

Whitepaper 7 succesfactoren voor Transfer

Hoe landt leren echt goed op de werkvloer?

Er wordt door organisaties veel geïnvesteerd in het ontwikkelen van hun personeel.

Maar hoeveel van die investering is zichtbaar terug te zien in effecten op de werkvloer? Het rendement van leren is vaak lastig te meten, laat staan om het te beïnvloeden.

Het probleem om het rendement van leren te beïnvloeden is dat de verbinding tussen leren en presteren nog te veel als een blackbox wordt ervaren. Het lijkt in het algemeen bij een opleiding of training redelijk 'op goed geluk' wat er blijft hangen. Sterker nog, hoeveel is echt terug te vinden in effectieve gedragsverandering van medewerker op de werkvloer? En zes maanden later of een jaar na het leertraject?

Hoe ga je als HR en management het leren in de organisatie zo inrichten dat de borging er wel is in het dagelijkse werk van medewerkers en dat het rendement van opleidingen en trainingen hoog is? Want onvoldoende inzicht in het rendement van opleidingen en trainingen, maakt dat er situaties ontstaan waarbij het leren van medewerkers in de verdrukking komt. Er mag soms nog een training gevolgd worden, maar het liefst in korte workshops en in de avonden. HR en management voelen de druk voor om minder kosten te maken, maar wil ook dat de organisatie op lange termijn goed blijft presteren....

Openmaken van de blackbox

Om meer inzicht en grip te krijgen op het rendement van leren, heeft ICM in het voorjaar van 2016 uitgebreid onderzoek gedaan naar Transfer. Onze onderzoeksvraag was: 'Wat zijn factoren die ervoor zorgen dat de transfer van leren naar de werkplek lukt?'

Het onderzoeksteam van drie mensen (Laura van den Ouden, Tim Haarlemmer en Lars Wolfkamp) heeft tijdens het onderzoek vier onderzoeksbronnen geraadpleegd:

- Wetenschappelijke literatuur over transfer
- Interviews met leerexperts (trainers, coaches, programmaontwikkelaars)
- Interviews met cursisten
- Interviews met organisaties (HR en Management en de klanten van organisaties)

Wij hebben in ons onderzoek 7 factoren gevonden die de blackbox van leren naar presteren veel transparanter en dus beïnvloedbaar maakt. Deze 7 factoren hebben wij verwerkt in een 7 Succesfactoren Transfer-model ©.

Maak kennis met de 7 Succesfactoren voor Transfer

Je ziet hier de 7 factoren die invloed hebben op de transfer van leren naar de werkplek:

Stakeholders: Er is afstemming en commitment onder stakeholders voor een ontwikkeltraject.

Context: Het ontwikkeltraject richt zich een op concrete verandering in werksituatie.

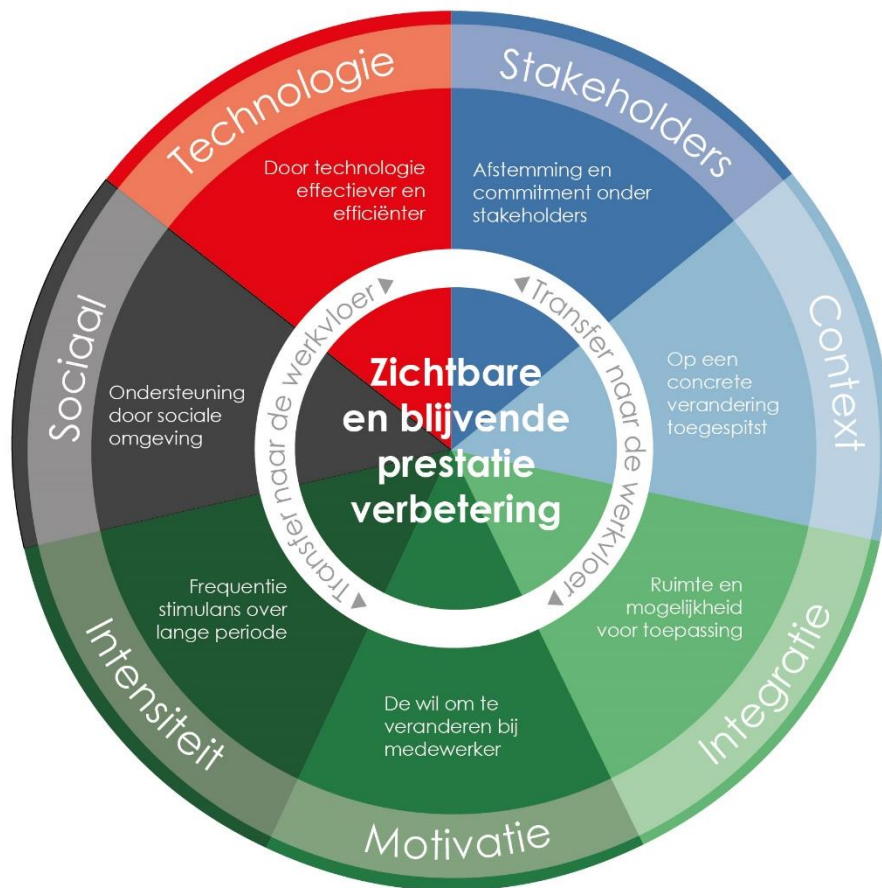
Integratie: De concrete verandering kan op het werk worden toegepast.

Motivatie: De medewerker wil de concrete verandering toepassen op het werk.

Intensiteit: Het ontwikkeltraject stimuleert frequent en op verschillende manieren over een langere periode tot transfer.

Sociaal: De medewerker wordt geholpen, herinnerd en gemotiveerd door sociale omgeving.

Technologie: Het ontwikkeltraject is efficiënter en effectiever gemaakt door technologische ondersteuning



De vorm van het 7 Succesfactoren Transfer-model © is heel bewust gekozen. Wij kijken naar Transfer als een continu draaiend wiel dat bestaat uit 7 deelwielen. Hoe meer elk wiel draait (dus hoe beter je stakeholders hebt betrokken of hoe makkelijk mensen gebruik maken van technologie bij het leren), hoe groter de blijvende prestatieverbetering op de werkvloer is!

Graag leggen we elk van de factoren uit op de volgende pagina's:



Factor 1: Stakeholder

Definitie

Zijn alle belanghebbenden betrokken bij het transfer proces van een (groep) medewerker(s)? Zit daar ook iemand tussen die een eenmalig een continu transfertraject kan ontwerpen? Is de noodzaak tot performance verandering goed in kaart gebracht: *waarom* moet er voor de medewerker iets veranderen? Zijn alle stakeholders dus 'aligned': staan ze met de neuzen dezelfde kant op?

Achtergrond van het belang van deze factor:

- In het leertraject wordt de noodzaak tot performanceverandering vaak gereduceerd tot een simpele administratieve (of gedwongen) handeling waarbij wordt aangegeven dat iemand op training gaat. Er gaat hierdoor veel transferpotentie verloren.
- Hoe goed weet de medewerker waarom er geleerd moet worden (ook vanuit de organisatie) en zijn anderen daarmee bekend? Kunnen zij hem helpen of tegenhouden in de ontwikkeling?

Vragen die je kunt stellen om de factor te checken (variabelen):

- Duidelijke behoefte: is het duidelijk gecommuniceerd naar alle stakeholders waarom er een behoefte is?
- Transfer expert: is er iemand aanwezig in de organisatie die veel van transfer weet?
- Stakeholder alignment: zijn alle stakeholders op elkaar afgestemd en geïnteresseerd aan de transfer?



Factor 2: Context

Definitie

Welk gedrag moet er concreet veranderen op welk moment in de workflow en hoe houdt het transfertraject rekening met dit authentieke moment?

Wanneer er helder is waarom er geleerd/veranderd moet worden kan men gaan kijken welk concreet gedrag er precies bedoeld wordt en waar men dat nieuwe gedrag moet laten zien. Voorbeeld: waarom er geleerd moet worden is omdat de klanttevredenheidscijfers laag zijn en bij de factor 'context' betekent dit dat men gaat uitzoeken waar dit precies door komt, waar dit in de workflow zit (taakanalyse), hoe men daar concreet gedrag kan aanpassen, waarna men kan kijken hoe iemand zich dit eigen kan gaan maken (in een transfertraject).

Achtergrond

Hoe dicht ligt het geleerde/leermateriaal op de werkvloer (*far* versus *near* transfer)? Een goed voorbeeld is het verschil tussen InCompany en openroostertrajecten. Zowel trainers als L&D-professionals hebben een duidelijke voorkeur voor IC-trajecten, zo blijkt uit het onderzoek, omdat er beter rekening gehouden kan worden met wat er echt speelt en wat er nu precies door deze specifieke groep geleerd moet worden. Het is dan belangrijk dat er duidelijk is waarom er geleerd moet worden en hoe zich dat vertaalt in een leerdoel. Hoe dichter dit leerdoel tegen de

realiteit aanzit, hoe concreter en makkelijker leerbaar het nieuwe gedrag is en dus hoe groter de kans op transfer. Daarbij helpt het bij InCompany-trajecten ook dat je traint met collega's en eventueel managers, zodat je op de werkvloer samen met de opbrengsten verder kunt gaan.

Variabelen

- Authentieke werksituatie: is het duidelijk in welke situatie op het werk men zijn gedrag moet veranderen?
- Benodigde concrete verandering: is het duidelijk welk gedrag/kennis/houding men moet veranderen?
- Werksituatie in transfertraject: wordt op dat moment voor gedragsverandering op het werk gebruikt/nagemaakt in het leertraject?



Factor 3: Integratie

Definitie

- De succesfactor in transfer genaamd 'Integratie' gaat over het proces van de integratie van leren op de werkvloer.
- Het gaat hierbij niet om wat er inhoudelijk (= factor 2 Context) geleerd wordt, maar om *hoe* dat kan plaatsvinden en hoe dat wordt bijgehouden. Kan een medewerker inderdaad wel oefenen, in hoeverre steunt de manager hem en wordt er bijgehouden/gemeten of de transfer daadwerkelijk plaatsvindt?
- De vraag is dus in hoeverre leren geïntegreerd is op de werkvloer. Transfer van leren betekent het naar de werkvloer brengen van leren, dus hoe ontvankelijk is de organisatie zelf voor leren en hoe sterk integreert de organisatie de transfer en wordt dit ook gemeten?

Achtergrond

Bij deze factor bleken veel organisaties hier nog een slag te kunnen maken. Zolang training/ontwikkeling los gezien blijft worden van de werkvloer, houdt men het probleem dat medewerkers weinig redenen zien om er ook op de werkvloer tijd aan te besteden. Zelfs bij de bedrijven die dit redelijk op orde hadden, bleef er nog veel potentie liggen. Medewerkers mochten bijvoorbeeld wel oefenen van hun werkgever, maar door te veel andere werkzaamheden kregen deze medewerkers geen focus bij het oefenen.

Variabelen

- Mogelijkheid voor transfer: kan de cursist überhaupt het geleerde toepassen in het werk?
- Rol manager binnen leertraject: integreert de manager het leren op de werkvloer tijdens het leertraject voor een medewerker?
- Bewijs transfer: wordt de daadwerkelijke transfer bijgehouden/gemeten?



Factor 4: Motivatie

Definitie

Hoe sterk is de wil van de medewerker om het leertraject te laten slagen (= tot transfer op de werkvloer te komen)? Hoe effectief wordt deze wil gestimuleerd door de organisatie?

Als de vorige drie succesfactoren goed ingevuld zijn, zitten de stakeholders nu dus allemaal op één lijn, ligt het leertraject zo dicht mogelijk tegen de dagelijkse realiteit aan en is er aan de borging van sociaal leren gewerkt. Bij factor 4, Motivatie, gaan we bekijken of de medewerker het vertonen van het nieuwe gedrag ook zelf wil. Zonder motivatie gaat er namelijk weinig nieuw gedrag vertoond worden op de werkvloer.

Achtergrond

Uit ons onderzoek blijkt dat motivatie sterk samenhangt met hoe er over een leertraject (inspirerend/effectief/nuttig) gecommuniceerd wordt, maar ook hoe men in het algemeen over leren denkt. In sommige organisaties is investeren in de ontwikkeling van medewerkers bijvoorbeeld niet echt kenmerkend voor de organisatie. Een enkel leertraject zal dan minder interessant zijn, omdat het niet structureel geborgd is in de strategische richting van het bedrijf. De organisatie kan laten zien ontwikkelen van medewerkers oprecht belangrijk te vinden, door aan transfer ook daadwerkelijk consequenties te verbinden. Bijvoorbeeld door succesvolle of falende transfers te verbinden aan de HR-cyclus, anders is het alleen maar 'praten erover' en niet 'doen' ('put your money where your mouth is'). Ook al laat het bedrijf door retoriek en daden zien dat transfer belangrijk is, dan nog moet de medewerker geloven dat hij ook kan slagen in het leren, maar ook in het toepassen op het werk. Een inspirerende manager (laatste subonderdeel) die ontwikkeling ademt en uitstraalt is ook een belangrijke booster voor motivatie van de medewerker.

Variabelen

- Communicatie over een leertraject: hoe effectief communiceert de organisatie over een leertraject?
- Communicatie over ontwikkelen: hoe effectief communiceert de organisatie over leren en ontwikkelen in het algemeen?
- Link tussen transfer en HR voor cursist: hoe sterk is de transfer gekoppeld aan de HR cyclus?
- (Zelf)vertrouwen cursist: hoe sterk is het geloof in eigen kunnen, dat hij/zij goed het geleerde kan brengen naar de werkplek?
- Rol manager als cultuurdrager: tot hoever reikt de stimulatie van de manager voor leren en transfer in de organisatie?



Factor 5: Intensiteit

Definitie

Intensiteit staat voor *hoe* het leer- en transfertraject daadwerkelijk gepland is, in welke tempo met welke tussenpozen. Dat betekent dat er goed nagedacht is over de totale lengte van het traject, dat men er op verschillende momenten en door verschillende leermedia mee te maken heeft gekregen.

Achtergrond

In de L&D-markt denken zowel aanbieders als vragers dat er geleerd wordt door een enkel medium (e-learning/klassikaal), op een enkel moment (bijvoorbeeld in het klaslokaal) voor een afgebakende periode (bijvoorbeeld vijf weken). Echter, wanneer de focus ligt op transfer, worden die vragen minder 'dogmatisch' beantwoord. De lengte van de periode is zolang als nodig is, er zijn (veel) verschillende middelen nodig om men aan de slag te houden en dat doet men in een zo continu mogelijke manier.

Variabelen

- Verlengen leerperiode: wordt het geleerde over een langere periode geoefend op het werk tot het gewoonte is geworden?
- Diversiteit aan tools: wordt er gebruik gemaakt van meerdere leermedia?
- Diverse momenten: wordt er, op welke manier dan ook, (vaak) teruggekomen op het geleerde en de wens tot transfer?



Factor 6: Sociaal

Definitie

De volgende succesfactor voor Transfer is sociaal leren. We leren immers (bijna) altijd in of voor een sociale setting. Hoe gebruik je dit sociale aspect om transfer te realiseren?

In de tussentijd zijn er al veel voorbeelden langsgekomen: feedback geven, (reverse) mentoring, delen in en via communities, et cetera. Als het transfermodel (of eigenlijk wiel) goed loopt staat het ook meer en meer met elkaar in verbinding. In de 'hogere levels' van dit transfer model ('heavy') kan het zelfs allemaal niet meer zonder elkaar, omdat de één de voorwaarde kan zijn van de ander.

Achtergrond

In organisaties is er vaak wel een kleine uitwisseling van wat men geleerd heeft bij een training. Echter valt er nog veel te behalen. Mensen kunnen elkaar verder helpen (inhoudelijk), elkaar disciplineren, inspireren, motiveren en elkaar feedback geven. De mate waarin deze sociale momenten plaatsvinden ligt aan hoe deze momenten ingepland worden in de bestaande workflow en in hoeverre er extra sociale interventies ingezet worden.

Variabelen

- (Sociale ondersteuning) Buiten workflow: hoe wordt de medewerker buiten de workflow sociaal ondersteund?
- (Sociale ondersteuning) Binnen workflow: hoe wordt de medewerker binnen de workflow sociaal ondersteund?



Factor 7: Technologie

Definitie

Bij deze succesfactor gaat het niet om het hebben van technologie om maar digitaal mee te willen doen in de markt. In de afgelopen jaren hebben technologische ontwikkelingen veel meer mogelijk gemaakt om het leer- en transferproces efficiënter en effectiever te *ondersteunen*.

Veel van de eerder genoemde factoren kunnen dus efficiënter en effectiever verlopen door technologische ondersteuning. Bij deze factor noemen we een paar mogelijkheden die technologische ondersteuning biedt.

Achtergrond

De opkomst van veel technologieën (op leervlak), heeft niet geleid tot een evenredige adoptie van die technologieën in bedrijven. We zien vaak een afwachtende houding. Vaak wordt er al gebruik gemaakt van LMS'en, maar wordt er veel minder gebruik gemaakt van digitale tools (in 2016 zijn bekend: Drillster, Powerapp, Perflectie, Virtual Reality-tools). De e-learning-bibliotheken worden populairder en werken bij sommige organisaties wel, bij andere partijen is de 'afmaak'-discipline bij de medewerker niet te vinden. Communities worden online opgestart en gebouwd, maar gaan niet altijd leven. Tegelijkertijd weten we allemaal dat hier veel potentie in zit, omdat medewerkers bijvoorbeeld via WhatsApp elkaar wel vinden en ondersteunen. Dus een goede tool in de ogen van de medewerker, kan het leer- en transfertraject zowel efficiënter als effectiever maken. In de interviews en uit ander onderzoek komt naar voren dat er een goede balans moet zijn tussen face-to-face contact en digitaal contact.

Variabelen

- Gedecentraliseerd en flexibel leren: kunnen de cursisten/medewerkers anytime en anyplace leren?
- Learning analytics (en assessment): ondersteunt technologie het zichtbaar maken van Transfer en feedback geven op Transfer?
- Performance Support: kunnen de medewerkers 'at the moment of need' leren (exclusief complete e-learnings)?
- Ondersteunen sociaal leren: wordt de sociale component voor transfer technologisch ondersteund (flexibel gemaakt)?

Neem ook eens een kijkje op de digitale versie van het Transfermodel, we hebben namelijk een app ontwikkeld waar je een Quickscan kunt doen van de Transfer van een leertraject uit jouw organisatie: <https://www.icm.nl/extra/doe-de-transfer-quickscan/>.

Wil je verder praten over hoe jij ook het Transfermodel© succesvol kunt inzetten in jouw organisatie? Neem dan vrijblijvend contact op met ICM via 030 - 29 19 888 of via info@icm.nl.