve dag reflectie- en oefentijd per week, en noemt herhaling binnen een periode van ongeveer zes weken belangrijk. Dat getal kunnen we niet onderbouwen, maar de richting sluit aan bij het onderzoek naar gespreid leren.[7,20] Een ander formuleerde na elke training concrete acties, paste haar agenda aan en ziet een tussenmoment met een trainer, ongeveer anderhalve maand na een training, als stok achter de deur.

Onze lezing: eigenaarschap is een voorwaarde, maar geen garantie. Als de organisatie tijd en toestemming vrijmaakt, hoeft de deelnemer alleen nog de eigen aandacht vast te houden.

Wat je kunt doen

- **Reserveer tijd voor toepassing vooraf in de agenda**, in plaats van te hopen dat die ontstaat.
- **Communiceer expliciet dat leren en oefenen onderdeel van het werk zijn**, ook in drukke weken. Dat haalt het schuldgevoel over afwezigheid weg.

- **Plan een vast opvolgmoment tussen trainingen door**, bijvoorbeeld een korte check-in met een trainer of coach.
- **Geef deelnemers een leidraad** om situaties uit te schrijven en te bespreken.
- **Kijk naar de timing van de training.** Plan direct na de training een kort opvolgmoment.
- **Begin klein.** Kleine, haalbare oefeningen en een buddygesprek van tien minuten per maand vragen weinig capaciteit, maar houden het geleerde wel levend.

HEFBOOM 10

Steun van leidinggevenden

Als er één hefboom is waar opdrachtgevers en trainers het unaniem over eens zijn, is het deze: de leidinggevende bepaalt in grote mate of transfer slaagt of niet. Bij een van onze opdrachtgevers is dit zelfs met eigen data zichtbaar: in programma's waar leidinggevenden laag scoren op betrokkenheid, scoren deelnemers ook lager op vertrouwen dat zij het geleerde zullen toepassen.

Het onderzoek wijst dezelfde kant op. In een veldonderzoek onder 91 deelnemers aan vijf vaardigheids-trainingen, waarin deelnemers willekeurig werden ingedeeld, rapporteerden deelnemers wier leidinggevende vooraf de verwachtingen besprak en achteraf een vervolggesprek voerde significant méér toepassing van het geleerde.[15] Een meta-analyse vond een sterkere samenhang met transfer voor steun van de leidinggevende (.31) dan voor steun van collega's (.14), al zijn die schattingen gebaseerd op weinig studies.[6] En Nederlands onderzoek laat zien dat de steun van de leidinggevende vooral indirect werkt: via de motivatie van de deelnemer en via het transferklimaat.[16]

30 / 30 / 40

zo schat een van onze trainers de verdeling in: ongeveer 30% van de leidinggevenden vraagt actief door en is betrokken, 30% laat de deelnemer grotendeels aan zijn lot over, en 40% zit ergens daartussenin. Een schatting, geen meting.

Wat werkt: vroeg, herhaald, concreet

Organisaties die deze hefboom goed benutten, delen een patroon: leidinggevenden worden vroeg en herhaaldelijk betrokken en krijgen concrete handvatten, in plaats van alleen een informerende rol. Denk aan het driegesprek tussen deelnemer, leidinggevende en trainer bij een adviesorganisatie, de mentorlunches bij een grote organisatie met een traineeprogramma, het persoonlijke ontwikkelinstrument met kwartaal-gesprekken bij een retailer, en de vaste gesprekken voor, tijdens en na de training bij een organisatie waar leidinggevenden zelf worden getraind in coachend en verbindend leiderschap.

Wat het tegenhoudt

Daartegenover staat een reeks organisaties waar de leidinggevende feitelijk buitenspel staat. Bij professionals die op locatie bij een externe opdrachtgever werken, ligt de dagelijkse aansturing niet bij de eigen organisatie.

> "Ik geloof sterk dat de kwaliteit van de leidinggevende één van de grootste hefbomen is voor transfer."
>
> Klant

Het perspectief van onze trainers

Onze trainers zijn kritisch op hun eigen beperkte toegang tot leidinggevenden: afstemming verloopt vaak via ons bureau of via de deelnemer zelf, wat als een gemiste kans wordt ervaren. Een van hen signaleert een vicieuze cirkel: leidinggevenden die zelf nooit een vergelijkbaar ontwikkeltraject hebben doorlopen, kunnen deelnemers ook niet met diepgang begeleiden. Daarom is ons concept van de maatwerk inhouse academie succesvol en richten we ons in toenemende mate ook op team- en organisatiecoaching, waarbij we met het hele team én de laag daarboven werken. Sommige trainers pleiten uitgesproken voor een top-down aanpak: eerst het management trainen, dan de leidinggevenden, dan pas de uitvoerenden.

Het perspectief van de deelnemer

Ook deelnemers zien de mentor of leidinggevende als één van de belangrijkste hefbomen. In de evaluatiesessies noemden trainees de betrokkenheid van hun mentor als helpend: een stabiele mentor, periodieke ontwikkelgesprekken, tips van mentoren en leidinggevenden. Als belemmering noemde één groep dat de mentor je zelf niet in de praktijk aan het werk ziet en dat de mentor tussentijds wisselt bij zijn organisatie, een andere dat het aanspreekpunt bij L&D vaak wisselde.

De verdiepende interviews laten zien hoe groot de spreiding is. Driekwart van de geïnterviewde deelnemers vertelden dat hun leidinggevende voor of na een training geen concrete verwachtingen uitsprak over wat zij anders zouden gaan doen. Bij eenvierde gebeurde dat wel, en dat zijn ook de deelnemer die de meest structurele opvolging beschrijven. Het verschil wordt het scherpst bij twee deelnemers uit de advieswereld: een vergelijkbare werkcontext, maar een bijna tegengestelde ervaring.

Twee deelnemers uit de advieswereld, twee ervaringen

	Deelnemer A	Deelnemer B
Verwachtingen vooraf	Geen concrete verwachtingen uitgesproken over wat er na een training anders moest.	Per module besproken wat de mentor hoopte en wat de deelnemer zelf wilde halen; vooraf opnieuw bekeken via de e-learning.
Mentorgesprekken	Mentor zonder coachende vaardigheden en met weinig zicht op de externe opdrachten; gesprekken misten diepgang.	Ongeveer eens per zes weken, met standaard een terugblik op de training en mogelijke vervolgstappen.
Terugkijken op toepassing	Geen enkele evaluatie of terugkoppeling; niemand vroeg naar de inhoud of de toepassing.	Terugblik in het beoordelingsgesprek; de doelen sloten aan bij het trainingstraject.
Beleving	Het systeem was aanwezig, de invulling onvoldoende. Meer betrokkenheid had de deelnemer actiever in het leerproces gehouden.	Voelde dat de leidinggevende achter de deelnemer stond en beschikbaar was; ziet weinig wat er nog extra had kunnen gebeuren.

De les: een mentorsysteem op papier is nog geen mentorschap in de praktijk. Wat het verschil maakt is niet óf er een mentor is, maar wat die mentor doet, en of hij of zij daarvoor de vaardigheden én zicht op het werk heeft.

Wat een goede leidinggevende en/of mentor doet, beschrijven deelnemers verrassend eensluidend. Eén deelnemer omschrijft de meest ondersteunende leidinggevende als iemand met een coachende houding: veel vragen stellen, de ander zelf de antwoorden laten vinden, aandacht hebben voor wat goed gaat, fouten zien als leermoment, en er samen om kunnen lachen. Een prestatiegerichte aanpak die op angst is gebaseerd, is volgens die deelnemer op de lange termijn niet houdbaar. Een andere deelnemer beschrijft leidinggevenden die niet alleen het werk bespraken, maar ook actief vroegen naar leerdoelen en naar waar hij of zij tegenaan liep, en die aanmoedigden om buiten de natuurlijke stijl te experimenteren, zonder dat het als druk voelde.

Het omgekeerde bestaat ook. Een deelnemer voerde een eerlijk gesprek met een manager over een mismatch in een opdracht en kreeg daarop harde kritiek van een leidinggevende, zonder ruimte om te reflecteren op wat er was gebeurd of wat een volgende keer anders kon. Dat gesprek bleef lang nawerken. Het laat zien dat een onveilige reactie van een leidinggevende niet alleen transfer blokkeert, maar ook motivatie en verbinding met de organisatie beschadigt.

Niet elke deelnemer heeft dezelfde ondersteuning nodig. Een zelfredzame, ervaren deelnemer in een nieuwe functie had genoeg aan een leidinggevende die veel vrijheid geeft en als klankbord beschikbaar is. Vanuit het perspectief van transfer ontbrak echter één ding: expliciete verwachtingen over aangepast gedrag na een training. De ondersteuning was reactief, beschikbaar wanneer de deelnemer erom vroeg, en niet proactief.

Voor leidinggevenden hoeft de rol dus niet ingewikkeld te zijn. Het onderzoek en de deelnemers wijzen op dezelfde drie handelingen: vooraf bespreken wat je van de training hoopt, in de weken erna ruimte geven om te oefenen, en later samen terugkomen op wat er is geoefend en wat het effect is geweest.

HEFBOOM 11

Steun van collega's

Nieuw gedrag laten zien op de werkvloer is spannender dan in de trainingszaal. Of het lukt, hangt mede af van hoe collega's reageren, en van de vraag of ze weten dát je iets nieuws probeert.

Psychologische veiligheid, het gedeelde geloof dat een team veilig is om risico's te nemen, hangt samen met leergedrag in teams.[17] Steun van collega's hangt in de meta-analyse zwakker samen met transfer dan steun van de leidinggevende (.14 tegenover .31), al zijn die schattingen gebaseerd op weinig studies en was eerder onderzoek hierover tegenstrijdig.[6,13] Dat is geen reden om collega's af te schrijven, wel om voorzichtig te zijn met grote beloftes. De ervaringen van deelnemers laten zien waar het in de praktijk knelt.

Veilig in de groep, kwetsbaar op de werkvloer

	In de trainingsgroep	Op de werkvloer
Wat deelnemers ervoeren	Herkenning, vertrouwen en samen oefenen (alle groepen). Openheid en kwetsbaarheid (geïnterviewde deelnemers).	Een mismatch tussen wat je leert en de cultuur.
Feedback en oefenen	Een lastig gesprek durven oefenen, juist omdat de andere deelnemers geen directe collega's waren.	In de helft van de interviews werd feedback in het eigen team beschreven als indirect: zacht, conflictvermijdend of via omwegen.
Onze lezing	Veilig oefenen is mogelijk.	Veilig proberen is niet vanzelfsprekend, en wat niemand ziet, kan niemand ondersteunen.

Wat werkt: zichtbaar en laagdrempelig

Een open leercultuur met zichtbare, laagdrempelige ondersteuning, zoals buddysystemen en wekelijkse check-ins, versterkt de transfer merkbaar. Het gemeenschappelijke element is zichtbaarheid: collega's kunnen alleen ondersteunen als zij weten dát en wat iemand aan het ontwikkelen is.

Ook teams zelf kunnen kleine stappen zetten. Het meest aansprekende voorbeeld van een van onze trainers: een zorgteam dat na een training zelf besloot twee keer per week samen te lunchen, wat de kwaliteit van overdrachten merkbaar verbeterde.

Wat het tegenhoudt

Die zichtbaarheid ontbreekt bij veel organisaties, zeker nu hybride werken het onderling leren onder druk zet. Daarnaast kan de cultuur zelf remmen: een growth mindset die in de trainingsgroep wordt omarmd maar niet wordt ervaren in de eigen werkomgeving, een cultuur van 'doe maar normaal' of uitspraken als 'je bent zeker op training geweest', weinig ruimte om fouten te delen en een ontbrekende feedbackcultuur. Hulp van collega's blijft in de praktijk bovendien vaak passief.

Het perspectief van onze trainers

Onze trainers investeren bewust in veiligheid binnen de trainingsgroep, maar zien zelf weinig van wat er daarna op de werkvloer gebeurt. Een aantal van hen richt zich op wat er op dat moment in de trainingsgroep gebeurt en maakt dat direct bespreekbaar, omdat de dynamiek in een groep meestal de dynamiek in de bredere organisatie weerspiegelt.

Om die grens te verleggen richten we ons in toenemende mate op team- en organisatiecoaching, waarbij we met het hele team én de laag daarboven werken. De groep waarin geoefend wordt, is dan ook de groep waarin het moet worden toegepast.

Het perspectief van de deelnemer

De interviews laten drie ervaringen van dezelfde spanning zien. Een deelnemer vertelt dat de trainingsgroep het veilig maakte om een lastig gesprek te oefenen, juist omdat de andere deelnemers geen directe collega's waren. Een andere deelnemer voelde zich als junior bij externe opdrachtgevers niet vrij om te experimenteren, en koos liever voor veilig presteren en beschrijft de feedbackcultuur als zacht, indirect en conflictvermijdend.

Voor een derde was experimenteren op de werkvloer juist veilig, omdat collega's niet doorhadden dat er bewust iets nieuws werd geoefend. Maar ook dat heeft een keerzijde: wat niemand ziet, kan niemand ondersteunen. Die deelnemer had graag gezien dat collega's oefensituaties hadden gefaciliteerd, bijvoorbeeld door ruimte te geven om een lastig gesprek in een ander team te voeren. Een andere deelnemer legt de verantwoordelijkheid juist bij zichzelf en zoekt bewust manieren om collega's mee te krijgen.

Het buddysysteem: aanwezig, maar niet altijd werkzaam

Driekwart van de deelnemers werkten met een buddy, en allemaal vonden de opzet in de praktijk te vrijblijvend. Bij opdrachtgevers en trainers hoorden we juist dat buddyschappen wél werken. Het verschil zit vermoedelijk in de randvoorwaarden.

Wat deelnemers zagen	Wat vermoedelijk het verschil maakt
Gesprekken die afglijden naar andere onderwerpen.	Een vast ritme, ook als het klein is: tien minuten per maand, maar consequent.
Consultants die elkaar door klantwerk nauwelijks zien.	Een leidraad om het gesprek langs te voeren.
Ondersteuning op de werkvloer die beperkt bleef.	Een sparringpartner buiten de directe kring, zoals een deelnemer zelf voorstelde.

De rechterkolom is een interpretatie; onze data bewijzen het niet.

Wat je kunt doen

- **Maak zichtbaar dat iemand aan het ontwikkelen is**, zodat collega's weten waar ze mee kunnen helpen.
- **Faciliteer oefensituaties buiten het eigen team**, met collega's die ruimte geven om een lastig gesprek te oefenen.
- **Geef een buddy of sparringpartner een vast ritme en een leidraad** (zie hoofdstuk 6).
- **Werk aan een feedbackcultuur** waarin het normaal is om fouten en leerpunten te delen.
- **Laat teams zelf kleine afspraken maken** die het geleerde zichtbaar houden.

HEFBOOM 12

Transferverwachtingen in de organisatie

Wat een organisatie belangrijk vindt, wordt zichtbaar in wat zij vraagt, waardeert en meet. In onderzoek heet dat het transferklimaat: de signalen en consequenties, positief en negatief, die bepalen of nieuw gedrag op het werk wordt aangemoedigd.[18] Dit is de hefboom waarop de kloof tussen ambitie en praktijk het grootst is.

Vrijwel alle organisaties meten tevredenheid; vrijwel geen enkele meet structureel of het geleerde ook wordt toegepast. Verwachtingen vooraf zijn de tweede kant van deze hefboom. Verwachtingen uitspreken en erop terugkomen is dus zelf een vorm van sturen.

Onder deze hefboom vallen drie handelingen die we in de gesprekken telkens terugzagen. Ook dit is onze ordening, geen vastgesteld model.

Verwachten

Vooraf uitspreken wat er na de training anders wordt verwacht, en later terugkomen op wat er is toegepast.

Waarderen

Zichtbare erkenning wanneer groei zichtbaar wordt: successen delen en vieren, terugblikken in halfjaarlijkse of beoordelingsgesprekken.

Meten

Drie tot twaalf maanden na afloop kijken naar wat mensen anders zijn gaan doen, en niet alleen naar hoe tevreden ze waren.

Wat werkt: helderheid en terugkijken

Waar het beter gaat, zien we twee dingen: een heldere vertaling van doelen naar gedrag, en echt terugkijken. Een (competentie-)profiel met een heldere vertaling naar gedrag geeft richting. Trainees van een organisatie die zo werkt, haalden bovendien meermaals feedback uit hun omgeving op: wat gaat al goed, en waar is nog ruimte voor ontwikkeling? Diezelfde organisatie meet gedragsontwikkeling formeel bij aanvang, na één jaar én bij uitstroom, en nogmaals een jaar na uitstroom (zie hoofdstuk 7).

Die aanpak is uitzonderlijk. Onderstaande tabel laat zien op welke drie manieren succes van een training kan worden bepaald, en wat we daarvan in onze gesprekken tegenkwamen.

Niveau	Wat wordt bekeken	Wat we zagen
Tevredenheid	Hoe deelnemers de training waardeerden, direct na afloop.	Vrijwel alle organisaties.
Indirecte afleiding	Toepassing afleiden uit aanmeldingen voor vervolgtrajecten, opdrachtevaluaties of beoordelingsgesprekken die niet expliciet aan trainingsdoelen zijn gekoppeld.	Bij de meeste organisaties hooguit dit.

Niveau	Wat wordt bekeken	Wat we zagen
Gedrag in de praktijk	Formeel meten wat mensen anders zijn gaan doen, ná de training in plaats van direct erna.	Een grote organisatie met 360 graden feedback is een van de weinige voorbeelden. Daarnaast omvat de meerderheid van de programma's van Engagement Builders en Bureau YOP driegesprekken (deelnemer/trainer/mentor) en outtakes om te oogsten en te vieren.

In hoofdstuk 7 werken we deze hefboom verder uit.

Wat het tegenhoudt

Verwachtingen worden na afloop van een training zelden expliciet gemaakt. Bij de geïnterviewde deelnemers werden ze niet of nauwelijks concreet gemaakt; de organisatie communiceerde vooral het doel van het traject. Formele consequenties bij het niet toepassen van het geleerde ontbreken bij nagenoeg alle organisaties. Ook een formele beloning noemde geen enkele deelnemer, en twee zeiden expliciet dat die er niet was. Eén van hen vindt dat geen probleem: persoonlijke groei die leidt tot betere resultaten is voor hem voldoende.

Verwachtingen kunnen ook te hoog uitpakken. Een groep trainees noemde hoge verwachtingen vanuit de organisatie als belemmering, terwijl een andere groep een competentieprofiel met een heldere vertaling naar gedrag juist als richtinggevend ervoer. Dat suggereert dat helderheid meer helpt dan hoogte, al is dat een interpretatie en geen bevinding.

Het perspectief van onze trainers

Onze trainers delen de frustratie rond meten en pleiten breed voor meting op langere termijn (drie tot twaalf maanden na afloop) in plaats van directe tevredenheid. Een van hen heeft weinig op met de klassieke tevredenheidsenquêtes direct na de training: het 'krokketteneffect', waarbij de training automatisch een hogere score krijgt als de catering goed was.

Een trainer onderzoekt hoeveel keer iemand het echt heeft geprobeerd voordat die de conclusie trekt dat het niet werkt. Daarbij benadrukken trainers dat ook een kleine stap een grote transfer kan zijn. Dat is een argument om ook te vragen naar wat mensen anders zijn gaan doen, hoe klein ook.

Het perspectief van de deelnemer

Waardering was er wel als groei zichtbaar werd. Een deelnemer vertelde over erkenning in de halfjaarlijkse gesprekken, een ander over successen die door mentor of leidinggevende werden gevierd, een derde over een terugblik in het beoordelingsgesprek.

	Waar wel werd teruggekeken	Waar niemand terugkeek (1 op 4)
Wat er gebeurde	De toepassing werd periodiek besproken, in halfjaarlijkse of beoordelingsgesprekken met mentor en leidinggevende. Successen werden gevierd.	Niemand vroeg naar de trainingen, wat erin zat of hoe het werd toegepast.

	Waar wel werd teruggekeken	Waar niemand terugkeek (1 op 4)
Wat het deed	Motiverend: er was oprechte waardering wanneer de deelnemer actief aan de leerdoelen had gewerkt.	Volgens de deelnemer had meer betrokkenheid het leerproces actiever gehouden en de band met de organisatie versterkt.

Let op: dit zijn interviews. Ze laten zien hoe het verschil tussen wel en niet terugkijken wordt ervaren, niet hoe vaak het voorkomt.

Wat je kunt doen

- **Spreek vooraf uit wat er na een training anders wordt verwacht**, en kom daar later op terug. In een veldonderzoek leverde dat méér toepassing op.[15]
- **Vertaal ontwikkeldoelen naar zichtbaar gedrag**, bijvoorbeeld met een competentieprofiel.
- **Meet drie tot twaalf maanden na afloop wat mensen anders zijn gaan doen**, en niet alleen hoe tevreden ze waren.
- **Vraag ook naar bruikbaarheid.** De vraag ‘kun je hier morgen iets mee?’ zegt iets meer over toepassing dan de vraag of de training goed was (.17 tegenover .08).[6]
- **Koppel bestaande gesprekken aan de trainingsdoelen.** Halfjaarlijkse en beoordelingsgesprekken bestaan al; maak de trainingsdoelen daar een vast onderwerp.
- **Vraag naar pogingen, niet alleen naar resultaat.** Hoe vaak heeft iemand het echt geprobeerd voordat de conclusie is getrokken dat het niet werkt?
- **Waardeer zichtbaar.** Deel en vier successen.

HOOFDSTUK 4

De stem van de opdrachtgever

Opdrachtgevers en L&D-professionals kopen trainingen in, bepalen de rand-voorwaarden en beoordelen het resultaat. Wat zij zien en doen, bepaalt dus voor een groot deel of transfer een kans krijgt. Daarom begonnen we ons onderzoek bij hen: we spraken opdrachtgevers en L&D-professionals, bij organisaties uit uiteenlopende sectoren, van publiek tot commercieel.

Alle gesprekken liepen langs de vijf hefbomen uit hoofdstuk 3. Ook hier geldt wat we in de onderzoeks-verantwoording schrijven: het gaat om kwalitatieve gesprekken, om ervaringen en schattingen van professionals en niet om een representatieve meting.

De vijf hefbomen door de ogen van opdrachtgevers

Hefboom	Wat we zagen werken	Wat het tegenhoudt
8 Mogelijkheden voor toepassing	Een opdrachtgever laat nieuwe medewerkers in de startfase werken met echte klantvragen. Een ander koppelt het traineeship aan opdrachten met vooraf geformuleerde leerdoelen.	Bij professionals die grotendeels bij externe opdrachtgevers werken, concurreert leren met declarabele uren. Wat iemand leert, sluit niet altijd aan op wat op dat moment nodig is. Zonder concreet leerdoel vooraf is transfer volgens meerdere geïnterviewden bij voorbaat kansloos.
9 Persoonlijk transfervermogen	Uitzonderingen: een persoonlijk ontwikkelinstrument met kwartaalgesprekken, en een vast gesprek vóór, tijdens en ná elke training.	Vrijwel geen organisatie stuurt hier structureel op. De verantwoordelijkheid blijft impliciet bij de deelnemer liggen.
10 Steun van leidinggevenden	Vroeg en herhaald betrekken, met concrete handvatten: een driegesprek tussen deelnemer, leidinggevende en trainer, mentorlunches, kwartaalgesprekken en vaste gesprekken vóór, tijdens en ná de training.	Dagelijkse aansturing die niet bij de eigen organisatie ligt. Bij een grote publieke organisatie neemt naar schatting 70% van de leidinggevenden geen actieve rol. Bij meerdere organisaties ontbreekt structurele informatie over de inhoud van trainingen.
11 Steun van collega's	Een open leercultuur met zichtbare, laagdrempelige ondersteuning, zoals buddysystemen en wekelijkse check-ins.	Collega's weten niet dát iemand aan het ontwikkelen is, en hybride werken zet het onderling leren onder druk.

Hefboom	Wat we zagen werken	Wat het tegenhoudt
12 Transfer-verwachtingen	Een grote organisatie meet gedrags-ontwikkeling met 360 graden feedback bij aanvang, na één jaar, bij uitstroom en nogmaals een jaar later.	Tevredenheid wordt gemeten, toepas-sing hooguit indirect afgeleid. Formele consequenties bij het niet toepassen van het geleerde ontbreken bij nagenoeg alle organisaties.

Bron: gesprekken met opdrachtgevers en L&D-professionals. Percentages zijn inschattingen van geïnterview-den, geen metingen.

Wat de voorlopers gemeen hebben

De organisaties die transfer het best borgen, verschillen in omvang en sector, maar delen drie kenmerken.

- **Ze betrekken de leidinggevende vroeg en herhaald.** Niet alleen als ontvanger van informatie, maar met een concrete rol en concrete handvatten. Bij een van hen worden leidinggevenden zelf getraind in coachend en verbindend leiderschap.
- **Ze koppelen leren aan echt werk en aan een doel.** Echte klantvragen vanaf de start, of opdrachten met vooraf geformuleerde leerdoelen.
- **Ze kijken terug.** Met vaste gesprekken vóór, tijdens en ná de training, of met een formele meting van gedrag over een langere periode.

Goede bedoelingen zonder structuur

Een opvallend voorbeeld is de kloof tussen intentie en gedrag. Bij een grote publieke organisatie neemt naar schatting 70% van de leidinggevenden geen actieve rol in de opvolging van een training, ondanks dat zij dit zelf wel belangrijk vinden: de operationele druk wint vrijwel altijd. Onze lezing is dat dit patroon niet uniek is voor leidinggevenden. Ook bij werkdruk en meten zien we dat goede bedoelingen zonder structuur zelden stand-houden.

Een deel van de belemmeringen kan een opdrachtgever zelf wegnemen. Bij meerdere organisaties ontbreekt structurele informatie richting leidinggevenden over de inhoud van gevolgde trainingen, waardoor gerichte opvolging simpelweg niet mogelijk is.

Wat opdrachtgevers zelf kunnen doen

- **Geef leidinggevenden informatie en handvatten.** Zorg dat ze weten wat er is geleerd, wat je van de deelnemer verwacht en wanneer ze erop terugkomen.
- **Formuleer vooraf een leerdoel en koppel het aan een opdracht** waarin het geleerde kan worden toe-gepast.
- **Kijk over de grenzen van de eigen organisatie.** Waar de dagelijkse aansturing bij een externe opdracht-gever ligt, is het de moeite waard om ook daar afspraken te maken over ruimte en opvolging.

HOOFDSTUK 5

De stem uit de trainingszaal

Onze trainers zien dagelijks wat er gebeurt zodra deelnemers de trainingszaal weer verlaten. Waar organisaties transfer nog niet structureel geregeld hebben, hebben zij zelf instrumenten ontwikkeld om dat gat te overbruggen.

Toepassing dichter op de praktijk brengen

Een deel van onze trainers werkt met het 'kritisch leerexperiment': deelnemers stellen een doel, proberen iets nieuws uit in de praktijk en delen dit met buddy en manager. Kanttekening: de trainer schat dat ongeveer één op de vijf deelnemers dit in de praktijk niet uitvoert, vooral wanneer de opdracht uit de training niet synchroon loopt met wat iemand op dat moment op de werkvloer doet. Een andere trainer verdiept zich vooraf in de context via gesprekken met opdrachtgever en teamleden en laat deelnemers de praktijk nabootsen. Weer anderen laten deelnemers zoveel mogelijk eigen casuïstiek inbrengen, omdat uitwisseling in kleine groepjes het meest oplevert.

Deze werkwijzen sluiten aan bij wat volgens een overzichtsstudie de sterkste ontwerpprincipes zijn: gedragsmodellering, ruimte voor fouten en een realistische oefenomgeving.[11] En het idee van een vooraf geformuleerd doel met een concrete uitvoering vindt steun in onderzoek naar 'implementation intentions': plannen in de vorm van 'als situatie X zich voordoet, dan doe ik Y' vergroten de kans dat een voornemen wordt uitgevoerd (gemiddeld effect d = .65 over 94 tests).[12] Dat onderzoek gaat over doelrealisatie in het algemeen, niet specifiek over training, maar het principe is precies wat een goed leerexperiment doet.

Tijd en ruimte concreet maken

Omdat organisaties tijd voor oefening zelden proactief regelen, doen onze trainers dat zelf. Denk aan een 70-20-10-plan dat deelnemers vooraf opstellen (wie wordt buddy, welke situaties liggen al klaar om te oefenen) of aan buddyschappen van slechts tien minuten per maand, maar wel consequent volgehouden. Eén van onze trainers gebruikt bewust humor om druk weg te halen en nodigt uit tot selectief maar bewust leren.

Een kanttekening bij 70-20-10

De verdeling (70% leren door ervaring, 20% van anderen, 10% formeel) is een handige vuistregel, maar geen bewezen wetmatigheid. Een kritische review vond de empirische onderbouwing van de '70%-regel' zwak.[19] Wat wél overeind blijft: leren gebeurt niet alleen in de zaal, en een plan vooraf helpt om ook het leren op de werkvloer te organiseren.

> "Nieuw gedrag vraagt oefening, en één poging is zelden genoeg. Er zijn meer pogingen nodig om van bewust onbekwaam naar onbewust bekwaam te gaan"
>
> Trainer

Herhaling is precies waar onderzoek naar gespreid leren over gaat. In een overzicht van 317 experimenten bleek het ideale interval tussen leermomenten af te hangen van de periode waarover je iets wilt onthouden:hoe

langer die periode, hoe groter het ideale interval.[20] Dat onderzoek gaat vooral over het onthouden van informatie, niet over gedragsverandering. Voor leiderschapstrainingen wijst een meta-analyse wel in dezelfde richting: gespreide sessies bleken effectiever.[7]

Veiligheid als voorwaarde voor experimenteren

Trainers investeren bewust in psychologische veiligheid binnen de trainingsgroep, maar erkennen weinig zicht te hebben op wat daarna op de werkvloer gebeurt. Een van hen geeft zelf het goede voorbeeld door zich als eerste kwetsbaar op te stellen door gemaakt blunders te bespreken, wat de drempel voor experimenteren verlaagt.

> “Kleine stap, groot effect: het team besloot zelf twee keer per week samen te lunchen, en bij de volgende sessie was de samenwerking al aanzienlijk verbeterd.”
>
> Trainer

Dat is meer dan een prettige werkvorm. Psychologische veiligheid hangt samen met leergedrag in teams,[17] en trainingen waarin fouten expliciet worden aangemoedigd leveren gemiddeld meer transfer op: in een meta-analyse van 24 studies een effect van d = .56 op transfer ná de training.[21]

HOOFDSTUK 6

De stem van de deelnemer

Opdrachtgevers weten wat ze meten en trainers zien wat er in de zaal gebeurt, maar wat er op maandagochtend écht gebeurt, weet alleen de deelnemer. Daarom vroegen we het hen zelf. Uit resultaten van evaluatiesessies met deelnemers en trainees brachten we per hefboom in kaart wat helpt en wat belemmert, en we spraken deelnemers één-op-één langs dezelfde vijf hefbomen.

Hun verhalen zijn niet representatief voor 'de' deelnemer: daar zijn het er alsnog niet genoeg voor, en het waren vooral deelnemers aan meerdaagse trajecten met begeleiding. Maar ze maken zichtbaar wat in cijfers en systemen verborgen blijft.

Wat helpt en wat belemmert: de vijf hefbomen door de ogen van deelnemers en trainees.

Hefboom	Helpend	Belemmerend
8 Mogelijkheden voor toepassing	Praktijkopdrachten waarin je het geleerde direct kunt toepassen: 'een soort testtuin'. Daarnaast: vrijheid in de keuze van opdrachten en een complex stakeholderveld om in te oefenen.	In alle groepen hangt toepassing af van de opdracht of afdeling waar je terechtkomt. Verder: korte opdrachten, beperkte toegang tot data en tools, onduidelijke besluitvorming, te weinig mandaat, rolonduidelijkheid, en hoge verwachtingen die experimenteren en fouten maken spannend maken.
9 Persoonlijk transfervermogen	Een vaste, door de organisatie vrijgemaakte trainings- en ontwikkeldag.	Hoge werkdruk, waardoor soms te weinig ruimte overblijft voor ontwikkeling: 'de opdracht/het werk gaat voor'.
10 Steun van leidinggevenden	Een betrokken, stabiele mentor of coachend leidinggevende ; periodieke ontwikkelgesprekken en tips van mentoren en leidinggevenden.	Een mentor die je niet zelf in de praktijk aan het werk ziet; veel wisselingen in het aanspreekpunt bij L&D.
11 Steun van collega's	De traineegroep of leergroep als vangnet: herkenning, vertrouwen, samen opdrachten doen en meteen communicatievaardigheden oefenen.	Buiten de groep: een mismatch tussen wat je leert en de cultuur op de werkvloer, bijvoorbeeld een growth mindset die in de groep wordt omarmd maar elders niet wordt ervaren; een cultuur van 'doe maar normaal'; weinig ruimte om fouten te delen; een ontbrekende feedbackcultuur.
12 Transfer verwachtingen in de organisatie	Een competentieprofiel met een heldere vertaling naar gedrag, plus meermaals een ontwikkelscan waarbij je feedback uit je omgeving ophaalt.	(te) Hoge verwachtingen vanuit de organisatie.

Over de vijfde hefboom kregen we in de sessies het minste input. Dat past bij wat we ook bij opdrachtgevers zien: verwachtingen over transfer worden zelden expliciet gemaakt, maar dat is een interpretatie, geen bevinding.

Vier patronen die opvallen

1. Veilig in de groep, kwetsbaar op de werkvloer

In de evaluaties en gesprekken noemden trainees de traineegroep als vangnet: herkenning, vertrouwen, samen oefenen. Maar ook het spiegelbeeld naar voren: buiten de groep botst wat je leert met de cultuur van de werkomgeving.

Dit is wat onderzoek het transferklimaat noemt,[18] en het sluit aan bij de bevinding dat psychologische veiligheid leergedrag ondersteunt.[17] De les voor organisaties: **veiligheid organiseren in de trainingszaal is nodig, maar niet genoeg.**

2. Eigenaarschap is een voorwaarde, geen garantie

De geïnterviewde deelnemers zien het toepassen van het geleerde in de eerste plaats als hun eigen verantwoordelijkheid. Toch noemt een aantal van hen de opvolging (vaak het buddysysteem) te vrijblijvend. Eén deelnemer miste een houvast: een leidraad of template om situaties uit te schrijven, te reflecteren en te bespreken. Een ander beschrijft hoe juist een vast ritme hielp: na elke trainingsdag stelde de deelnemer samen met de mentor concrete leerdoelen op en maakte een plan van aanpak, inclusief tussenstappen. Dat maakte de stap van weten naar doen concreter.

Eigenaarschap zonder structuur wordt snel vrijblijvend; structuur zonder eigenaarschap voelt als controle. Deelnemers vragen om allebei.

3. Het buddysysteem: aanwezig, maar niet altijd werkzaam

Driekwart van de deelnemers werkten met een buddy, en allen vonden de opzet in de praktijk te vrijblijvend.

4. Het opvolgmoment ontbreekt

Driekwart van de deelnemers missen een terugkerend moment na of tussen de trainingen. Eén deelnemer stelt een lichte check-in voor, één keer per halfjaar of jaar, om terug te kijken op wat is geleerd, hoe het wordt toegepast en wat nog wordt gemist: na de intensieve begeleiding valt het contact volledig weg. Een tweede zou ongeveer anderhalve maand na een training een tussentijds moment met een trainer willen, als stok achter de deur én om feedback te vragen. Een derde wil regelmatig coachgesprekken met een ervaren trainer-coach naast de trainingen: liever twee keer per maand een half uur met een ervaren coach dan zes keer in vier maanden een uur met een mentor zonder coachvaardigheden. Een vierde deelnemer had dat wél: een persoonlijk coachingtraject naast de trainingen, dat hielp om de handvatten uit de training te vertalen naar de dagelijkse praktijk.

10 van 10 · 3 van 4

Alle deelnemers zien het toepassen van het geleerde als hun eigen verantwoordelijkheid. Driekwart mist daarnaast een terugkerend opvolgmoment; een aantal volgde een persoonlijk coachingtraject.

Wat deelnemers een geslaagde training vinden

De helft van de deelnemers omschrijven een geslaagde training bijna hetzelfde: je houdt één of meerdere concrete handvatten over die blijven hangen. Dat hoeft geen grote verandering te zijn; ook een klein inzicht waar je op kunt letten, is waardevol. Wat helpt zijn veel praktische oefeningen en casussen uit het eigen werk. Eén deelnemer noemt de training met acteurs, die zo realistisch was dat het lastige gesprek daarna met meer vertrouwen kon worden gevoerd, precies wat onderzoek een realistische oefenomgeving noemt.[11] De balans tussen theorie en oefening verschilt overigens per persoon: de een verliest interesse wanneer de inhoud te lang abstract blijft, de ander had juist méér theoretisch kader willen hebben.

Wat deelnemers zouden veranderen

Een terugkerend opvolgmoment

Een check-in met een trainer of coach tussen de trainingen door en na afloop van het intensieve traject.

Concrete verwachtingen

Vooraf uitspreken of samen vaststellen wat er na een training anders wordt verwacht, en later terugkijken op wat is toegepast.

Houvast om te reflecteren

Een leidraad of template om situaties uit te schrijven en te bespreken met een mentor met coachende vaardigheden.

Ruimte voor herhaling

Vaste, gefaciliteerde tijd voor reflectie en oefening, bijvoorbeeld een halve dag per week.

Oefensituaties buiten het eigen team

Collega's die ruimte geven om een lastig gesprek te oefenen, en een sparringpartner buiten de directe kring.

Erkenning van groei

Successen delen en vieren. Dat werkte motiverend waar het gebeurde, en werd gemist waar het niet gebeurde.

Wat deelnemers níét noemen, is een formele beloning of sanctie voor het toepassen van het geleerde. Wat ze wél vragen, is aandacht: dat iemand vraagt, terugkijkt en erkent. Daarmee komen we bij de laatste hefboom.

HOOFDSTUK 7

Van meten naar bewegen

Bij de meeste organisaties wordt succes van een training gemeten via tevredenheids-evaluaties direct na afloop. Toepassing in de praktijk wordt hooguit indirect afgeleid: via aanmeldingen voor vervolgtrajecten, via opdrachtevaluaties, of via reguliere beoordelingsgesprekken die niet expliciet aan trainingsdoelen zijn gekoppeld.

Dat is geen eigenaardigheid van onze steekproef. Volgens een enquête van ATD onder 779 talent development-professionals gebruikt ongeveer acht op de tien organisaties evaluaties op het niveau van reactie en kennis, en meet iets meer dan de helft (54%) leren ook op het niveau van gedrag.[22] Dat is meer dan wij in onze gesprekken tegenkwamen, maar het percentage zegt niet hoe structureel of voor hoeveel programma's dat gebeurt.

> "Ik heb weinig op met de klassieke tevredenheidsenquêtes direct na de training, het kroketteneffect: als de catering goed was, krijgt de training automatisch een hogere score."
>
> Trainer

Onderzoek geeft deze trainer gelijk. De algemene tevredenheid van deelnemers hing in de meta-analyse van 89 studies nauwelijks samen met transfer (.08); de ervaren bruikbaarheid van de training voor het eigen werk iets sterker (.17).[6] De vraag 'was het een goede training?' zegt dus weinig over toepassing. De vraag 'kun je hier morgen iets mee?' zegt iets meer.

Uitgelicht: een opdrachtgever als benchmark

Een grote organisatie: 360 graden feedback op transfer

- Meet gedragsontwikkeling formeel bij aanvang, na één jaar én bij uitstroom.
- Meet nogmaals een jaar na uitstroom of de ontwikkeling ook duurzaam beklijft.
- Een van de weinige voorbeelden in ons onderzoek van meting op het niveau van toepassing, niet alleen tevredenheid.

Bij de deelnemers die we individueel spraken, zagen we het verschil tussen wel en niet terugkijken. Bij de helft werd de toepassing periodiek besproken, in halfjaarlijkse of beoordelingsgesprekken met mentor en leidinggevende.

Drie patronen die het verschil maken

Meerdaagse, doorlopende trajecten

De meest genoemde succesverhalen in ons onderzoek zijn stuk voor stuk doorlopende trajecten met herhaling en tussentijdse reflectie. Dat past bij de literatuur: in een meta-analyse van leiderschapstrainingen werkten gespreide sessies beter dan alles in één keer.[7]

Psychologische veiligheid

Is een randvoorwaarde om nieuw gedrag durven te proberen. Organisaties waar dit ontbreekt, zien zichtbaar meer terughoudendheid bij deelnemers om nieuw gedrag te laten zien.[17]

Een terugkerend opvolgmoment

Deelnemers waarderen (of missen) een vast moment om terug te blikken, tussen de trainingen door én lang na afloop. Coaching naast training slaat de brug naar de werkvloer.

AAN DE SLAG

Wat dit betekent voor jouw organisatie

Transfer ontstaat niet vanzelf na een goede training. Het is het resultaat van bewuste keuzes: een leerdoel vooraf, tijd en ruimte die je daadwerkelijk vrijmaakt, een leidinggevende die vroeg en herhaald wordt meegenomen, een cultuur waarin collega's weten wie er aan het ontwikkelen is, en een manier van meten die verder kijkt dan tevredenheid.

Zes inzichten op een rij

- **Transfer is een systeem, geen training.** Toepassing hangt af van meerdere hefbomen tegelijk; geen enkele is een wondermiddel.[6]
- **Werkdruk wint van goede bedoelingen**, tenzij je tijd voor toepassing vooraf reserveert.
- **De leidinggevende is de meest onderbenutte hefboom.** Vooraf verwachtingen bespreken en achteraf terugkomen is eenvoudig, maar zelden georganiseerd.[15]
- **Een mentor- of buddysysteem op papier is geen ondersteuning in de praktijk.** Een vast ritme, een leidraad en coachende vaardigheden maken het verschil.
- **Veilig leren in de groep is niet genoeg.** Deelnemers moeten ook op de werkvloer durven proberen, en daarop worden bevraagd.
- **Meet wat mensen anders zijn gaan doen,** bijvoorbeeld ook aan de hand van de impactmap die bij het ontwerp van leerlijnen en trainingen door ons ingezet wordt, niet alleen hoe tevreden ze waren.

Vijf vragen om vandaag mee te beginnen:

Hefboom	De vraag
8 Mogelijkheden voor toepassing	Weet elke deelnemer vóór de training waar het geleerde kan worden toegepast, en is daar tijd voor?
9 Persoonlijk transfervermogen	Staat er een vast moment in de agenda voor herhaling en reflectie, ook in drukke weken?
10 Steun van leidinggevenden	Weet de leidinggevende wat er is geleerd, wat je verwacht van de deelnemer en wanneer hij of zij erop terugkomt, en heeft hij of zij handvatten om te coachen?
11 Steun van collega's	Weten collega's dat iemand aan het ontwikkelen is, en is het ook buiten de trainingsgroep veilig om te oefenen en fouten te delen?
12 Transfer-verwachtingen in de organisatie	Meten we ook drie tot twaalf maanden later wat mensen anders zijn gaan doen, en niet alleen hoe tevreden ze waren?

Benieuwd hoe jouw organisatie ervoor staat op deze vijf hefbomen? We denken graag met je mee, of het nu gaat om een concreet handelingsperspectief voor leidinggevenden, het herontwerpen van een traject, het in kaart brengen van de concrete transferverwachtingen in een impactmap of het opzetten van een manier om transfer daadwerkelijk te meten.

BRONNEN

Bronnen

Alle wetenschappelijke claims in dit whitepaper zijn gecontroleerd aan de hand van de oorspronkelijke publicatie of het abstract. Nummers verwijzen naar de superscripts in de tekst, op volgorde van eerste vermelding.

1 Holton, E. F., III, Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360. https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P

2 Georgenson, D. L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal*, 36(10), 75–78.

3 Fitzpatrick, R. (2001). The strange case of the transfer of training estimate. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(2), 18–19.

4 Saks, A. M. (2002). So what is a good transfer of training estimate? A reply to Fitzpatrick. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(3), 29–30.

5 Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629–648. https://doi.org/10.1002/hrm.20135

6 Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. https://doi.org/10.1177/0149206309352880

7 Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. https://doi.org/10.1037/apl0000241

8 Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.

9 Institute for Transfer Effectiveness. (z.j.). *12 Levers of Transfer Effectiveness*. https://www.transfereffectiveness.com/en/eleveroftransfereffectiveness (geraadpleegd op 21 september 2026)

10 Stellar Labs. (2021, 21 december). *The 12 Levers of Transfer Effectiveness: How to Make Training Stick*. https://www.stellarlabs.io/resources/how-to-make-training-really-stick (geraadpleegd op 21 september 2026)

11 Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x

12 Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69–119. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1

13 Cheng, E. W. L., & Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 327–341.

14 Ford, J. K., Quiñones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45(3), 511–527. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00858.x

15 Brinkerhoff, R. O., & Montesino, M. U. (1995). Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263–274. https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060305

16 Nijman, D.-J. J. M., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 529–549. https://doi.org/10.1108/03090590610704394

17 Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

18 Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377–390.

19 Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the dominance of informal learning: A fact in search of evidence. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153–178. https://doi.org/10.1177/1534484318759399

20 Cepeda, N. J., Pashler, H., Vul, E., Wixted, J. T., & Rohrer, D. (2006). Distributed practice in verbal recall tasks: A review and quantitative synthesis. *Psychological Bulletin*, 132(3), 354–380. https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.354

21 Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 59–69

22 Association for Talent Development (2019). *L&D's struggle with learning evaluation* (ATD Blog, over het onderzoeksrapport *Effective Evaluation: Measuring Learning Programs for Success*). https://www.td.org/content/atd-blog/l-ds-struggle-with-learning-evaluation

Jouw partner in duurzame ontwikkeling en écht blijvende transfer

Engagement Builders
info@engagementbuilders.nl | 085 130 2358 | Zandstraat 44, 4184 EG Opijnen

Engagement Builders