

> TNO rapport

Leergang Effectief en Ontwikkelingsgericht Leidinggeven: Evaluatierapport

TNO innovation
for life

17 januari 2016 >

Leergang Effectief en Ontwikkelingsgericht Leidinggeven: Evaluatierapport

Datum	17 januari 2017
Auteurs	J. van den Eerenbeemt K. Putnik A.M. Hazelzet
Projectnummer Rapportnummer	060.20712/01.02 R16114
Contact TNO Telefoon E-mail	Astrid Hazelzet 088 866 53 43 astrid.hazelzet@tno.nl

Gezond Leven
Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2016 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Voorwoord

De evaluatie van de Leergang Effectief Ontwikkelingsgericht Leidinggeven is uitgevoerd in het kader van het TNO-kennisinvesteringsprogramma Inclusieve en Innovatieve Regio's (KIP IIR). In een inclusieve innovatieve regio innoveren de overheid, het bedrijfsleven, onderwijs- en onderzoeksinstellingen gezamenlijk, met als doel zowel economische bloei als maatschappelijke participatie van zoveel mogelijk mensen. Dit wordt ook wel "shared value creation" genoemd.

Met het KIP IIR wil TNO een bijdrage leveren aan het maatschappelijke belang meer mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen en te houden. Om die ambitie te realiseren voert TNO in het kader van het kennisprogramma een aantal deelprojecten uit gericht op:

1. het ontwikkelen van kennis over effectieve manieren om het vakmanschap van klantmanagers (methodisch werken op basis van bewezen effectieve methoden) werkzaam in het domein van werk en inkomen en van hun leidinggevenden te versterken;
2. de ontwikkeling van een 'Functioneel Meten-systematiek' dat inzicht geeft in welke interventies bij welke werkzoekenden hebben gewerkt en waarom;
3. het ontwikkelen van kennis over de inrichting van een frontoffice waarin cliënten in het sociale domein een integrale aanpak krijgen aangeboden op de leefgebieden werk, inkomen en zorg;
4. het opzetten van 'social labs' waarin bedrijven, gemeenten, intermediairs, opleiders én werkzoekenden met elkaar werken aan nieuwe aanpakken die leiden tot meer (en snellere) plaatsingen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Dit rapport heeft als doel de implementatie en effectiviteit van de Leergang te evalueren, zodat de Leergang als inspiratie voor toekomstige deelnemers en trainers kan dienen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i	
1	Introductie	1
1.1	Waarom een Leergang Effectief en Ontwikkelingsgericht Leidinggeven?	1
1.2	Korte schets van de Leergang.....	1
1.3	Onderzoeksvraag	2
2	Methode	3
2.1	Model	3
2.2	Aanpak.....	3
2.2.1	Kwantitatieve evaluatie	3
2.2.2	Kwalitatieve evaluatie	3
2.2.3	Toepassing van het Kirkpatrick Model voor de evaluatiemethoden	4
2.3	De deelnemers	4
3	Resultaten.....	5
3.1	Onderzoeksvraag 1: Hoe hebben de deelnemers de Leergang ervaren?	5
3.2	Onderzoeksvraag 2: Hoe leerzaam was de Leergang voor de deelnemers?	6
3.3	Onderzoeksvraag 3: Heeft de Leergang geleid tot gedragsverandering?	8
3.4	Onderzoeksvraag 4: Heeft de Leergang geleid tot zichtbare resultaten binnen de organisaties?	10
3.5	Onderzoeksvraag 5: Welke overige factoren hebben de resultaten mogelijk beïnvloed?	11
4	Conclusie	13
5	Aanbevelingen voor de toekomst	15
5.1	Deelnemers	15
5.2	Managers.....	15
5.3	Organisatorische aspecten van de Leergang en rol van trainers daarin	16
5.4	Inhoud.....	16
Bijlage 1	Overzicht per module	17
Bijlage 2a	Vragenlijsten	18
Bijlage 2b	Evaluatie vragen per module naar het niveau van het model van Kirkpatrick	32
Bijlage 3	Topic lists interviews.....	34
Bijlage 4	Gemiddelde scores van terugkerende vragen per module en specifieke vragen per module.....	38

1 Introductie

1.1 Waarom een Leergang Effectief en Ontwikkelingsgericht Leidinggeven?

Gemeenten bevinden zich in een fase waarin een belangrijke transformatie tot stand komt. Zij dragen meer verantwoordelijkheid voor de uitvoering van wetten voor burgers. Gemeentelijke bestuurders vragen van de uitvoering dat de kennis wordt benut over wat echt werkt, dat het management daar scherper op stuurt en verantwoording aflegt over de effectiviteit. Dit vraagt om een ontwikkelslag bij operationeel leidinggeven van gemeenten, die een cruciale rol spelen in de nieuwe gemeentelijke organisatie.

De Leergang Effectief en Ontwikkelingsgericht Leidinggeven (EOL) is een training, bedoeld om operationeel leidinggeven de tools te geven om een verandering te bewerkstelligen in hun organisaties. De gewenste veranderingen zijn (meer) methodisch werken volgens de laatste wetenschappelijke inzichten in wat effectief is, een lerende organisatie en het creëren van de randvoorwaarden die nodig zijn om die verandering in gang te zetten. De Leergang is gebaseerd op een aantal wetenschappelijke principes en leert de deelnemers over concepten die zij kunnen toepassen om de gewenste verandering in hun eigen context in gang te zetten. De deelnemers krijgen inzicht in de principes van methodisch werken, in de waarde van valide en betrouwbare diagnostiek voor een lerende organisatie, in de stand van de wetenschap over effectiviteit van re-integratie-interventies, in gedragsbeïnvloeding en organisatieverandering en in manieren van leidinggeven gericht op leren en ontwikkelen. Daarnaast leren zij een aantal principes in hun eigen praktijk toe te passen: hun klantmanagers aan te sturen op kwaliteit van handelen, hen te coachen bij het reflecteren op resultaten, concrete stappen te zetten om de verandering in gang te zetten en op een overtuigende wijze prestaties van het team intern en extern over het voetlicht te brengen. De Leergang bouwt voort op het Programma Vakmanschap van Divosa. De missie van het programma Vakmanschap is dat, door het trainen van leidinggeven, de uitvoerende medewerker binnen het domein van werk & inkomen handelt op basis van een onderbouwde en methodische werkwijze, die leidt tot inzicht in de effectiviteit. Voor een volledige beschrijving van de totstandkoming van de Leergang verwijzen we naar de publicatie van Hazelzet et al. (2016)¹. Hierin worden achtereenvolgens de uitgangspunten voor de trainers, de uitgangspunten van de Leergang, de opbouw en de uitgewerkte inhoud van het programma per module beschreven.

Dertien leidinggeven volgden de Leergang, die startte in september 2015 en werd afgesloten in mei 2016.

1.2 Korte schets van de Leergang

De Leergang bestaat uit vijf modules, de aanpak is gebaseerd op de SKILLS²-methodiek. Deze methodiek gebruikt sociale steun, samenwerkend leren, probleemoplossend vermogen en gerichte positieve feedback als bouwstenen voor ontwikkeling. De Leergang werd gegeven door twee trainers, een trainer van RONT en een van Stimulanz. De Leergang is ont-

¹ Hazelzet, A., Goosen, C., & Peek, M. (2016). *Leergang Effectief en Ontwikkelingsgericht Leidinggeven: Ontwikkeling van een Leergang, gebaseerd op de principes van "Methodisch werken en een Lerende Oriëntatie"*. Leiden: TNO.

² Deze training is oorspronkelijk ontwikkeld in Michigan en kent een aantal elementen: referent power, sociale steun, actief leren, gedrag sturen en inoculatie.

worpen door deze trainers en door deskundigen van TNO. De trainers stellen zich niet op als leraren maar als facilitators van het leerproces. Deelnemers leren van en met elkaar, terwijl ze gebruik maken van wetenschappelijk onderbouwde modellen. Daarnaast worden er een of twee gastdocenten uitgenodigd om bij te dragen; bij deze Leergang heeft dr. Roland Blonk van TNO als gastdocent bijgedragen aan module 3.

In de vijf modules leren de leidinggevendenden kennis en vaardigheden die zij nodig hebben om de gewenste verandering in hun organisatie tot stand te brengen. Om dat voor elkaar te krijgen is het essentieel dat zij hun medewerkers en hun eigen leidinggevendenden in die verandering meenemen. Om de deelnemers hiertoe de juiste tools te bieden zijn de eerste vier modules van de Leergang vooral inhoudelijk van aard. Tijdens de vijfde module presenteren de deelnemers aan elkaar hun veranderopdrachten en vertellen zij iets over hun persoonlijk leerproces. Gedurende de gehele Leergang scherpen de deelnemers hun veranderopdrachten aan, gebruikmakend van de nieuwe geleerde concepten en inzichten. Binnen de Leergang zijn er naast de modules ook twee of drie coaching sessies en een spiegelsessie. Tijdens de coaching sessies biedt een van de trainers de deelnemer 1-op-1 ondersteuning op maat. Een spiegelsessie is een presentatiemoment tussen de vierde en vijfde module, waarin de deelnemers hun veranderopdracht presenteren en daarop feedback krijgen van hun medewerkers en managers onder toezien van een van de trainers. Voor een volledig overzicht van de modules en de moduledoelen verwijzen wij naar bijlage 1. Het is niet genoeg om alleen de inhoud van de Leergang wetenschappelijk te onderbouwen, het is ook van belang te onderzoeken welke effecten ermee worden bereikt. Om deze reden heeft TNO elke module geëvalueerd. Na iedere module heeft TNO de trainers een terugkoppeling gegeven van de uitkomsten van de evaluatie. Soms leidde dat tot kleine aanpassingen van de daarop volgende module (in aanpak en inhoud). Zo ontstond er een “lerende training”. In dit rapport ligt de focus niet op dit proces, maar juist op de uiteindelijke behaalde resultaten.

1.3 Onderzoeksvraag

De hoofdvraag die we in dit rapport beantwoorden is:

Wat heeft de Leergang opgeleverd?

De hoofdvraag valt uiteen in vijf deelvragen:

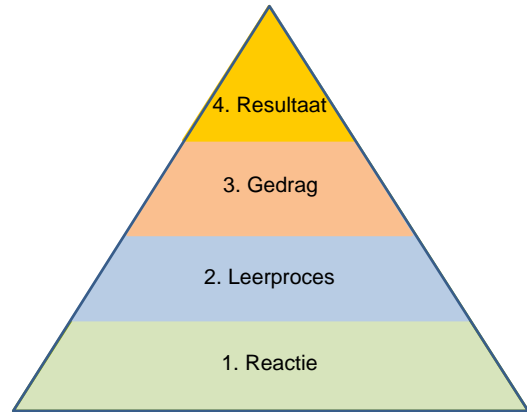
1. Hoe hebben de deelnemers de Leergang ervaren?
2. Hoe leerzaam was de Leergang voor de deelnemers?
3. Heeft de Leergang geleid tot gedragsverandering?
4. Heeft de Leergang geleid tot zichtbare resultaten binnen de organisaties?
5. Welke overige factoren hebben de resultaten mogelijk beïnvloed?

2 Methode

2.1 Model

Het Kirkpatrick Four-level Training Evaluation Model³ (zie figuur 2.1) hebben we gebruikt om de vijf onderzoeksvragen te beantwoorden. Dit model onderscheidt vier niveaus om resultaten van een training te meten en te kunnen beoordelen of de opgedane kennis van een training is blijven hangen. Het model kan het best worden weergegeven in een piramide, waarbij ieder niveau voortbouwt op de onderliggende lagen:

1. reactie: de evaluatie van de reactie van de deelnemers op de training, het lesmateriaal, de kennis van de trainers en de onderlinge interactie;
2. leerproces: evaluatie waarbij specifiek gekeken wordt naar de mate waarin de deelnemers hebben geleerd wat ze moesten leren. Ook wordt er gekeken naar de te leren doelen en het behaalde resultaat;
3. transfer/impact: evalueren van de verandering van het gedrag bij de deelnemers en de toepassing van het geleerde in de praktijk;
4. resultaat: zichtbaar resultaat op organisatieniveau.



Figuur 2.1 Het Kirkpatrick Four-level Training Evaluation Model

2.2 Aanpak

2.2.1 Kwantitatieve evaluatie

Na afloop van alle vier inhoudelijke modules vulden de deelnemers een evaluatievragenlijst in. In deze lijsten is er gevraagd naar hun reactie, de opgedane kennis en eventuele veranderingen in gedrag. De evaluatie is gedurende de voortgang van de Leergang stapsgewijs uitgebreid, passend bij de uitbreiding van de leerstof. Iedere vraag in de lijst werd beantwoord op een vijfpuntsschaal. De kortste vragenlijst (passend bij module 1) bestond uit veertien vragen, de langste uit 23 vragen (module 4). In bijlage 2a zijn de evaluatievragenlijsten opgenomen. In bijlage 2b geven we aan welke vragen aangrijpen op welk niveau van het model van Kirkpatrick.

2.2.2 Kwalitatieve evaluatie

Halverwege de Leergang zijn er interviews afgenomen met vier deelnemers, twee klantmanagers (medewerkers van het team waaraan de deelnemers leiding geven) en beide trainers. Deze interviews zijn met name gebruikt voor het eventueel bijsturen van de Leergang, zodat deze maximaal kon aansluiten op de behoeften van de deelnemers. Voor de evaluatie van de gehele Leergang zijn deze eerste interviews van minder groot belang en zal er in dit rapport niet op worden ingegaan.

Om de resultaten/veranderingen (niveau 4 van het model van Kirkpatrick) in kaart te brengen zijn er zes maanden na de eindpresentaties (module 5) vijf deelnemers en vier managers

³ Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development*, 50(1), 54-59.

(van deelnemers) geïnterviewd. Deze interviews waren bedoeld om de Leergang in zijn geheel te evalueren: de zichtbare resultaten te duiden, succes- en verbeterpunten te identificeren en de opgedane kennis te evalueren. Ook beide trainers zijn geïnterviewd om verbeterpunten in kaart te brengen, de opzet van de Leergang te bespreken en om hen te ondervragen over opvallende kwesties.

2.2.3 Toepassing van het Kirkpatrick Model voor de evaluatiemethoden

› Niveau 1: Reactie

Om de reacties goed te kunnen onderzoeken is in de evaluatievragenlijsten en de interviews gevraagd naar de tevredenheid van deelnemers over de Leergang en hun algemene beoordeling van de Leergang. Daarnaast bevatte iedere evaluatievragenlijst vijf vragen die specifiek naar de eerste reactie vroegen.

› Niveau 2: Leerproces

Zowel in de interviews met de deelnemers als in de evaluatievragenlijst (door middel van ten minste zes vragen) is er gevraagd naar het begrip van de geleerde concepten.

› Niveau 3: Gedrag

In de interviews met de deelnemers zelf alsmede in de interviews met hun manager is expliciet gevraagd naar verandering in het gedrag. Daarnaast zijn er vanaf de tweede module vijf vragen in de vragenlijst opgenomen gericht op de tot stand gebrachte gedragsveranderingen. Naarmate de Leergang vorderde, was de verwachting dat ook de mate van gedragsveranderingen toe zou nemen. Om die reden zijn daarover steeds meer vragen opgenomen in de evaluatievragenlijsten.

› Niveau 4: Resultaat

Om een helder beeld te krijgen van de zichtbare resultaten is ervoor gekozen om de interviews zes maanden na afloop van de Leergang af te nemen. Zowel de deelnemers als de managers zijn gevraagd naar zichtbare veranderingen in de organisatie. Wanneer deze er niet waren, is doorgevraagd naar de geplande verandering.

2.3 De deelnemers

De evaluatievragenlijsten zijn na afloop van elke module door alle deelnemers (N=13) ingevuld. Voor de interviews na afloop van de Leergang zijn alle deelnemers via een e-mail benaderd met de vraag of zij wilden meewerken aan een interview. Degenen die niet deelnamen aan een telefonisch interview (N=8), zijn door de onderzoekers via de mail benaderd met het verzoek de vragen schriftelijk te beantwoorden. Hierop hebben wij geen reacties ontvangen. Uiteindelijk zijn vijf deelnemers (drie mannen, twee vrouwen), vier managers (twee vrouwen, twee mannen) en beide trainers (een man, een vrouw) gesproken. In bijlage 3 zijn de topic lists opgenomen die aan de managers, de deelnemers en de trainers zijn voorgelegd.

3 Resultaten

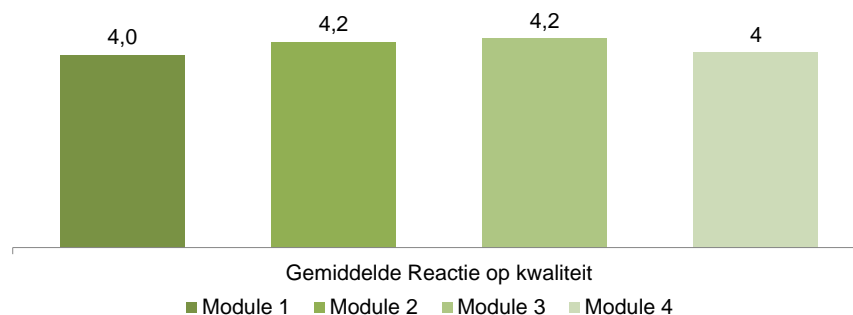
3.1 Onderzoeksvraag 1: Hoe hebben de deelnemers de Leergang ervaren?

In iedere vragenlijst zijn vijf vragen opgenomen over de algehele kwaliteit van de betreffende module (v1), de presentatie door de trainers (v2), de inhoudelijke kennis van de trainers (v3), de interactie van de trainers met de deelnemers (v4) en de kwaliteit van de opdrachten (v5). De deelnemers antwoordden op een vijfpuntsschaal, lopend van slecht (1) tot uitstekend (5). In bijlage 2a zijn de evaluatievragenlijsten opgenomen.

In figuur 3.1 worden de gemiddelde scores van de deelnemers op deze vijf vragen per module gepresenteerd.

De modules zijn goed beoordeeld, de eerste en vierde module scoorden gemiddeld een 4, de tweede en derde module zaten daar 0,2 punten boven.

Uit de analyses op itemniveau kwam naar voren dat de inhoudelijke kennis van de trainers bij alle modules het meest gewaardeerd werd. Module 3 sprong er in dat opzicht uit (gemiddelde score van 4,6): tijdens deze module was er een gastdocent aanwezig, in de persoon van prof.dr. Roland Blonk van TNO. Hij gaf een interactieve presentatie over ‘functioneel meten’⁴ in relatie tot een lerende organisatie. Daarnaast werd de interactie van de trainers met de deelnemers hoog gewaardeerd (gemiddelde scores bij alle modules boven de 4). Relatief lagere scores werden toegekend aan de kwaliteit van de opdrachten: bij drie van de vier modules bleven de scores (net) onder de 4 steken. Voor de resultaten op itemniveau, zie figuur B4.1 in bijlage 4.



Figuur 3.1 Gemiddelde scores van alle vragen over de reactie op kwaliteit per module

Uit de interviews bleek dat de deelnemers erg enthousiast waren over de Leergang. Deelnemers hebben de Leergang als intensief ervaren, omdat deze vrij veel tijd vraagt, ook buiten de modules om. Dit vonden de geïnterviewden niet vervelend, integendeel, ze hebben het juist ervaren als een goede manier om zo veel mogelijk te kunnen leren van de Leergang. Ook de duur van de Leergang (negen maanden) is door de meeste deelnemers als passend ervaren. Een aantal deelnemers vond dat in verband met tijd die het kost om veranderingen echt in gang te zetten, een doorlooptijd van een jaar ook geschikt zou zijn geweest.

⁴ Functioneel meten is een aanpak om door monitoren (voortgang van een klant, wat de klantmanager doet en waarom en wat de (tussentijdse) resultaten zijn) en terugkoppeling gaandeweg kennis op te bouwen (te leren) over wat werkt bij welke klant en waarom.

“Soms was het wel pittig, ja soms was het echt wel aanpoten. Dat komt ook omdat je het naast je gewone werk doet, dat is ook een doordenderende trein. Je moet er dus tijd voor vrijmaken, ik vond het wel pittig hoor. Thuis ook, dus vrij intensief” - interview 5, deelnemer, man.

“Het goede van de Leergang vond ik dat de veranderopdracht synchroon liep met de tijdsduur van de Leergang, daarnaast was het heel prettig dat er tijd tussen zat. Dit is juist een succesfactor” - interview 10, deelnemer, man.

De interactie met de trainers is als zeer prettig ervaren, dit is met name naar voren gebracht toen de deelnemers werden bevraagd over de coaching sessies.

“Tijdens de coaching sessies kreeg ik goed de ruimte om mijn problemen te bespreken, ook de spiegelsessies heb ik als zeer nuttig ervaren” – interview 10, deelnemer, man.

Ook bij de managers van de deelnemers was de algemene indruk over de Leergang erg positief. Ze zouden andere gemeenten dan ook aanraden om met de Leergang aan de slag te gaan, vooral wanneer zij graag op een meer methodische manier willen gaan werken.

“Ja ik zou het zeker aanbevelen. Ik zou dan zeggen: wil je een beweging op gang krijgen, zorg dan dat je er meerdere mensen tegelijk heen stuurt. De Leergang helpt na te denken over wat een verandering bij je medewerkers betekent voor jezelf, voor jouw manier van leidinggeven en wat dat vraagt van de groep” - interview 2, manager, vrouw.

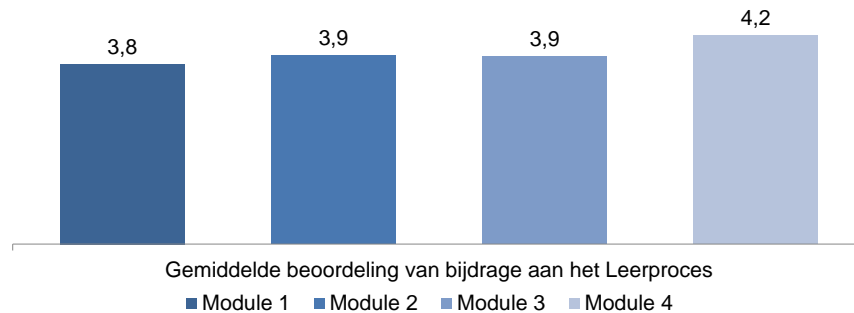
Er kwam ook een aantal verbeterpunten naar voren. Al eerder spraken we over de kwaliteit van de opdrachten die wat beter kunnen. Daarnaast gaven sommige deelnemers aan het in het begin lastig te vinden om de Leergang in zijn geheel te overzien en te begrijpen hoe de concepten, die tijdens de eerste module werden besproken, daarin pasten. Tevens was het niveau van de opdrachten voor sommigen op bepaalde momenten lager dan ze hadden gehoopt.

“Mijn indruk was dat het soms een beetje ongestructureerd en onsamenhangend was. We misten soms een logische opbouw... Als het gaat om veranderkunde mag het niveau wel wat opgeschroefd worden” - interview 9, deelnemer, man.

3.2 Onderzoeksvraag 2: Hoe leerzaam was de Leergang voor de deelnemers?

In iedere evaluatievragenlijst zijn vier terugkerende stellingen opgenomen over de algehele leerzaamheid van de betreffende module: de bruikbaarheid van het geleerde voor de praktijk (v6), hoe leerzaam de module is ervaren (v9), begrip van het concept methodisch werken (v10), en in hoeverre de module hielp bij het scherper krijgen van de visie op vakmanschap (v10). Daarnaast zijn in elke vragenlijst nog twee tot vijf vragen over de leerzaamheid toegevoegd (die betrekking hebben op onder andere nieuwe inzichten, handvatten voor verandering, vaardigheden zoals het kunnen maken van een SWOT-analyse). Deze vragen zijn toegespitst op de leerdoelen van iedere module. Figuur 3.2 presenteert de gemiddelden van de antwoorden op de stellingen over de bijdrage van de modules aan het leerproces. De deelnemers scoorden op een vijfpuntsschaal, lopend van helemaal mee oneens (1) naar helemaal mee eens (5).

Gemiddeld genomen nam de bijdrage van de Leergang aan het leerproces van de deelnemers toe naarmate de Leergang vorderde (zie figuur 3.2).



Figuur 3.2 Gemiddelde scores van alle vragen over het Leerproces per module

Uit de analyses op itemniveau kwam naar voren dat de Leergang leerzaam was, iedere module scoorde op leerzaamheid een 4,1 of hoger. Wat opvalt is de (geleidelijke) progressie die wordt geboekt ten aanzien van het begrip van methodisch werken: gaande de Leergang wordt daar steeds hoger op gescoord (bij de eerste module een 3,3 en bij de vierde module een gemiddelde score van 4,4). Daarnaast blijkt module 4 een belangrijke bijdrage te hebben geleverd aan het scherper krijgen van de visie op vakmanschap: module 4 scoort op dit aspect een gemiddelde van 4,6, terwijl bij module 1 een score van 3,5 wordt gehaald. Zie figuur B4.2 in bijlage 4 voor het volledige overzicht van de antwoorden (gemiddelden) op de vragen.

“De eerste bijeenkomst was nog wat vaag, bij de tweede ging het beter. Maar de echte klik, dat je het groter geheel in beeld hebt en dat je gaat begrijpen wat er van je verwacht wordt, vindt eigenlijk in het begin van de derde sessie plaats.”- interview 4, deelnemer, man.

Ook tijdens de interviews die zijn afgenomen na afloop van de Leergang waren de deelnemers zeer goed in staat om uit te leggen wat concepten als vakmanschap, methodisch werken en een lerende organisatie voor hen betekenden. Deelnemers die zelf rapporteerden dat ze meer ervaring hadden als leidinggevende gaven vooral aan veel geleerd te hebben van de veranderopdrachten en mogelijkheden binnen hun organisaties. Ook de beginnende leidinggevendenden bleken veel handvatten en nieuwe technieken te hebben geleerd. Een meer ervaren leidinggevende bracht in dit verband het volgende verbeterpunt naar voren:

“Soms ging het teveel over wat beginnende leidinggevendenden nodig hadden. Bij hen liggen de behoeften echt anders, zij hadden veel meer moeite met de inhoudelijke problemen. Misschien zou in de toekomst een aanpassing kunnen zijn dat de groepen op basis van ervaring samengesteld worden”- interview 7, deelnemer, vrouw.

Naast het leren tijdens de modules bleek, dat veel deelnemers ook op de werkvloer en tijdens de coaching en spiegelsessies beter grip kregen op de concepten. Daarnaast hebben deelnemers veel van elkaar kunnen leren tijdens de modules. De opzet en de oefeningen zijn ook met dat doel ontwikkeld.

“Wat je met vakmanschap vooral kan realiseren gebeurt op het moment dat je met iemand in gesprek gaat. Hoe je dat moet doen, daar hebben we in de modules regelmatig over gesproken. Het belangrijkste is, dat je goed begrijpt hoe klantmanagers dingen

aanpakken. Uit de spiegelsessies die wij hebben gedaan, kwam heel veel informatie naar voren” - interview 10, deelnemer, man.

“Voordeel was dat ik met verschillende deelnemers kon samenwerken. Daardoor blijf je niet in eigen denken vastzitten. Maar leer je juist van anderen” - interview 4, deelnemer, vrouw.

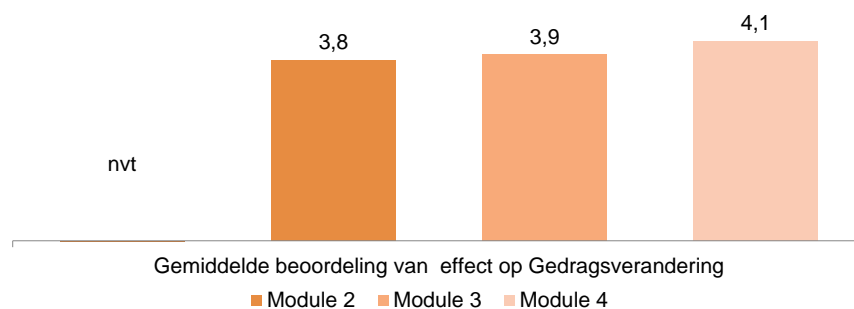
Toch waren er ook deelnemers die in het begin (gedurende de eerste en tweede module) de opbouw van de Leergang als onoverzichtelijk hebben ervaren. Doordat ze geen inzicht hadden in de gehele opzet van de Leergang, waren ze niet goed in staat de onderdelen van de modules goed te plaatsen en te doorgronden. Later (vanaf module 3) was dit niet langer een probleem, omdat vanaf dat moment de concepten uit de eerdere modules op hun plek vielen.

“Het grotere geheel moet eerder in beeld komen, maar misschien maakte deze vorm wel veel interesse vrij. Maar ik had lang niet echt helder in zicht waar ik me nu voor had ingeschreven” - interview 7, deelnemer, vrouw.

3.3 Onderzoeksvraag 3: Heeft de Leergang geleid tot gedragsverandering?

In de evaluatievragenlijsten zijn vanaf module 2 vragen over gedragsverandering geïntroduceerd. We hebben hiervoor gekozen, omdat in module 1 hiervan nog geen sprake kon zijn. In figuur 3.3 staat de gemiddelde beoordeling van het effect van de Leergang op gedragsverandering.

Net als voor de bijdrage van de modules aan het leerproces is er een stijging zichtbaar in het effect op gedragsverandering. De deelnemers gaven in de vragenlijsten aan dat de Leergang daadwerkelijk bij heeft gedragen aan (geplande) gedragsverandering.



Figuur 3.3 Gemiddelde scores van alle vragen over het effect op gedragsverandering per module

Als naar de meer gedetailleerde resultaten wordt gekeken (zie figuur B4.4 tot en met B4.6 in bijlage 4), blijkt dat in de tweede module vraag 18, waarin gevraagd wordt naar de handvaten die de Leergang biedt voor verandering, met een gemiddelde van 4,1 het hoogst scoort. De gemiddelde score op vraag 14 is het laagste (3,4). Die vraag gaat over de oordelen van de deelnemers over het inzicht in wat de bedoeling is van de eigen organisatie en welke resultaten en effecten de buitenwereld van de organisatie verwacht.

Bij de evaluatie van de derde module komt naar voren dat deze deelnemers inzicht heeft gegeven in hoe de registratie van cliëntgegevens kan worden gebruikt om de effectiviteit van het team zichtbaar te maken (ook wel aangeduid als ‘functioneel meten’). Op deze vraag

(v20) werd namelijk het hoogst gescoord (4,2). De deelnemers scoorden het laagste (beide 3,6) op het inzicht dat de module heeft geboden in de concrete stappen om een lerende oriëntatie binnen het team te stimuleren (v21) en de manier waarop de deelnemers hiermee aan de slag kunnen (v22).

In de vierde module scoorden alle aspecten van gedragsverandering relatief hoog (3,9 of hoger). De hoogste scores (4,2 of hoger) kenden de deelnemers toe aan de bijdrage van deze module aan het formuleren en kunnen toepassen van een strategie (v14 en v18), aan het kunnen uitleggen van het veranderplan en aan het kunnen omgaan reacties van collega's (v20 en v22).

Zowel uit de interviews met de deelnemers als die met de managers komt naar voren dat er zichtbare gedragsveranderingen hebben plaatsgevonden. In het algemeen zijn er twee veranderingen zichtbaar: persoonlijke veranderingen en veranderingen in de manier waarop de deelnemers leiding geven.

Op persoonlijk vlak lijkt het er op dat de minder ervaren deelnemers gegroeid zijn in hun zelfvertrouwen. Ook geven de managers aan dat de deelnemers na het volgen van de Leergang meer vakbekwaam zijn, dit blijkt onder andere uit het feit dat de deelnemers zich hebben ontwikkeld op het vlak van mensgericht en taakgericht management. Deelnemers zelf zeggen dat ze meer inzicht hebben in de knoppen waar ze aan kunnen draaien om verandering te bewerkstelligen binnen de organisatie. Zij kijken na de Leergang vanuit een bredere context naar hun werk dan in de periode ervoor. Tenslotte wordt er nu meer gedacht vanuit het perspectief van de klant. De meer ervaren leidinggevendenden geven niet aan dezelfde persoonlijke groei te hebben doorgemaakt. Volgens hen hadden ze deze vaardigheden en inzichten al bij aanvang van de Leergang. Wel heeft de Leergang een nieuwe kijk geboden op hun kennis en kregen zij nieuwe perspectieven mee die hebben geleid tot een bredere kijk op het werk (van de sociale dienst).

“Vragen over hoe ik het beste de klant kan dienen, welke vragen zijn van waarde voor de klant. Die bewustwording, dat is een lering die ik uit de Leergang trek” - interview 7, deelnemer, vrouw.

De deelnemers zijn zich meer bewust geworden van de manier waarop ze als leidinggevende hun medewerkers benaderen en enthousiasmeren voor hun vakmanschap en methodisch werken. Daarnaast vinden ze dat ze op een andere, meer effectieve manier met weerstand omgaan. Wanneer er weerstand tegen hun ideeën ontstaat, zien ze dit niet langer als een persoonlijke aanval.

“Wat ik geleerd heb over weerstand is dat ik het niet persoonlijk moet maken, maar ook heb ik meer inzicht in bij wie je een verandering teweeg moet gaan brengen” - interview 5, deelnemer, man.

Ook betrekken zij hun medewerkers meer bij beslissingen en geven de deelnemers hun medewerkers meer ruimte voor het geven van feedback. Daarnaast stimuleren de deelnemers hun medewerkers meer om deel te nemen aan intervisie. Ten slotte zijn de deelnemers zich meer bewust geworden van de belangen en visie van de klant.

3.4 Onderzoeksvraag 4: Heeft de Leergang geleid tot zichtbare resultaten binnen de organisaties?

Voor de evaluatie van de resultaten kunnen we ons alleen baseren op de kwalitatieve data uit de interviews. De zichtbare resultaten die bij de organisaties tot stand zijn gebracht, konden immers alleen maar optreden na afloop van de Leergang; de deelnemers gingen in de periode na afsluiting van de Leergang concreet met hun veranderopdracht aan de slag. In de interviews met zowel deelnemers als managers is uitgebreid aandacht besteed aan de concrete resultaten en geplande implementaties.

In iedere organisatie zijn er resultaten zichtbaar. Eén deelnemer gaf aan dat de organisatie waarvoor hij werkt, binnenkort ophoudt te bestaan. Desalniettemin gaf deze deelnemer aan dat de vaardigheden die hij binnen de Leergang heeft opgedaan, van nut kunnen zijn in een volgende functie. Er zijn drie typen resultaten te identificeren: cultuurveranderingen, gedeeltelijke of volledige implementaties van een nieuwe manier van werken.

Binnen alle organisaties van de deelnemers is een cultuurverandering zichtbaar. Zowel de deelnemers als hun managers zijn in gaan zien hoe belangrijk de betrokkenheid van medewerkers is en wat methodisch werken op kan leveren. In organisaties wordt bewuster gekeken naar het verloop van het klantproces, zijn medewerkers meer in teamverband gaan werken en voelen medewerkers zich meer gehoord. Dit is terug te zien in de manier waarop medewerkers nu meer eigen regie krijgen, mee mogen beslissen en geacht worden zelf kritisch te kijken naar hun werk. Ook blijkt dat er binnen sommige organisaties meer waarde wordt gehecht aan het meten van de impact van het werk. Functioneel meten is een begrip geworden waar naar gestreefd wordt. Ten slotte is klantvriendelijkheid een belangrijker onderwerp geworden.

“Ik ben aangenaam verrast, mijn medewerkers willen meer meten en daardoor meer weten. Dat heeft geleid tot de inzet van een diagnosetool” - interview 9, manager, man.

Een aantal organisaties beschikt nog niet over een diagnostisch systeem, waarmee informatie over klanten op een systematische wijze kan worden uitgevraagd. Dit maakt het mogelijk analyses te doen op persoonsniveau (wat zijn de kenmerken van de klant en welke begeleidingsaanpak past daar het beste bij?) en op groepsniveau. De keuze voor zo'n systeem is niet makkelijk, het moet passen bij de werkprocedures en er zijn kosten aan verbonden. Uit de interviews kwam naar voren dat een aantal deelnemers bezig is met (het voorbereiden van) een keuze voor een passend diagnostisch systeem. Dit betekent onder andere dat de eisen worden opgesteld en gesprekken plaatsvinden met aanbieders. Ook wordt externe ondersteuning betrokken bij het kiezen van het juiste systeem.

In meerdere organisaties zijn in de periode na de Leergang nieuwe werkvormen geïmplementeerd. Zo heeft één organisatie gekozen voor een '1-klant-1-klantmanager aanpak': één klantmanager blijft het gehele klantproces betrokken bij dezelfde klant, ook wanneer deze telefonische hulpverlening behoeft (voorheen was hiervoor een algemene hulplijn beschikbaar).

“Tegenwoordig zit er 1 consulent op 1 klant, onafhankelijk van de aanvraag. Dit is al doorgevoerd” - interview 10, manager, man.

Ook worden nieuwe werkvormen als het LEAN-bord genoemd, hierop kunnen medewerkers op- of aanmerkingen schrijven over het klantproces. Deze opmerkingen worden dan in de teambesprekingen meegenomen en zo mogelijk opgelost. Eén organisatie gebruikt de spie-

gelsessies nu als reguliere werkmethode. Het Werkblad van Divosa is een voorbeeld van een concrete tool, die nu in een organisatie is geïmplementeerd.

Ten slotte hebben de spiegelsessies sommige deelnemers erg geholpen. Ze zijn met vernieuwde energie aan het werk gegaan en geven aan daar nu nog de vruchten van te plukken.

“Spiegelsessie heeft veel energie los gemaakt waar ik tot op de dag van vandaag van profiteer. Het was maar één sessie, maar we borduren hier nu wel op voort” - interview 4, deelnemer, vrouw.

3.5 Onderzoeksvraag 5: Welke overige factoren hebben de resultaten mogelijk beïnvloed?

Er zijn meerdere factoren van invloed op het te behalen resultaat bij het volgen van de Leergang.

Allereerst is het van belang dat het management van de organisatie waarbinnen een deelnemer de verandering wil bewerkstelligen, de deelnemer actief ondersteunt. Terugkoppeling van wat er tijdens de Leergang is besproken, vraagt tijd van zowel deelnemer als manager. Dan kunnen zij sparren over concrete stappen die nodig zijn, en kan ieder vanuit zijn of haar eigen rol werken aan draagvlakontwikkeling en het verminderen van weerstand binnen de organisatie. Eén manager gaf aan dat het belangrijk is dat managers laten zien dat zij betrokken zijn en de verandering belangrijk vinden en ondersteunen. Deze manager heeft zelf ook ervaring in het presenteren van een verandering en een idee bij hoe de rest van de organisatie zal reageren op een voorgestelde verandering. Met die kennis kan de manager de deelnemer de nodige steun bieden.

“Dat je samen uitstraalt dat je erin gelooft en dat je erachter staat. Je moet wel reëel blijven in de zin van: wat kost het en wat levert het op. Dus je moet het niet alleen maar verkopen qua verhaal, maar realistisch uitdragen naar anderen” - interview 2, manager, vrouw.

Ten tweede lijkt het een vereiste te zijn dat de klantmanagers op een goede manier worden betrokken bij het veranderproces. Wanneer de werkvloer zich eigenaar van het proces en de verandering voelt, is er minder weerstand. Dit sluit goed aan bij de participatieve stijl van leidinggeven, die aan de orde is geweest in de Leergang.

Een derde factor is de veiligheid binnen de organisatie. De spiegelsessies zijn een essentieel onderdeel van de Leergang en leggen een belangrijke basis (mits goed uitgevoerd) voor het draagvlak dat nodig is om de verandering tot stand te brengen. De spiegelsessies zijn voor de deelnemers een spannende aangelegenheid. De deelnemers vertellen dan ten overstaan van al hun medewerkers het veranderverhaal en moeten om kunnen gaan met de directe feedback die uit de groep naar voren komt. Om deze sessies succesvol te kunnen laten verlopen is veiligheid noodzakelijk. Volgens de trainers is dit in enkele gevallen niet goed gegaan, onder andere doordat een aantal deelnemers zich tijdens de sessies niet gesteund voelde door het management of sommigen niet goed wisten hoe ze om moesten gaan met de weerstand. Het management kan ook een bepalende rol spelen door zijn steun uit te spreken in het traject voorafgaande aan de spiegelsessie en hiermee een goede basis te leggen voor de veranderopdracht.

“Je kan een spiegelsessie niet forceren, dat is het punt. Het hoort bij de Leergang, maar voor sommige deelnemers is het te onveilig. Het is dus van belang dat deelnemers en hun managers van tevoren goede afstemming bereiken ” - interview 8, trainers.

Ten vierde komt uit de interviews met de trainers naar voren dat de toewijding van de deelnemers een belangrijke factor is. De Leergang vereist van de deelnemers uiteraard aanwezigheid en actieve participatie. Om het maximale uit de training te halen vonden de deelnemers dat naast het volgen van de modules het nodig is veel tijd en energie te steken in het opstellen, aanscherpen en voorbereiden van de uitvoering van de veranderopdracht. Het is geen traject om tussendoor te doen, volgens één manager zou dit zelfs betekenen dat resultaat dan uit zou blijven.

Een aantal deelnemers gaf aan dat zij het erg prettig vonden om met één of meer collega's de Leergang te volgen. Ten eerste omdat zij met elkaar makkelijk konden sparren over de opdrachten en verkregen inzichten. Ten tweede omdat zij gezamenlijk een breder netwerk hadden in de organisatie, dit maakte het makkelijker draagvlak te creëren voor hun veranderopdracht.

“Wat mij betreft was een grote factor dat ze met z'n drieën erheen gingen en het samen hebben gedaan, waardoor de slagkracht en de overtuiging en het enthousiasme vergroot werden. Ze moeten mij wel overtuigen, maar niet meer elkaar” - interview 2, manager, man.

Deze mening werd niet door iedereen bevestigd. Zo was er één deelnemer die aangaf het juist prettig te vinden om alleen, dus zonder een collega, de Leergang te volgen. Het bood haar namelijk de kans om van veel verschillende deelnemers te leren. De trainers merkten daarentegen in het interview op dat meerdere deelnemers uit één gemeente meer daadkracht en dus meer resultaat kunnen boeken.

“Dat ik alleen was, vond ik niet moeilijk. Voordeel was dat ik met verschillende partners kan samenwerken en dus niet in mijn eigen denken vast blijf zitten, maar juist van anderen leer” - interview 4, deelnemer, vrouw.

Er zijn twee opletpunten naar voren gekomen. Het eerste betreft het instapniveau voor de Leergang, waarover volgens de deelnemers geen duidelijkheid was bij aanvang. Volgens de trainers zijn er twee deelnemers in een vroegtijdig stadium afgehaakt, omdat zij het gevoel hadden dat het niveau van de groep (qua kennis en ervaring) uiteenliep waardoor er voor hen niet genoeg te leren viel. Dit is ook in de interviews door één van de meer ervaren deelnemers benoemd. Zij raadde aan om in het vervolg een meer homogene groep de Leergang te laten volgen.

“Soms ging het teveel over wat beginnende leidinggevendenden nodig hadden. Zij hadden veel meer moeite met de inhoudelijke problemen. Daardoor waren vaak dezelfde mensen aan het woord” - interview 7, deelnemer, vrouw.

Het tweede punt van aandacht is de nazorg. Na afloop van de Leergang is er weinig (tot geen) contact meer geweest tussen de deelnemers onderling en tussen de deelnemers en de trainers. Een aantal deelnemers en managers had graag gezien dat dat een onderdeel was geweest van de Leergang, voor het steuntje in de rug.

4 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om te evalueren wat de Leergang tot stand heeft gebracht. Hiervoor hebben we gebruik gemaakt van het Kirkpatrick Four-level Training Evaluation Model. Dit model onderscheidt vier niveaus om de resultaten van een training te meten: de reactie, het leerproces, de gedragsverandering en het resultaat.

Reactie

De deelnemers hebben de Leergang als kwalitatief goed ervaren. Zowel de kwaliteit van de trainers als de inhoudelijke aspecten zijn goed beoordeeld. Verder bleek dat de deelnemers en hun managers de Leergang zouden aanraden aan andere organisaties.

Leerproces

Ook vonden de deelnemers de Leergang leerzaam. Zij maakten een leerproces door: naarmate de Leergang vorderde werd de leerzaamheid steeds hoger beoordeeld en bovendien groeide het inzicht in wat vakmanschap betekent, in methodisch werken en in functioneel meten in relatie tot een lerende organisatie. Uit de interviews bleek dat deze concepten beklifden: de deelnemers waren zes maanden na afloop van de Leergang nog steeds in staat om deze concepten goed te verwoorden. In het begin van de Leergang (module 1 en 2) was het voor een aantal deelnemers moeilijk om de rode draad vast te houden en het aanbod daarbinnen te kunnen plaatsen. Na module 3 viel dat mooi op zijn plaats. Het leerproces werd kracht bij gezet door de oefeningen die tijdens de modules werden aangeboden, deze stimuleerden het van en met elkaar leren.

Gedragsverandering

Bij alle deelnemers waren er gerapporteerde (en door hun managers bevestigde) gedragsveranderingen. De deelnemers voelen zich zelfverzekerder in hun rol, zij beseften zich gaandeweg steeds meer wat er moet gebeuren om veranderingen tot stand te brengen en zijn beter in staat om te gaan met de weerstand die die veranderingen oproepen. Er is sprake van een meer bottom-up manier van werken (meer betrekken van hun klantmanagers) en er wordt meer vanuit de klant gedacht. Op het vlak van persoonlijke ontwikkeling heeft de Leergang voor een aantal deelnemers een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van vaardigheden die ze als leidinggevende in huis moeten hebben om een verandering in het team tot stand te brengen.

“Na het afronden zei mijn medewerker: had ik dit maar 10 of 20 jaar eerder geweten. Dan had dit invloed gehad op mijn manier van leidinggeven” - interview 3, manager, man.

Zowel de deelnemers met meer als de deelnemers met minder leidinggevende ervaring hebben zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen gemaakt. De minder ervaren leidinggevers hebben hun leidinggevende vaardigheden (verder) kunnen ontwikkelen. De meer ervaren leidinggevers hebben zich nieuwe kennis eigen gemaakt en nieuwe perspectieven meegekregen die hebben geleid tot een bredere kijk op het werk (van de sociale dienst).

Zichtbare resultaten binnen de organisaties

Na afloop van de Leergang is in de organisaties van de deelnemers een beweging op gang gekomen. Bij bijna alle geïnterviewde organisaties hebben zichtbare veranderingen plaatsgevonden, in de vorm van een grotere betrokkenheid van de medewerkers, er wordt meer waarde gehecht aan methodisch werken en het belang van goede diagnostiek, het belang van het meten van impact wordt meer geaccepteerd, er wordt bewuster gekeken naar de

klant, er ontstaan nieuwe werkvormen (bijvoorbeeld 1 klantmanager verantwoordelijk voor klant vanaf instroom tot uitstroom) en er wordt meer gewerkt in teamverband.

Randvoorwaarden

Uit het onderzoek kwamen de volgende randvoorwaarden naar voren die een rol spelen bij het leerproces en het tot stand brengen van de beoogde veranderingen:

- › steun van het management;
- › betrekken van de werkvloer (klantmanagers) bij de veranderingen;
- › veiligheid in het team, dit is een essentiële voorwaarde voor een goed verloop van de spiegelsessies;
- › toewijding van de deelnemer: de tijd nemen voor tussentijdse opdrachten en persoonlijke reflecties op het eigen leerproces.

5 Aanbevelingen voor de toekomst

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen vanuit TNO aan bod. Deze zijn gebaseerd op de informatie die we verzamelden in de interviews en de reflectie van de auteurs op basis van de gehele evaluatie van de Leergang.

5.1 Deelnemers

Op basis van dit onderzoek raden wij toekomstige deelnemers aan om, indien mogelijk, met één of meerdere collega's de Leergang te volgen. Of om (wanneer dit niet mogelijk is) in een vroeg stadium van de Leergang het management intensief te betrekken. Met meerdere collega's deelnemen stelt de deelnemers in staat om te sparren met elkaar, de situatie in de organisatie vanuit verschillende perspectieven te bekijken en elkaar te houden aan de lijn die er in de Leergang is ingezet. Dit helpt bij het vergroten van het draagvlak en om weerstand zoveel mogelijk voor te zijn. Deze aanbevelingen sluiten aan op een aantal stappen die volgens Kotter⁵ nodig zijn voor een succesvolle verandering, namelijk

1. het samenstellen van een sterke groep die de verandering stuurt met onder andere leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid en communicatieve vaardigheden, en
2. het wegnemen van obstakels (in dit geval door de leidinggevende), zodat de deelnemer die de verandering in gang moet zetten, dit ook kan doen.

Daarnaast is het van belang dat de deelnemer zich van tevoren goed realiseert dat de Leergang een behoorlijke inspanning vraagt. Het is een leertraject van negen maanden, bestaande uit vijf modules verdeeld over zeven trainingdagen en het vereist een intensieve betrokkenheid bij de veranderopdracht tussen de modules in. We adviseren de trainers om dit punt tijdens de eerste module met de deelnemers te bespreken.

De deelnemers vinden het belangrijk om tijdens de Leergang van en met elkaar te kunnen leren. Mogelijk kan dit samenwerkend leren nog meer versterkt worden als de deelnemers, tussen de modules door, onderling ervaringen met elkaar uitwisselen. Dit kan ondersteund worden door het bouwen van een gemeenschap ('community building'); om dit te faciliteren kan bijvoorbeeld gebruikt gemaakt worden van sociale media (WhatsApp groep, (gesloten) LinkedIn of Facebookpagina, etc.). Een andere optie om het samenwerkend leren te versterken is een 'meeloop dag' te organiseren met een deelnemer die werkzaam is bij een andere gemeente, en vice versa. Dit kan bruikbare inzichten bieden in de problemen en gekozen oplossingen van andere organisaties. Dit is geen onderdeel van de Leergang en zal dus door de deelnemers zelf kunnen worden geïnitieerd. Zolang dit nog geen onderdeel is van de Leergang, zal dit door de deelnemers zelf moeten worden geïnitieerd.

5.2 Managers

Uit de evaluatie komt naar voren dat de managers van de deelnemers een belangrijke rol spelen. Voor de inhoud van de Leergang betekent dit dat in oefeningen, opdrachten, etc. aandacht moet worden geschonken aan wat de deelnemers kunnen doen om gedurende de looptijd van de Leergang (en daarna) de benodigde steun van de manager te mobiliseren. In het begin van de Leergang is het belangrijk dat de deelnemers de veranderopdracht goed afstemmen met de manager. Tijdens de looptijd van de Leergang is het belangrijk dat de

⁵ Kotter, J.P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 59-67.

deelnemers ervoor zorgen dat hun manager tijd vrij maakt voor de spiegelsessies. Dit is niet bij alle managers gelukt. Dit zien de deelnemers en trainers als een gemiste kans. Een veilige sfeer tijdens de spiegelsessies is een noodzakelijke voorwaarde, ook daarin is een rol weggelegd voor de manager. Aan het einde van de Leergang is de betrokkenheid van de manager nodig om de veranderopdracht in de organisatie te ondersteunen. Dit betekent niet dat de manager verantwoordelijk is voor de uitvoering van de verandervraag en -opdracht, maar dat de manager dit proces wel dient te faciliteren (zie ook Kotter, 1995).

5.3 Organisatorische aspecten van de Leergang en rol van trainers daarin

Idealiter zou het instapniveau van de deelnemers vergelijkbaar moeten zijn. Uit de evaluatie blijkt dat deelnemers met minder leidinggevende ervaring veel leren van deelnemers met meer ervaring als leidinggevende. Andersom is dat wat minder het geval. Een duidelijk en homogeen instapniveau lijkt wenselijk. Bijkomend voordeel: er kan dan een realistischer beeld worden geschetst van de te verwachte resultaten van de Leergang.

We adviseren bij de volgende Leergangen nadrukkelijker te kijken naar het instapniveau van de deelnemers: formeel, als dat mogelijk is, aparte groepen waarbij de meer en minder ervaren leidinggevendenden bij elkaar worden gezet. Indien dat niet mogelijk is, adviseren we de trainers tijdens de Leergang aandacht te besteden aan die verschillen, door bijvoorbeeld in het oefenmateriaal te differentiëren.

5.4 Inhoud

De opbouw van de training was voor sommige deelnemers niet helemaal duidelijk. We adviseren de trainers om bij de start van de Leergang de rode draad nadrukkelijker te schetsen en aan te geven dat module 3 het scharnierpunt is van de Leergang en dat vanaf die module datgene dat daarvoor is aangereikt, een plek krijgt.

De veranderopdracht loopt als een rode draad door de Leergang heen. Het is belangrijk dat deze opdracht aan een aantal criteria voldoet:

1. er moet in beschreven staan hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd; deze visie en strategie moeten voor anderen te begrijpen zijn (concreet) en het moet perspectief bieden op een aantal zichtbare, overtuigende successen. Het behalen van kleine, korte termijnsuccessen werkt voor alle betrokkenen motiverend (Kotter, 1995);
2. de veranderopdracht moet vertaald worden in een concreet plan van aanpak (wie, wat, hoe en wanneer). Zo'n concreet plan is nodig om richting te geven aan acties van de deelnemers, acties die zij na afloop van de Leergang, zonder steun van trainers en andere deelnemers, zelfstandig moeten kunnen initiëren. We adviseren de trainers bij de formulering van de veranderopdrachten hier genoeg accent op te leggen.

We bevelen aan om het programma van de Leergang uit te breiden met een terugkomdag, zo'n drie maanden na de afronding van de Leergang. Dit biedt de deelnemers de mogelijkheid met de andere deelnemers te reflecteren op de behaalde resultaten, van elkaar te leren en elkaar te helpen bij het formuleren van concrete vervolgstappen die nodig zijn om hun veranderopdracht te voltooien. We adviseren de trainers hier in het programma tijd voor in te ruimen, bijvoorbeeld door in module 3 en/of 4 een brainstorm te houden over of en hoe de deelnemers elkaar na afloop van de Leergang willen blijven ondersteunen bij de voltooiing van hun veranderopdracht en hoe zij daarbij van elkaar kunnen blijven leren.

Bijlage 1 Overzicht per module

In de onderstaande tabel worden de onderwerpen per module gepresenteerd.⁶

Modules	Onderwerpen
Module 1 <i>Visie, Ontwikkeldoelen, urgentie en verandervraag expliciteren</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toelichting op de Leergang en basisregels 2. Kennismaking 3. Visie op professionaliteit in de sociale dienst 4. 'Hete hangijzers' 5. Excellente sociale dienst 6. Krachtenveldanalyse 7. Ontwikkeldoelen 8. Persoonlijke verandervraag 9. Praktijkopdracht: 'verandervraagstuk'
Module 2 <i>Bouwen aan een team van professionals, je team meenemen in 'het idee'</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bespreking onderwerpen veranderopdracht 2. Wanneer doet een sociale dienst het goed? 3. Vertaling van opdracht, verwachtingen en prestaties naar het eigen team/de afdeling 4. Waar zitten de klantmanagers als het gaat om de verandering naar methodisch werken en lerende oriëntatie? 5. Rollenspel waarin de opdrachten worden uitgevoerd 6. Opmaat naar coaching en spiegelsessies
Module 3 <i>Methodisch werken en een lerende oriëntatie</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terugkoppeling coaching en spiegelsessies 2. Visie op vakmanschap en lerende oriëntatie 3. Methodisch werken 4. Effectiviteit van re-integratie: inzicht in wat werkt en wat niet 5. Functioneel meten in relatie tot een lerende organisatie. Customer journey - Gastcollege door Roland Blonk (TNO) 6. Bespreking voortgang veranderopdracht
Module 4 <i>Bouwen aan verandering</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steun zoeken in de organisatie 2. Omgaan met weerstand 3. Kernwaarden 4. Doorgaan!
Module 5 <i>Implementatie van de verandering</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentatie van de resultaten van de veranderopdracht 2. Evaluatie veranderopdracht 3. Feedback uit de eigen organisatie 4. Evaluatie van leerproces 5. Hoe borging van de verandering

⁶ Voor een volledige beschrijving van de totstandkoming van de Leergang verwijzen we naar de publicatie van Hazelzet, A., Goosen, C., & Peek, M. (2016). Leergang Effectief en Ontwikkelingsgericht Leidinggeven: Ontwikkeling van een Leergang, gebaseerd op de principes van "Methodisch werken en een Lerende Oriëntatie". Leiden: TNO. Hierin worden achtereenvolgens beschreven de uitgangspunten voor de trainers, de uitgangspunten van de Leergang, de opbouw en de uitgewerkte inhoud van het programma per module.

Bijlage 2a Vragenlijsten

Module 1 - invullen na afloop van module 1

Hoe waardeert u:

(kruis uw keuze aan)

1. **De kwaliteit van module 1 in zijn geheel (antwoord categorieën: 1 slecht - 5 uitstekend)**

1	2	3	4	5
Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Uitstekend

De presentatie van de trainers

1	2	3	4	5
Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Uitstekend

2. **De inhoudelijke kennis van de trainers**

1	2	3	4	5
Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Uitstekend

3. **De interactie van de trainers met de deelnemers**

1	2	3	4	5
Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Uitstekend

4. **De kwaliteit van de opdrachten en oefeningen van module 1**

1	2	3	4	5
Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Uitstekend

5. **De bruikbaarheid van het geleerde voor uw dagelijkse praktijk**

1	2	3	4	5
Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Uitstekend

6. **Kunt u benoemen wat voor u de belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden zijn die u vandaag verkregen heeft?**

7. **Denkt u dat deze module u helpt eerste stappen te zetten in het introduceren van methodische werken en een lerende oriëntatie in uw organisatie?**

1. ja

2. nee (omcirkel wat van toepassing is)

Toelichting antwoord

--

Er wordt u nu een aantal stellingen voorgelegd.

In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?

8. **Module 1 was leerzaam**

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens

9. **Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in methodisch werken**

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens

10. **Deze module heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van mijn visie op vakmanschap in het domein van werk en inkomen**

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens

11. **Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in de impact die ik als leidinggevende kan hebben op de gewenste verandering in mijn organisatie**

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens

12. **Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in mijn persoonlijke ontwikkeldoelen**

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens

13. **Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in hoe ik in mijn organisatie draagvlak kan krijgen voor 'het idee'**

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens

14. **Heeft u nog tips voor de trainers?**

15. **Heeft u nog aanvullende suggesties om de Leergang t.a.v. inhoud en vorm te optimaliseren?**

16. **Heeft u verder nog iets dat u kwijt wilt over vandaag?**

Module 2 - invullen na afloop van module 2

Hoe waardeert u:

(kruis uw keuze aan)

1.	De kwaliteit van module 2 in zijn geheel	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
2.	De presentatie van de trainers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
3.	De inhoudelijke kennis van de trainers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
4.	De interactie van de trainers met de deelnemers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
5.	De kwaliteit van de opdrachten en oefeningen van module 2	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
6.	De bruikbaarheid van het geleerde voor uw dagelijkse praktijk	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
7.	Kunt u benoemen wat voor u de belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden zijn die u vandaag heeft verkregen?	

8. Denkt u dat deze module een goede (eerste) stap is om u op weg te helpen met het introduceren van methodisch werken en een lerende oriëntatie in uw organisatie?

Ja
 Nee

Toelichting:

**Er wordt u nu een aantal stellingen voorgelegd.
 In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?**

9.	Module 2 was leerzaam	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
10.	Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in methodisch werken	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
11.	Deze module heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van mijn visie op vakmanschap	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
12.	Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in de impact die ik als leidinggevende kan hebben op de gewenste verandering in mijn organisatie	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
13.	Deze module heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van de gewenste verandering	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
14.	Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in de bedoeling van de eigen organisatie en welke resultaten en effecten van mijn organisatie wordt verwacht	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens

15.	Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in gedrag en gedragsverandering	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
16.	Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in de veranderbereidheid binnen mijn organisatie m.b.t. methodisch werken en een lerende oriëntatie	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
17.	Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in wat ik kan doen om de gewenste verandering bij mijn team/afdeling op gang te brengen	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
18.	Deze module heeft mij handvatten gegeven om een verandering in mijn afdeling/team in gang te zetten (als het gaat om methodisch werken en een lerende oriëntatie)	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
19.	Heeft u nog tips voor de trainers?	
20.	Heeft u nog aanvullende suggesties om de Leergang t.a.v. inhoud en vorm van de Leergang te optimaliseren?	
21.	Hebt u verder nog iets dat u kwijt wilt over vandaag?	

Evaluatie module 3 - invullen na afloop van module 3

Hoe waardeert u:

(kruis uw keuze aan)

1.	De kwaliteit van module 3 in zijn geheel	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
2.	De presentatie van de trainers/gastdocent	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
3.	De inhoudelijke kennis van de trainers/gastdocent	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
4.	De interactie van de trainers/gastdocent met de deelnemers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
5.	De kwaliteit van de opdrachten en oefeningen van module 3	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
6.	De bruikbaarheid van het geleerde voor uw dagelijkse praktijk	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
7.	Kunt u benoemen wat voor u de belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden zijn die u vandaag heeft verkregen?	

8. Denkt u dat deze module u verder op weg te helpt met het introduceren van methodisch werken en een lerende oriëntatie in uw organisatie?

Ja
 Nee

Toelichting:

**Er wordt u nu een aantal stellingen voorgelegd.
 In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?**

9.	Module 3 was leerzaam	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
10.	Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in methodisch werken	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
11.	Deze module heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van mijn visie op vakmanschap	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
12.	Door deze module heb ik inzicht verkregen in het verband tussen methodisch werken, effectiviteit en een lerende oriëntatie	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
13.	Door deze module heb ik inzicht in hoe ik mijn teamleden kan ondersteunen bij methodisch werken	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
14.	Op basis van wat ik heb geleerd in deze module, kan ik met mijn team een gesprek voeren over wat vakmanschap van klantmanagers inhoudt	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens

15.	Op basis van wat ik vandaag heb geleerd, kan ik in mijn organisatie een analyse te maken van de sterke punten en verbeterpunten ten aanzien van de ontwikkeling van vakmanschap en methodisch werken	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
16.	Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in welke resultaten en effecten van mijn organisatie wordt verwacht	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
17.	In deze module heb ik nieuwe kennis opgedaan over de verschillende aspecten van het re-integratiemodel van Wanberg	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
18.	In deze module heb ik nieuwe kennis opgedaan over wat er bekend is over de effectiviteit van verschillende soorten interventies en instrumenten	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
19.	In deze module heb ik geleerd een analyse te maken van het klantproces in relatie tot de interne processen	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
20.	In deze module heb ik inzicht gekregen in hoe ik registratie van cliëntgegevens kan inzetten om effectiviteit van mijn team zichtbaar te maken	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
21.	In deze module heb ik inzicht gekregen in de concrete stappen die ik kan zetten om een lerende oriëntatie in mijn team te stimuleren	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
22.	Op basis van wat ik vandaag heb geleerd, kan ik concrete stappen om met de lerende oriëntatie aan de slag te gaan	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
23.	Heeft u nog tips voor de trainers/gastdocent?	

24. Heeft u nog aanvullende suggesties om de Leergang t.a.v. inhoud en vorm van de Leergang te optimaliseren?

25. Hebt u verder nog iets dat u kwijt wilt over vandaag?

Evaluatie module 4 - invullen na afloop van module 4

Hoe waardeert u:

(kruis uw keuze aan)

1.	De kwaliteit van module 4 in zijn geheel	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
2.	De presentatie van de trainers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
3.	De inhoudelijke kennis van de trainers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
4.	De interactie van de trainers met de deelnemers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
5.	De kwaliteit van de opdrachten en oefeningen van module 4	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
6.	De bruikbaarheid van het geleerde voor uw dagelijkse praktijk	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
7.	Kunt u benoemen wat voor u de belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden zijn die u vandaag heeft verkregen?	

8. Denkt u dat deze module u verder op weg te helpt met het introduceren van methodisch werken en een lerende oriëntatie in uw organisatie?

Ja
 Nee

Toelichting:

**Er wordt u nu een aantal stellingen voorgelegd.
 In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?**

9.	Module 4 was leerzaam	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
10.	Deze module heeft bijgedragen aan meer inzicht in methodisch werken	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
11.	Deze module heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van mijn visie op vakmanschap	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
12.	Door deze module heb ik inzicht verkregen in het verband tussen methodisch werken, effectiviteit en een lerende oriëntatie	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
13.	Door deze module heb ik mijn veranderstrategie scherper geformuleerd	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
14.	Door deze module heb ik inzicht gekregen in hoe ik mijn veranderstrategie kan toepassen	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens

15.	Door deze module heb ik inzicht verkregen in mijn drijfveren achter de verandering	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
16.	Door deze module heb ik een goed verhaal opgebouwd waarmee ik op koers blijf	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
17.	Door deze module begrijp ik beter hoe mijn collega's mij kunnen helpen bij het realiseren van de verandering	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
18.	In deze module heb ik gewerkt aan een strategie voor mijn verandervraag	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
19.	Door deze module heb ik een meer concrete aanpak voor ogen waarmee ik de verandering kan realiseren	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
20.	Door deze module kan ik beter omgaan met reacties op mijn veranderplan	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
21.	In deze module heb ik concrete acties geformuleerd om de verandering te vast te houden	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
22.	Door deze module kan ik de verandering die ik tot stand wil brengen, beter over brengen op anderen (bv. collega's in mijn team)	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens

23.	Ik vond de feedback die ik kreeg op mijn 'verhaal' over de verandering die ik wil realiseren leerzaam	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
24.	Heeft u nog aanvullende suggesties om de Leergang t.a.v. inhoud en vorm van de Leergang te optimaliseren?	
25.	Hebt u verder nog iets dat u kwijt wilt over vandaag en gisteren?	

Bijlage 2b Evaluatie vragen per module naar het niveau van het model van Kirkpatrick

Module 1	Module 2	Module 3	Module 4	
v1. Kwaliteit	v1. Kwaliteit	v1. Kwaliteit	v1. Kwaliteit	Alle modules
v2. Presentatie	v2. Presentatie	v2. Presentatie	v2. Presentatie	
v3. Inhoudelijke kennis	v3. Inhoudelijke kennis	v3. Inhoudelijke kennis	v3. Inhoudelijke kennis	
v4. Interactie	v4. Interactie	v4. Interactie	v4. Interactie	
v5. Kwaliteit opdrachten	v5. Kwaliteit opdrachten	v5. Kwaliteit opdrachten	v5. Kwaliteit opdrachten	
v6. Bruikbaarheid	v6. Bruikbaarheid	v6. Bruikbaarheid	v6. Bruikbaarheid	
v7. Open vraag	v7. Open vraag	v7. Open vraag	v7. Open vraag	
v8. Open vraag	v8. Open vraag	v8. Open vraag	v8. Open vraag	
v9. Leerzaam	v9. Leerzaam	v9. Leerzaam	v9. Leerzaam	
v10. Methodisch werken	v10. Methodisch werken	v10. Methodisch werken	v10. Methodisch werken	
v11. Visie op vakmanschap	v11. Visie op vakmanschap	v11. Visie op vakmanschap	v11. Visie op vakmanschap	
v12. Inzicht op impact	v12. Inzicht op impact	v12. Verband methodisch werken, effectiviteit en lerende oriëntatie	v12. Het verband tussen methodisch werk, effectiviteit en lerende oriëntatie	
v13. Inzicht op persoonlijke ontwikkeldoelen	V13. Inzicht verandering	v13. Ondersteuning bij methodisch leren	v13. Scherp formuleren strategie	
v14. Inzicht draagvlak	v14. Inzicht verwachtingen	v14. Inzicht Verwachtingen	v14. Toepassen van strategie	
	v15. Inzicht gedragsverandering	v15. Integratiemodel Wanberg	v15. Mijn drijfveren	
	v16. Inzicht veranderbereidheid	v16. Effectiviteit van instrumenten	v16. Veranderverhaal	
	v17. Impact gewenste verandering	v17. Gesprek kunnen voeren over vakmanschap	v17. Impact van collega's	
	v18. Handvatten verandering	v18. SWOT analyse kunnen maken	v18.Strategie voor verandering	
		v19. Analyseren van klantproces	v19. Concrete aanpak	
		v20. Registratie als effectmaat	v20. Omgaan met reacties	
		v21. Lerende oriëntatie stimuleren	v21. Concrete acties voor borging	
		v22. Concrete stappen richting de lerende oriëntatie	v22. Idee overbrengen	
			v23. Leerzame feedback	
				Module specifieke doelen

	Reactie
	Leerproces
	Gedrag

Bijlage 3 Topic lists interviews

Topic list deelnemers

1. Verwachtingen/motivatie:
 - › Motivatie om de Leergang te volgen?
 - › Wat verwachtte je van de Leergang?
 - Wat wilde je bereiken?
 - › De verandervraag voldaan aan verwachtingen?
 - Zo niet, wat miste je?
2. Resultaten
 - › Zichtbare (meetbare) verandering?
 - Zo niet, waarom? Zal het in de nabije toekomst gebeuren?
 - › Succesfactoren resultaat?
 - › Leerfactoren resultaat?
 - › Knelpunten?
3. De Leergang → workshop
 - › Formuleren van de verandervraag:
 - Hoe was het om de verandervraag te stellen en voor jezelf te definiëren?
 - Had je genoeg ondersteuning tijdens dit proces?
 - › Methodisch werken:
 - Werd het duidelijk wat het concept precies behelst?
 - Hoe realistisch is het om het methodisch werken in de praktijk te implementeren? Wat helpt? Wat belemmert?
 - Had de Leergang dit beter kunnen ondersteunen?
 - › Vakmanschap:
 - Werd het duidelijk wat het concept precies behelst?
 - In hoeverre heeft de Leergang invloed gehad op uw vakmanschap in de praktijk? Wat helpt? Wat belemmert?
 - Had de Leergang dit beter kunnen ondersteunen?
 - › Lerende organisatie
 - Werd het duidelijk wat het concept precies behelst?
 - In hoeverre heeft de Leergang geholpen bij de verandering richting een lerende organisatie? Wat helpt? Wat belemmert?
 - Had de Leergang dit beter kunnen ondersteunen?
4. De Leergang → coaching sessies
 - › Nuttig? Zo ja, wat vond je goed?
 - › Wat kon beter?
5. De Leergang → spiegelsessies
 - › Nuttig? Zo ja, wat vond je goed?
 - › Wat kon beter?

6. Leer- en verbeterpunten (in het algemeen over Leergang)
- › Wat werkte en waarom?
 - › Wat werkte niet en waarom niet?
 - › Wat zou er beter kunnen?
 - › Intensiteit van de training?
 - › Duur van de training: was er genoeg tijd?
 - › Overall impressie/tevredenheid?
 - › Als het nog een keer zou kunnen doen, wat zou je anders willen hebben?
 - › Enige andere punt die je belangrijk vindt, die we nog niet hebben besproken?

Topic list managers

1. Beweegredenen
 - › Doel voor ogen voor deelnemer?
 - › Doel voor ogen voor organisatie?

2. Resultaten
 - › Zichtbare (meetbare) verandering? Zo ja, waar precies ziet u veranderingen?
 - › Welke succesfactoren hebben bijgedragen aan het resultaat?
 - › Welke factoren hebben het resultaat bemoeilijkt?

3. Eigen rol
 - › Zicht op veranderdoel deelnemer:
 - Heeft u genoeg zicht gehad op het proces?
 - Op welke manier bent u op de hoogte gehouden van het proces?
 - Hoe kon u de werknemer ondersteunen?
 - › Rol bij veranderdoel deelnemer:
 - In het definiëren van het veranderdoel?
 - In de implementatie van de veranderdoel?

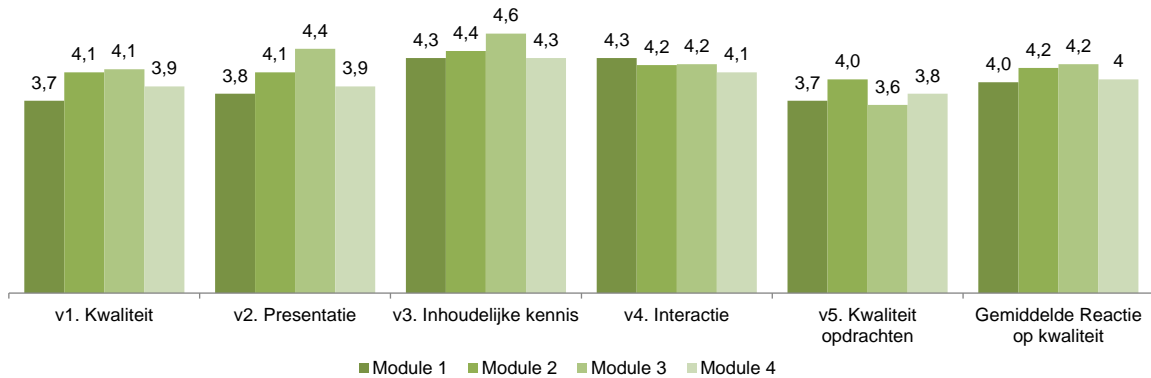
4. Leer- en verbeterpunten
 - › Wat werkte en waarom?
 - › Wat werkte niet en waarom?
 - › Wat zou er beter kunnen?
 - › Intensiteit van de training?
 - › Duur van de training?
 - › Kost-kwaliteit van de training?
 - › Zou u de training aan andere bedrijven aanraden?

5. Overig
 - › Andere punten of opmerkingen?

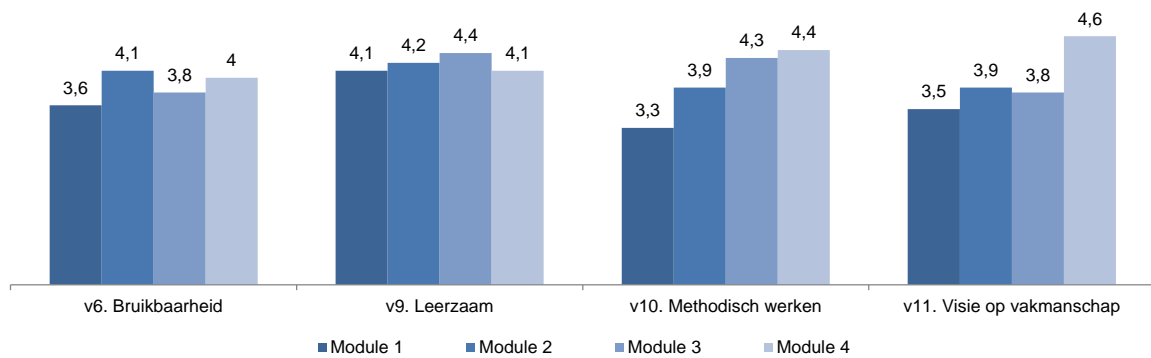
Topic list trainers

1. Groepsdynamiek
 - › Opvallende kwesties?
 - › Interventies gedaan? Hoe? Hoe vaak?
 - › Toewijding
 - Kunnen jullie iets zeggen over de motivatie van de deelnemers?
 - Kwamen de deelnemers goed voorbereid?
 - Investeerden de deelnemers voldoende tijd aan implementatie/verander casus?
2. Eigen rol
 - › Zicht op veranderdoelen deelnemer
 - Hebben jullie de deelnemers goed kunnen begeleiden?
 - Was het duidelijk wat ze nodig hadden?
 - Was het duidelijk welk doel ze voor ogen hadden? Wanneer was dit duidelijk?
 - › Interventies op problemen
 - Wat werkte? En waarom?
 - Wat werkte niet? En waarom?
3. Leer- en verbeterpunten
 - › Wat werkte en waarom
 - › Wat werkte niet en waarom niet?
 - › Wat zou er beter kunnen
 - › Intensiteit van de training
 - › Duur van de training
4. Coaching sessies
 - › Wat werkte, waarom?
 - › Wat werkte niet? En waarom?
 - › Wat zou beter kunnen?
5. Spiegelsessies
 - › Wat werkte, waarom?
 - › Wat werkte niet? En waarom?
 - › Wat zou beter kunnen?
6. Resultaat
 - › Deelnemers veranderingen bewerkstelligd?
 - › Feedback van deelnemers?
 - › Feedback van organisatie?

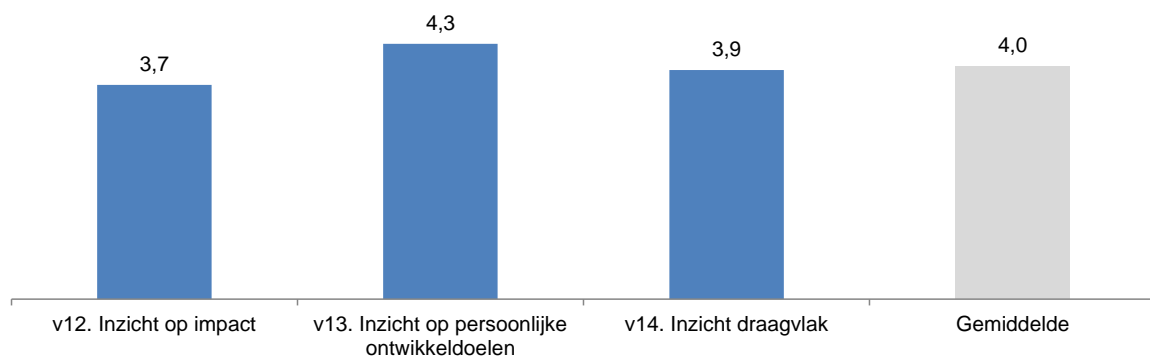
Bijlage 4 Gemiddelde scores van terugkerende vragen per module en specifieke vragen per module



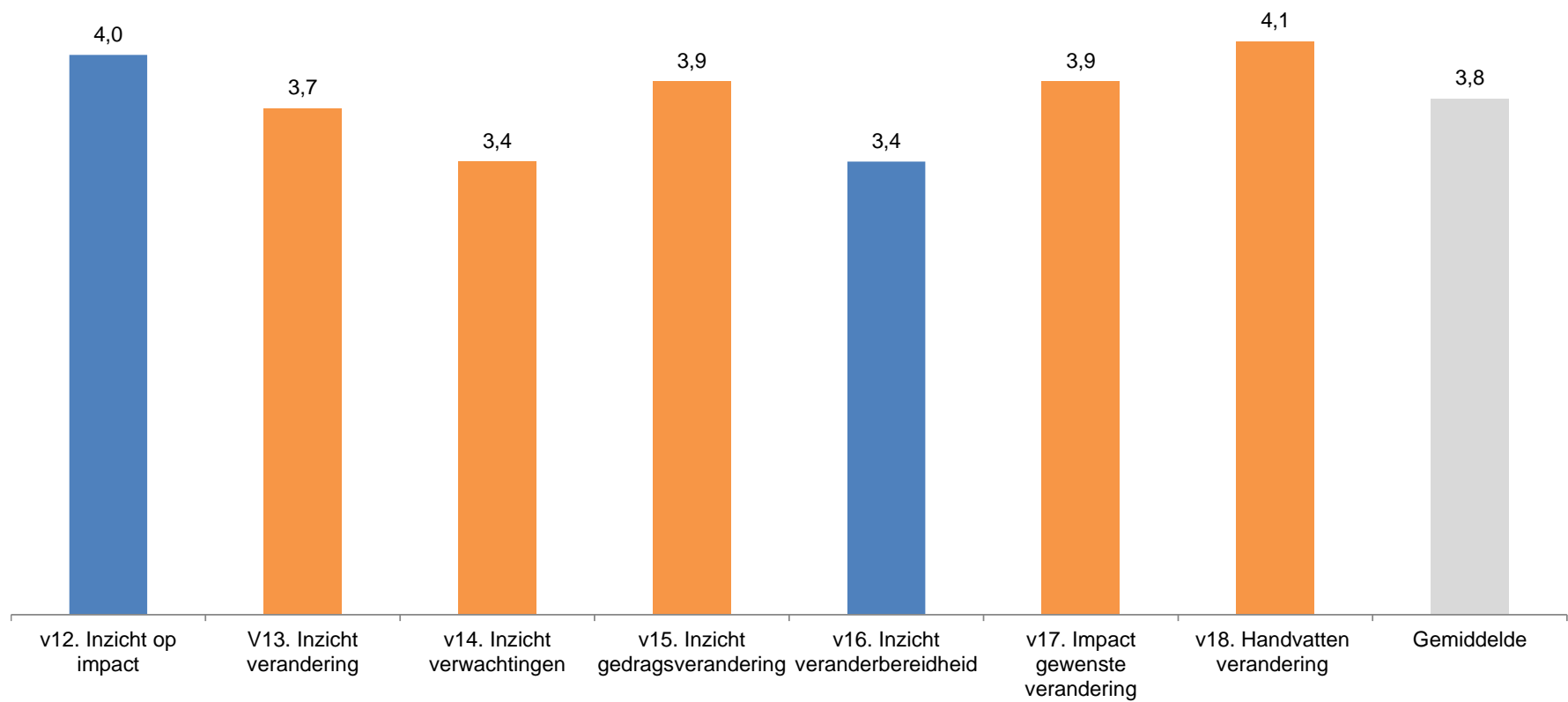
Figuur B4.1 Gemiddelde scores van terugkerende vragen over Reactie per module



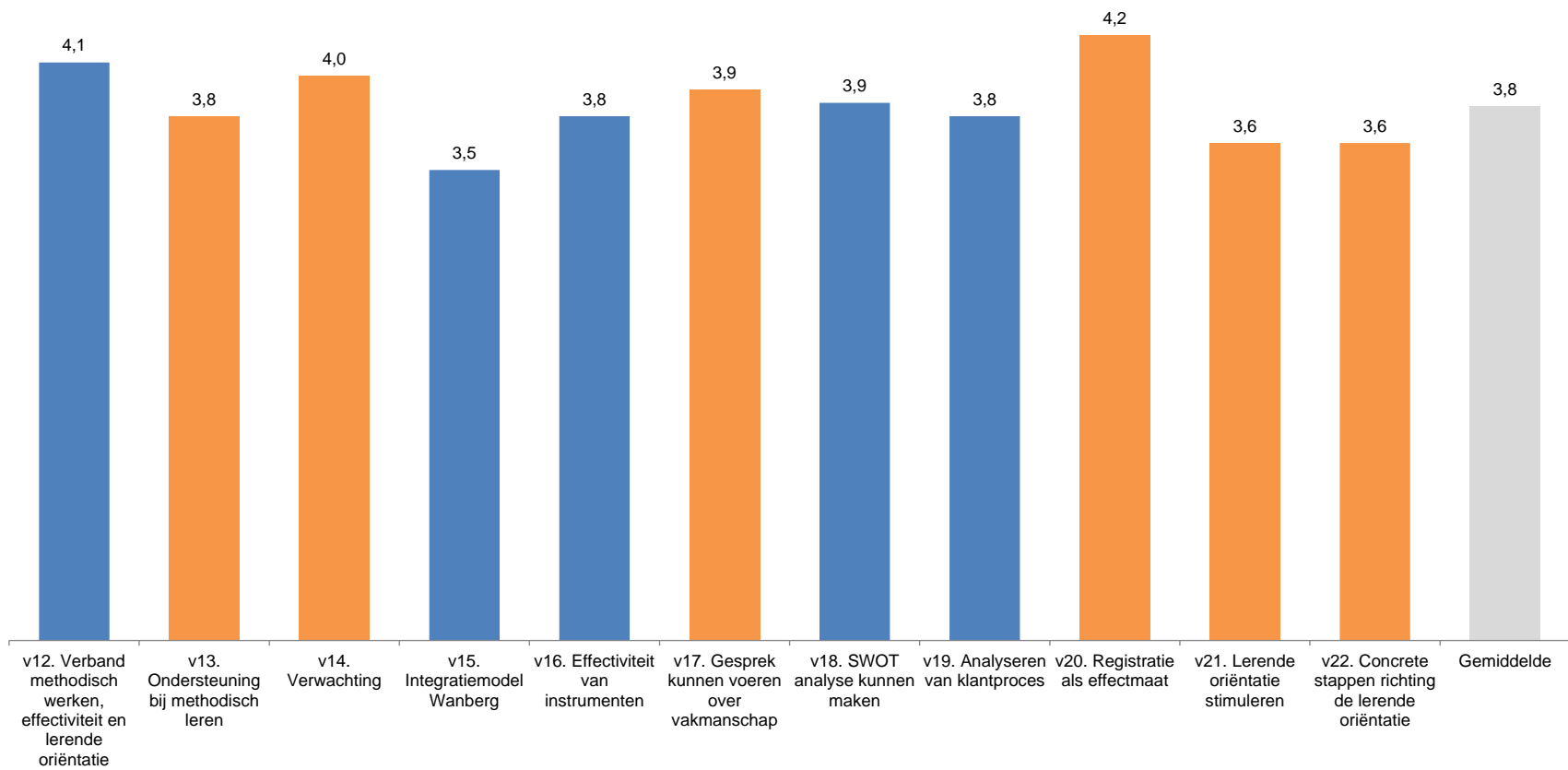
Figuur B4.2 Gemiddelde scores van terugkerende vragen over Leerproces per module



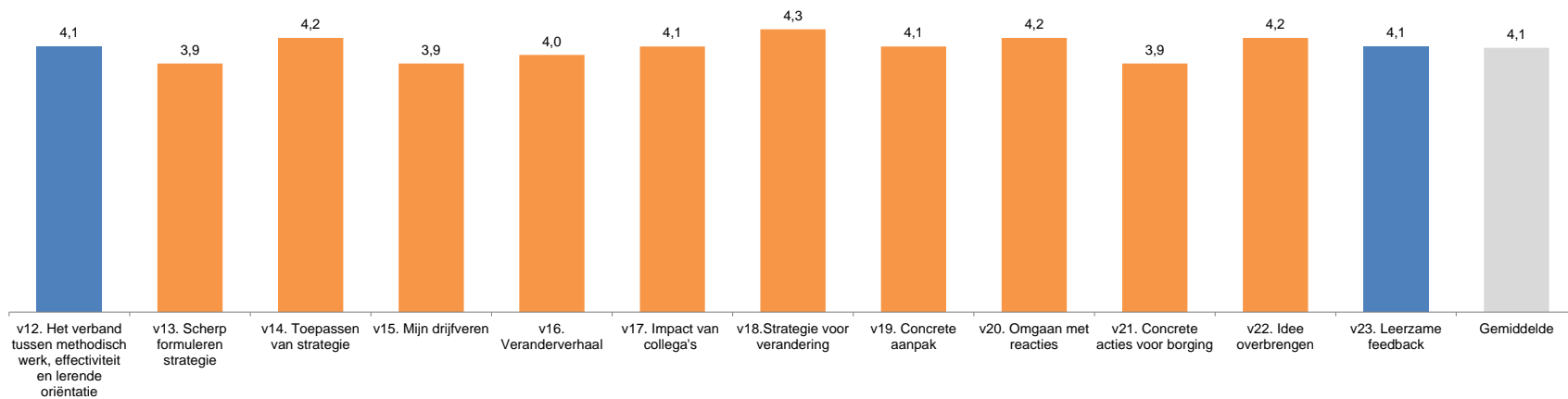
Figuur B4.3 Specifieke vragen van module 1 voor het evalueren van Leerproces



Figuur B4.4 Specifieke vragen van module 2 voor het evalueren van Leerproces (blauwe balkjes) en Gedrag (oranje balkjes)



Figuur B4.5 Specifieke vragen van module 3 voor het evalueren van Leerproces (blauwe balkjes) en Gedrag (oranje balkjes)



Figuur B4.6 Specifieke vragen van module 4 voor het evalueren van Leerproces (blauwe balkjes) en Gedrag (oranje balkjes)

Healthy Living
Schipholweg 77-89
2316 ZL Leiden
Postbus 3005
2301 DA Leiden
T +31 88 866 61 00

www.tno.nl
infodesk@tno.nl

Handelsregisternummer 27376655

TNO.NL