

Waarom zoveel leiderschapstrainingen **niet** blijven hangen

Zes wetenschappers stellen vast: leiderschap doet ertoe en is te ontwikkelen. Maar hoe je dat het beste doet, is nog onduidelijk. Daardoor gaat veel geld naar programma's met een wankel basis. Hun antwoord: zes vragen die elk programma moet kunnen beantwoorden.

ARTIKEL staat zo in het artikel **ONZE LEZING** onze vertaling naar de praktijk

Waarom dit ook over teams gaat

Het artikel gaat over leiderschap, maar de boodschap geldt net zo goed voor teams. De auteurs omschrijven leiderschap als een invloedsproces dat de gedachten, gevoelens en prestaties van individuen **én groepen** raakt. Ze noemen het gezamenlijke leiderschapsvermogen van teams ook expliciet als iets wat je kunt ontwikkelen.

Veel teamdagen en teamtrainingen lopen tegen precies dezelfde valkuilen aan: veel energie op de dag zelf, weinig zichtbaar effect een maand later. Bij Teamenergie werken teams daarom zelf aan hun ontwikkeling: in stappen, ingebed in hun bestaande overleggen, en met voortgang die over tijd zichtbaar blijft. De zes vragen uit dit artikel zijn zo een goede toets voor elke teaminterventie, ook die van ons. **ONZE LEZING**

Artikel

Putting the Science Beneath the Practice: Advancing Theory in Leadership Development

Verschenen

Academy of Management Learning & Education, vol. 25 nr. 3, online 11 augustus 2026

Auteurs

Hannes Leroy, Lisa Dragoni, Bruce Avolio, Steffen Giessner, Moran Anisman-Razin, Niels Van Quaquebeke

Origineel (vrij toegankelijk)

doi.org/10.5465/amle.2026.0496

Waar het artikel over gaat

Na 75 jaar onderzoek weten we dat leiderschap te ontwikkelen is, via training, werkervaring en feedback. Wat ontbreekt is een gedeeld beeld van **hoe** je dat het beste aanpakt. De auteurs gebruiken zes vragen (wat, hoe, wanneer, wie, waarom, waar) en laten per vraag zien welke valkuil er in de praktijk ontstaat als je hem overslaat.

Het is een redactioneel openingsstuk bij een themanummer, dus geen nieuw onderzoek met eigen data. Er hoort een praktijkstuk bij: *Six Traps to Avoid in Leadership Development Programs*.

1

Wat wil je precies ontwikkelen?

Eén ding, scherp omschreven

Valkuil: pedagoogling. Op het laatste moment een lange, vage lijst leerdoelen bij elkaar zoeken (pedagogiek plus googelen).

ARTIKEL Kies één aspect van leiderschap en benoem het precies. Een overzicht van 274 interventies uit 15 grote gedragsstudies laat zien dat de specificiteit van het doel het meest bepaalde of er echt iets veranderde.

Voorbeeld: Nieberle e.a. onderscheiden enkelvoudige, dubbele en meervoudige leiderschapsidentiteit, elk met een eigen ontwikkelroute.

2

Hoe ga je dat ene ding ontwikkelen?

Het mechanisme achter de verandering

Valkuil: edutainment. Een programma als een Hollywoodfilm: actie, emotie, een charismatische trainer. Hoge tevredenheid, weinig blijvende groei.

ARTIKEL Tevredenheid is geen bewijs van ontwikkeling. Benoem wat de verandering in gang zet én wat haar vasthoudt. Werk met een "experimentele blik": wat verander je precies, en wat kan het effect vertroebelen?

Voorbeeld: Detert en McKee: mensen buiten hun comfortzone brengen, en daarna oefenen. Kort en geconcentreerd oefenen kan even krachtig zijn als lang en verspreid.

3

Wanneer zie je realistisch resultaat?

Ontwikkeling kost tijd en gaat niet rechtlijnig

Valkuil: insta-training. Beloven dat iets complex in korte tijd fundamenteel verandert, en aannemen dat het effect direct na de training zichtbaar is.

ARTIKEL Sommige dingen veranderen in één inzicht, andere (waarden, persoonlijkheid) in jaren. Ontwikkeling is vaak traag en kan ook terugvallen. Realistische verwachtingen helpen deelnemers om na afloop door te gaan.

Voorbeeld: Petriglieri vergelijkt leiderschap met kunst maken: oefenen, afstand nemen, reflecteren, bijschaven. Steeds opnieuw.

4

Wie ontwikkel je, en wat hebben zij nodig?

Een persoon, een duo, een team of een hele organisatie

Valkuil: het hamerprobleem. Voor wie een hamer heeft, lijkt alles een spijker. Iedereen krijgt dezelfde inhoud, vaak gekleurd door de voorkeuren van de trainer.

ARTIKEL Leiders op verschillende niveaus hebben andere uitdagingen. Ook mensen op hetzelfde niveau verschillen, bijvoorbeeld in hoe klaar ze zijn voor ontwikkeling. Maatwerk kost meer, maar levert een effectiever programma op.

Voorbeelden: Ashford e.a.: ontwikkel niet alleen de "high potentials" maar brede groepen in de organisatie. Vassolo e.a.: ontwikkel een directieteam als team, via processen als strategisch delen en productieve spanning.

5

Waarom zou dit werken?

Is je verhaal onderbouwd, of vooral een overtuiging?

Valkuil: preken voor eigen parochie. De eigen passie en onbewezen overtuigingen van de trainer worden de inhoud. Dat boeit in de zaal, maar het effect houdt kort stand.

ARTIKEL Kun je uitleggen waarom je voor dit mechanisme kiest en niet voor een ander? Dat vraagt dat je aanpak aansluit op wat onderzoek al weet.

Voorbeeld: Palanski en Barclay: leiders groeien als ze hun zelfbeeld naast wat hun werkcontext vraagt leggen. Het gat dat ze dan zien, motiveert tot verandering.

6

Waar vindt de ontwikkeling plaats?

De werkomgeving rond het programma

Valkuil: de trainingsbubbel. Vaardigheden leren zonder verbinding met de dagelijkse praktijk. Na de training gaat iedereen terug naar het oude werk.

ARTIKEL Bekende hulpmiddelen voor overdracht naar het werk zijn steun van de leidinggevende, herinneringen, training op de werkvloer en een goede behoeftanalyse. Zonder goede onderbouwing weet je alleen niet welke het meest helpt.

Voorbeeld: McMillan e.a.: deelnemers houden nieuw gedrag vast als ze zien dat de inhoud aansluit bij wat hen in de organisatie verbindt (gedeelde identiteit).

Zes vragen voor je volgende programma

Leg deze checklist naast een training, coachtraject of teamsessie, voordat je begint. **ONZE LEZING**

- 1 **Wat:** welk ene gedrag, inzicht of welke vaardigheid moet na afloop anders zijn?
- 2 **Hoe:** wat in het programma zorgt daar echt voor, en hoe blijft het oefenen na de laatste sessie?
- 3 **Wanneer:** wanneer verwachten we iets te zien, en wanneer kijken we opnieuw?
- 4 **Wie:** voor wie is dit, en wat heeft deze groep nodig (in plaats van wat wij graag geven)?
- 5 **Waarom:** waarop baseren we dat deze aanpak werkt, behalve op ons eigen enthousiasme?
- 6 **Waar:** hoe nemen deelnemers het mee naar hun werk, en wie in de organisatie helpt daarbij?

Wat betekent dit voor teams?

ONZE LEZING Het artikel gaat over leiderschapsontwikkeling. Dit is onze vertaling naar het werken met teams, geen conclusie van de auteurs.

- Als het team zelf de deelnemer is, verschuift de vraag "wie": het gaat dan om wat dit team nodig heeft, niet om een standaardprogramma voor iedereen.
- De vragen "wat" en "wanneer" worden concreter als je vooraf vastlegt waar een team staat en dat na verloop van tijd opnieuw bekijkt. Dan zie je groei, of het uitblijven ervan.
- De trainingsbubbel is kleiner als ontwikkeling plaatsvindt met de mensen met wie je ook dagelijks werkt.

Liever het origineel lezen?

Het artikel is vrij toegankelijk. Je vindt er ook de verwijzingen naar alle artikelen uit het themanummer.

[Naar het artikel](#)