

Whitepaper

---

**DE  
12 BRAINSTORM-  
VRAGEN VOOR  
EFFECTIEVE  
TRAININGEN**

**ROUTE** 

# INHOUD

## 03 Hi daar

## 04 De vraag

- Wow, maar 10 procent?!
- Een ander perspectief

## 06 Gedragsverandering door training

- 12 hefboomen voor transfereffectiviteit

## 09 Aan de slag

- Hoe zet je het in?

## 12 Meer impact maken?

- Transfer Fast Track
- Transfer Designer Certification



# HI DAAR,

## Wat leuk dat je interesse hebt in de 12 brainstormvragen voor effectieve trainingen

Dat betekent dat we een gedeelde ambitie hebben: het verhogen van het effect van leerinterventies. Deze vragen zijn zorgvuldig geselecteerd om jou te ondersteunen in het realiseren van dat doel.

Veel leesplezier, en nog belangrijker, veel succes bij het toepassen van deze inzichten en tools in je toekomstige trainingen.

Want laten we meteen duidelijk zijn in onze verwachting: zet de 12 brainstormvragen zo snel mogelijk in. Heb je bijvoorbeeld binnenkort een ontwerpssessie in je agenda? Dit is de perfecte gelegenheid om de kracht van deze vragen te ervaren. De tool die we met je delen helpt namelijk om snel tot werkvormen, acties én ideeën te komen om je training nog effectiever te maken.

Impactvolle groet,

### Meteen door naar de 12 brainstormvragen?

[Klik hier](#)

#### Route 12



Britt Brackenie



Ilona Boomsma



Carmen Smeenk

Misschien vraag je je af waarom we zo overtuigd zijn van de impact van deze vragen. Lees dan zeker door. Want na het lezen van dit document zeg je:

- Wat fijn om nog meer wetenschappelijke achtergrond te hebben over transfer en hoe het transferprobleem in organisaties eruitziet.
- Ik weet nu wat de belangrijkste voorspellers zijn voor een effectieve training en dat gedragsverandering uitdagend, maar wél mogelijk is!
- Yes, een concrete tool die ik morgen al meteen kan inzetten om trainingen effectiever te maken.

# DE VRAAG

## Zijn mijn trainingen wel effectief?

Als je al een tijdje in ons vakgebied rondloopt ontdek je er niet aan om deze vraag aan jezelf te stellen. Ongeacht welke rol je hebt. Of je nu een trainer of adviseur bent, of trainingen ontwerpt en ontwikkelt, je wilt dat de leerprogramma's waar jij bij betrokken bent waarde toevoegen. Dat er transfer plaatsvindt: deelnemers passen dat wij zij leren toe in het werk. En dat het daarmee de medewerkers én de organisatie vooruithelpt.

### Wow, maar 10 procent?!

Het moment is aangebroken om een veelbesproken en enigszins ontnuchterende statistiek onder de loep te nemen: de uitspraak dat slechts 10 procent van wat geleerd wordt tijdens trainingen daadwerkelijk wordt toegepast in de praktijk. Dit zou betekenen dat trainingen helemaal niet zo effectief zijn en suggereert dat veel van onze inspanningen en investeringen niet de gewenste waarde toevoegen. Niet heel hoopvol zou je denken...

De effectiviteit van een training wordt hier gekoppeld aan een percentage. Maar, waar hebben we het eigenlijk over?

- Betekent dit dat 10% van de deelnemers succesvol het geleerde toepast in het werk?
- Of dat alle deelnemers slechts dezelfde 10% van het aangeleerde effectief gebruiken?
- Of misschien dat elke deelnemer een unieke 10% van de kennis en vaardigheden toepast?

Zonder verdere toelichting zegt dit percentage ons eigenlijk nog niet zoveel. Het geeft daarmee ook weinig inzicht in de knoppen waaraan we kunnen draaien.

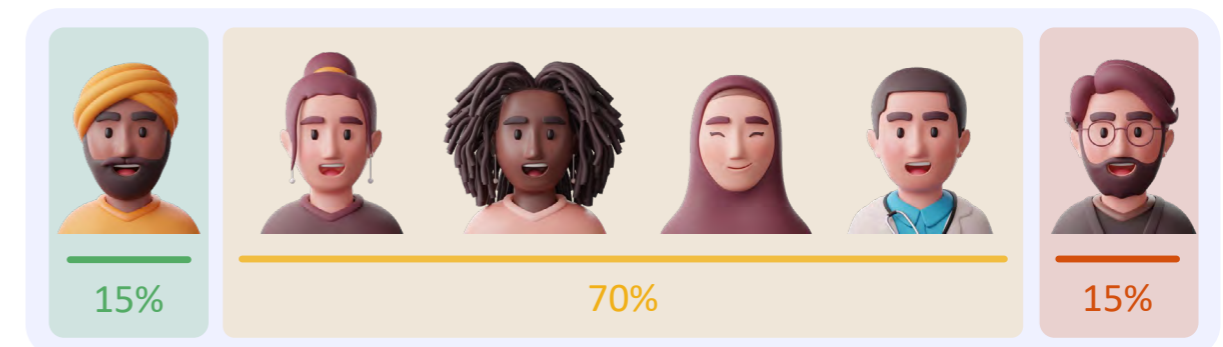
### Oorsprong 10%

Dat slechts 10% van het geleerde wordt toegepast in het werk, is een uitspraak van Georgensen uit 1982. Een hypothetische stelling over een training. Deze uitspraak is door Baldwin en Ford nog een keer onder de aandacht gebracht. En daarna door veel vakgenoten en onderzoekers overgenomen. Ondanks het gebrek aan empirisch bewijs om de bewering te ondersteunen. Georgensen gebruikte het vooral als middel om de aandacht te trekken van lezers: en dat is 'm goed gelukt!



## Een ander perspectief

Brinkerhoff (2006) biedt een waardevol ander perspectief om naar transfer en het transferprobleem te kijken. Hij zegt dat je deelnemers na een training in een van de volgende groepen kunt plotten:



Deelnemers die actief het geleerde toepassen en dat blijven doen. Gedragsverandering is zichtbaar. Dit leidt tot positieve resultaten in de organisatie. We noemen dit transfersucces!

Deelnemers die het geleerde in praktijk brengen, maar door bepaalde obstakels niet in staat zijn dit vol te houden. Ze vallen terug in oude gewoontes. Het gedrag is helaas niet veranderd.

Deelnemers die na de training de aangeleerde kennis en vaardigheden niet toepassen in het werk. Ze blijven doorgaan met wat ze altijd al deden. Het gedrag is helaas niet veranderd.

### Ons doel

We streven naar het succes van de eerste groep, waarbij trainingen resulteren in daadwerkelijke gedragsveranderingen op de werkvloer. We noemen dit vaak transfersucces of transfereffectiviteit. Helaas weten we, uit onderzoek én ervaring, dat we dit niet altijd bereiken. Bij de andere twee groepen vindt er geen duurzame gedragsverandering in het werk plaats. Dit noemen we het transferprobleem. En daar kunnen wij het verschil maken!

# GEDRAGSVERANDERING DOOR TRAINING

Het kan wel!

Gedragsverandering in het werk bereiken door training is uitdagend. Maar het kan wel! In 2021 ontdekten we het model van Ina Weinbauer-Heidel: 12 Hefbomen voor Transfereffectiviteit. We waren meteen verkocht. Een wetenschappelijk onderbouwd model dat twaalf concrete aandachtspunten presenteert om gedragsverandering te bereiken. Hier een introductie in haar model:

## 12 Hefbomen voor Transfereffectiviteit

Op basis van meer dan 120 jaar transferonderzoek identificeerde Ina Weinbauer-Heidel de 12 Hefbomen voor Transfereffectiviteit ®. Deze hefbomen zijn onderverdeeld in drie categorieën: de lerenden, het leerontwerp, en de organisatie. De hefbomen zijn:

- De belangrijkste voorspellers van transfer
- Ze kunnen worden beïnvloed door voor, tijdens en na trainingen interventies in te zetten
- Ofwel: dit zijn de cruciale vragen die je stelt om transfersucces te bereiken

Op de volgende twee pagina's hebben we de 12 hefbomen uiteen gezet.



Paul Matthews  
Oprichter People  
Alchemy

*Learning transfer  
is a game we can  
win!"*

### Meer dan honderd factoren!?

In eerste instantie kwam Ina Weinbauer-Heidel uit op meer dan honderd factoren die de transfer beïnvloeden. Echter, met zoveel factoren werken is niet te doen. Ze schrapte de factoren waarop je geen invloed hebt. En ook de factoren die maar een klein effect hebben op transfer. Zo zijn de 12 Hefbomen voor Transfereffectiviteit ontstaan.

## LERENDE

### 1. Transfermotivatie

Deelnemers die gemotiveerd zijn om het geleerde uit de training toe te passen in hun werk.

💡 Let op! Dit gaat niet over medewerkers die enthousiast zijn om trainingen te volgen en actief meedoen tijdens de training. Dat is leermotivatie.

### 2. Geloof in eigen kunnen

Deelnemers die na de training het vertrouwen hebben dat ze het geleerde succesvol kunnen toepassen in het werk.

💡 Dit gaat niet over het algemene zelfvertrouwen van medewerkers. Geloof in eigen kunnen richt zich op een concrete taak: ik geloof dat ik DIT kan.

### 3. Transferwilskracht

Deelnemers die bereid zijn om hun aandacht en energie te steken in de toepassing van het geleerde in het werk en zelfs doorzetten bij tegenslag.

## LEERONTWERP

### 4. Heldere verwachtingen

Deelnemers weten voor de start van de training wat ze te wachten staat voor, tijdens en na de training, maar ook wat ervan ze verwacht wordt in het werk en hoe dit de organisatie vooruithelpt.

💡 Als we het hebben over resultaat, bedoelen we niet leerdoelen. Je wilt helder maken welk gedrag in het werk na afloop wordt verwacht. Dit noemen we transferdoelen of gedragsdoelen.

### 5. Relevante inhoud

Deelnemers ervaren dat de inhoud van de training goed aansluit bij hun werkzaamheden en de vereisten voor hun werk.

### 6. Actief oefenen

Deelnemers ervaren al tijdens de training wat ze straks in het werk gaan doen door het gewenst gedrag al uit te proberen en te oefenen.

💡 Dit gaat niet over interactieve oefeningen. Een groepsopdracht met interactieve elementen in zitten laat deelnemers het gewenst gedrag nog niet oefenen.



**7. Transferplanning:** deelnemers werken tijdens de training al gedetailleerd uit wat ze na de training stap voor stap gaan doen.

💡 Dit gaat niet over de vraag stellen: 'wat neem je morgen mee naar je werk?' of 'wat ga je vanaf nu anders doen?' De kracht zit 'm in het concreet maken van de stappen die je gaat zetten in het werk.

## ORGANISATIE

### 8. Mogelijkheden voor toepassing

Deelnemers krijgen na de training de mogelijkheden en middelen om het geleerde toe te passen in hun werk.

💡 Dit gaat niet alleen over de mogelijkheden in het werk, zoals de titel doet vermoeden, maar ook over de middelen: is alles aanwezig in de werkomgeving om te kunnen doen wat verwacht wordt?

### 9. Persoonlijk transfervermogen

Je wilt deelnemers die genoeg tijd en ruimte hebben en nemen om het geleerde toe te passen in hun werk.

### 10. Steun van leidinggevenden

De leidinggevenden van de deelnemers ondersteunen, stimuleren en eisen de toepassing van het geleerde in het werk.

### 11. Steun van collega's

Collega's van de deelnemers staan open voor de toepassing van het geleerde in het werk.

### 12. Transferverwachtingen in de organisatie

Het wordt in de organisatie gezien en heeft positieve consequenties als de deelnemers het geleerde toepassen.

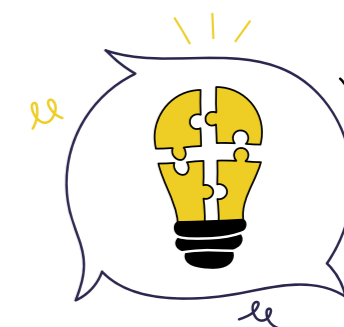
💡 Dit gaat ook over of het gezien wordt als het niet wordt toegepast en of daar dan ook negatieve consequenties aan verbonden zijn.

# AAN DE SLAG

## Trainingen ontwerpen met de hefboomen

De 12 Hefboomen voor Transfereffectiviteit kun je op verschillende momenten benutten. Van een intake met een opdrachtgever tot aan de evaluatie. Zo zetten wij bij het ontwerpen van een nieuwe training de hefboomen vaak om in HKJ-vragen. H-watte? Hoe-kun-je-vragen.

Deze vragen zijn bedoeld om tijdens een brainstormsessie ideeën te verzamelen over hoe je invloed kunt uitoefenen op de belangrijkste voorspellers van transfer. Specifiek gericht op het ontwerpen van een nieuwe, impactvolle training. Iedereen kan meedoen, zelfs zonder didactische kennis komen de beste ideeën voorbij. Je verzint het niet zelf. Je verzint het samen. Hierdoor ontstaat er energie. En eigenaarschap om te experimenteren met nieuwe initiatieven. **Dit wil je ervaren!**



### Hoe zet je het in?

#### Doel

Samen ideeën genereren om een leerinterventie effectief vorm te geven met de 12 Hefboomen voor Transfereffectiviteit.

#### Tijdsinvestering

60-90 minuten, afhankelijk van de grootte van de groep.

#### Groeps grootte

Minimaal 3 en maximaal 10 personen. Maak de groep niet te groot, zodat iedereen de kans krijgt om bij te dragen aan het gesprek.

#### Resultaat

Een verzameling werkvormen, acties en ideeën om een training effectiever te maken.

## Succesfactoren

Zorg voor een ontspannen sfeer, stel deelnemers op hun gemak en maak duidelijk dat alle ideeën welkom zijn, moedig actieve deelname aan.

Maak gebruik van de zinnen die vooraf zijn opgesteld en stimuleer de deelnemers om hun ideeën hierop te baseren.

Houd de sessie gestructureerd en zorg ervoor dat de deelnemers weten wat er van hen wordt verwacht.

## Stappenplan

1. Introduceer het doel van brainstorm en deel de zinnen die vooraf zijn opgesteld.
2. Leg uit hoe de HKJ-methode werkt en hoe de deelnemers deze kunnen gebruiken om ideeën te genereren.
3. De begeleider leest in rap tempo de 12 zinnen voor, in ongeveer 1 minuut per zin.
4. De deelnemers bedenken individueel ideeën in de vorm van concrete acties, oplossingen of suggesties op post-its. Let op: 1 idee per post it.
5. De deelnemers lezen de ideeën hardop voor en plakken vergelijkbare ideeën bij elkaar.
6. De deelnemers stemmen op de meest haalbare en effectieve ideeën.
7. De begeleider vat samen wat er besproken is en sluit de sessie af.

## De 12 brainstormvragen

Print de bladzijde hiernaast uit en knip er kaartjes van.

Gebruik ze vanaf nu elke keer als je een training ontwerpt.



### 1 Transfermotivatie

Hoe kun je ervoor zorgen dat de deelnemers het geleerde uit de training echt willen gaan toepassen in het werk?

### 2 Geloof in eigen kunnen

Hoe kun je ervoor zorgen dat de lerenden na de training het vertrouwen hebben dat ze de vaardigheden onder de knie hebben en ook kunnen toepassen?

### 3 Transferwilskracht

Hoe kun je ervoor zorgen dat de lerenden er klaar voor zijn om aan hun transferplannen te werken en dat ook blijven doen als ze tegenslagen tegenkomen?

### 4 Heldere verwachtingen

Hoe kun je ervoor zorgen dat de lerenden al voor de training weten wat ze te wachten staat en wat het verwachte resultaat van de training is?

### 5 Relevante inhoud

Hoe kun je ervoor zorgen dat de trainingsinhoud gezien wordt als gelijk aan de werkelijkheid en relevant voor het werk van de lerenden?

### 6 Actief oefenen

Hoe kun je ervoor zorgen dat de lerenden tijdens de training de gewenste actie al zo realistisch mogelijk en in een veilige omgeving ervaren, uitproberen en oefenen?

### 7 Transferplanning

Hoe kun je ervoor zorgen dat de lerenden tijdens de training al actieplannen maken met specifieke en concrete activiteiten?

### 8 Mogelijkheden voor toepassing

Hoe kun je ervoor zorgen dat de lerenden de mogelijkheid en de middelen hebben om in hun werk toe te passen wat ze hebben geleerd?

### 9 Persoonlijk transfervermogen

Hoe kun je ervoor zorgen dat de lerenden genoeg tijd en ruimte hebben en nemen om het geleerde toe te passen?

### 10 Steun van leidinggevenden

Hoe kun je ervoor zorgen dat de leidinggevenden het toepassen ondersteunen, stimuleren en eisen?

### 11 Steun van collega's

Hoe kun je ervoor zorgen dat de collega's van de lerenden openstaan voor de toepassing van het geleerde?

### 12 Transferverwachtingen in de organisatie

Hoe kun je ervoor zorgen dat het toepassen van het geleerde in het werk gezien wordt en positieve consequenties heeft?

# MEER IMPACT MAKEN?

Verdiep je in de twee programma's van Ina Weinbauer-Heidel die wij exclusief in Nederland aanbieden.

## Transfer Fast Track

De snelste route naar meer impact

De Transfer Fast Track is voor L&D'ers en trainers die een leerinterventie of -programma snel effectiever wil maken op een onderzoek gebaseerde en pragmatische manier. Quick wins en snel aan de slag, dat is de focus van deze training. Je verlaat de sessie met 1 uitgewerkt idee voor verbetering.

Meer informatie



Saskia Terwindt

Manager Trainen en Oefenen - Veiligheidsregio

*Bij het ontwikkelen van trainingen is een belangrijke vraag: Hoe zorgen we ervoor dat nieuw aangeleerde vaardigheden ook in de praktijk worden toegepast? Er zijn zoveel factoren die dat beïnvloeden. Met de Transfer Fast Track wordt dat platgeslagen in 12 eenvoudige maar wel wetenschappelijk onderbouwde factoren. Door de leuke werkvormen die in de training werden aangeboden maakten ook wij als groep een Transfer Fast Track door."*

## Transfer Designer Certification

De koninklijke route naar meer impact

De Transfer Designer Certification is voor L&D'ers die van transfersucces hun USP willen maken. Tijdens het programma van 2 maanden werk je aan een eigen vraagstuk en verlaat je het programma met een wetenschappelijk onderbouwd transferontwerp dat inspeelt op alle 12 Hefbomen voor Transfereffectiviteit.

Meer informatie



Marieke van der Pluijm

Adviseur Leren & Ontwikkelen - Politie

*"Als je écht werk wilt maken van effectieve leerinterventies, helpen de 12 hefbomen je op praktische wijze op weg! Met een schat aan tools maakt de Transfer Designer Certification je van A tot Z wegwijs en kun je de tools meteen op maat maken voor je eigen vraagstuk. De toolbox inspireert, zet aan tot creativiteit en pak ik er zelf nu steeds bij met nieuwe vraagstukken!"*



## ← 30% COLLEGA-KORTING

Voor beide programma's geldt: als je samen met een collega komt, ontvangt één van jullie 30% korting. Waarom? We ervaren elke keer weer dat samen een training volgen de effectiviteit verhoogt. Steun van collega's is niet voor niets een van de hefbomen voor transfersucces. Zet samen transfer op de agenda in jullie organisatie!

## INSPIRATIEBRONNEN

We vinden het belangrijk dat onze aanpak geïnspireerd is op wetenschap én praktisch toepasbaar. Hieronder vind je de bronnen waar we naar verwijzen.



- Brinkerhoff, R (2006) What If Training Really Had to Work?
- Dirksen, J (2023) Talk to the elephant - Design learning for behavioral change.
- Ford, J. K., Yelon, S. L., & Billington, A. Q. (2011). How Much Is Transferred from Training to the Job? The 10% Delusion as a Catalyst for Thinking about Transfer. Performance Improvement Quarterly, 24, 7-24.
- Matthews, P. (2018) Learning Transfer at Work.
- Weinbauer-Heidel, I (2018) What makes training really work?



12 brainstormvragen voor  
effectieve trainingen

In samenwerking met



---

[www.routetwaalf.nl](http://www.routetwaalf.nl)