De Leertuin als Dynamisch Ecosysteem



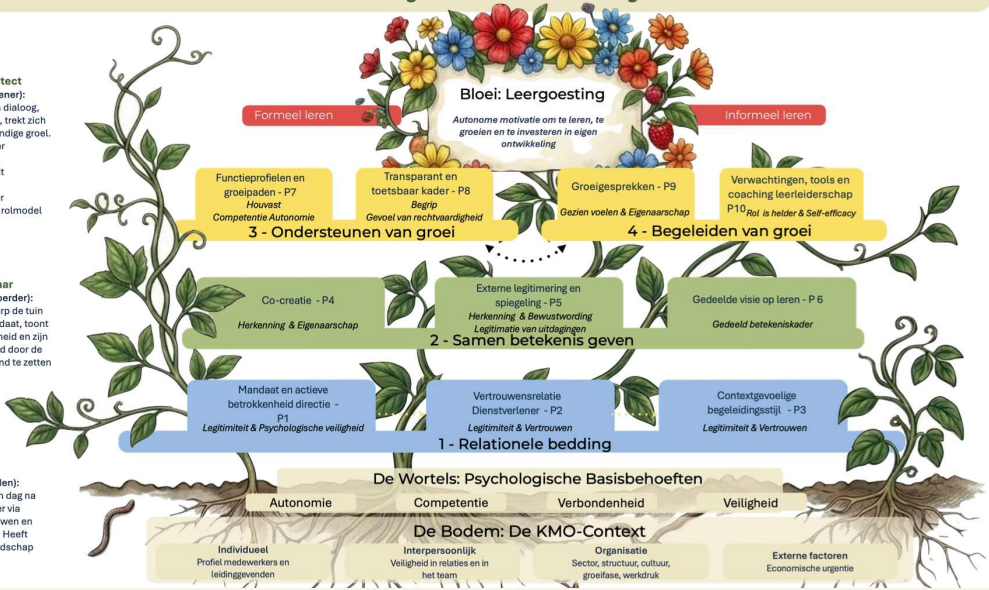
Tuinarchitect
(Dienstverlener):
Herontwerpt in dialoog, brengt expertise, trekt zich terug voor zelfstandige groei.
- Procesbegelsider
- Spiegel
- Externe autoriteit
- Facilitator
- Structuurbrenger
- Trainer / coach / rolmodel



Tuineigenaar
(Directie / zaakvoerder):
Bepaalt welk ontwerp de tuin krijgt. Geeft het mandaat, toont zichtbare betrokkenheid en zijn eigen leerbereidheid door de eerste plant in de grond te zetten



Tuinier
(Leidinggevenden):
Onderhoudt de tuin dag na dag. Geeft water via erkenning, vertrouwen en groeigesprekken. Heeft opleiding en gereedschap nodig.



Medegefinancierd door de Europese Unie

Leergoesting groeit niet door één losse actie, opleiding of tool, maar als resultaat van een samenhangend groeiproces:

1 **Bodem: KMO-context.** Sector, grootte, werkdruk, cultuur, HR-capaciteit. Wat elders werkt, werkt hier niet automatisch.

2 **Relationele bedding.** Leren vraagt veiligheid: zichtbaar mandaat, vertrouwen in de begeleider, aanpak op maat.

3 **Samen betekenis geven.** Uitdagingen zichtbaar maken en bouwen aan een gedeelde visie op leren.

4 **Groei ondersteunen.** Functieprofielen, groeipaden en transparante criteria geven houvast, competentie en autonomie.

5 **Groei begeleiden.** Groeigesprekken en leerleiderschap maken leren bespreekbaar in de dagelijkse werking.

6 **Bloei: leergoesting.** Competentie, verbondenheid en autonomie komen samen in een omgeving die leren veilig en betekenisvol maakt.

HOE GEBRUIK JE DEZE KAART?

Gebruik ze om de samenhang tussen de patroonkaarten te begrijpen, een gesprek te starten over de eigen organisatie en te bepalen welke laag eerst aandacht vraagt.

? STARTVRAAG

Hoe ziet onze leertuin er vandaag uit? Waar zijn we al goed bezig? Waar willen we naartoe? En wat is daar dan voor nodig?

Hoe gebruik je deze kaartenset?

Bruikbaar in teamoverleg, begeleidingstraject, workshop of lerend netwerk. Je hoeft de kaarten niet van voor naar achter te doorlopen — kies de kaart die past bij je vraag, situatie of gesprek. Vier kaarttypes werken samen:

FAQ · Wat als…?

Voor KMO's, zaakvoerders en HR. Herken een spanning, geef er taal aan, kies een eerste stap.

Case · Zo deden anderen het

Voor KMO's, dienstverleners en netwerken. Zie hoe leergoesting ontstaat in wisselwerking met context en aanpak.

Reflectie · Hoe zit dat bij ons?

Voor teams, leidinggevenden en HR. Geen antwoorden: vragen stellen, blinde vlekken zichtbaar maken, samen een stap bepalen.

Patroon · Waarom werkt dit?

Voor begeleiders, HR en beleidsactoren. De onderzoekslaag: mechanismen en voorwaarden achter wat werkt.

FAQ *"Ik herken een probleem, maar weet niet goed waar te starten."* Kies een Wat als-vraag die dicht bij jullie situatie ligt, bespreek wat herkenbaar is en kies één kleine eerste stap.

Case *"Ik zoek inspiratie uit andere organisaties."* Lees hoe een organisatie haar traject aanpakte, en bekijk welke patronen en lessen relevant zijn voor jullie.

Reflectie *"Ik wil een gesprek voeren met mijn team."* Kies één centrale vraag, gebruik de gesprekssterter en eindig met één concrete vervolgstap.

Patroon *"Ik begeleid een organisatie of wil verdiepen."* Analyseer welk patroon speelt, welke mechanismen actief zijn en welke condities aanwezig of afwezig zijn.

MOGELIJKE ROUTES

Snel starten: FAQ-kaart, daarna een reflectiekaart om te verdiepen.
Leren uit voorbeelden: casekaart, daarna de patronen die erin terugkomen.
Teamgesprek organiseren: reflectiekaart, met inspiratie uit de casekaarten.
Organisatie begeleiden: FAQ- of casekaart, daarna patroonkaarten om mechanismen en condities te analyseren.

Leergoesting Boosterkaarten
© 2026 UCLL Research & Expertise
Medegefinancierd door de Europese Unie

Waarom werkt dit?

Tien patronen uit de cross-case analyse, geordend per cluster.

CLUSTER 1 · RELATIONELE BEDDING

- **P1** Mandaat en actieve betrokkenheid van de directie
- **P2** Vertrouwensrelatie met dienstverlener
- **P3** Contextgevoelige begeleidingsstijl

CLUSTER 2 · SAMEN BETEKENIS GEVEN

- **P4** Co-creatie
- **P5** Externe legitimering en spiegeling
- **P6** Gedeelde visie op leren

CLUSTER 3 · ONDERSTEUNEN VAN GROEI

- **P7** Functieprofielen en groeipaden
- **P8** Transparant en toetsbaar kader

CLUSTER 4 · BEGELEIDEN VAN GROEI

- **P9** Groeigesprekken
- **P10** Verwachtingen, instrumenten en coaching voor leerleiderschap

Medegefinancierd door de Europese Unie

Cluster 1 · Relationele bedding

"Mensen moeten zich veilig voelen om open te staan om te leren."

Legitimiteit · Psychologische veiligheid · Vertrouwen

Cluster 2 · Samen betekenis geven

"Leren start wanneer mensen anders kijken naar hun werkelijkheid."

Herkenning · Eigenaarschap · Bewustwording · Legitimatie · Gedeeld betekeniskader

Cluster 3 · Ondersteunen van groei

"Leren krijgt betekenis wanneer verwachtingen zichtbaar en transparant worden."

Houvast · Competentie · Autonomie · Begrip · Gevoel van rechtvaardigheid

Cluster 4 · Begeleiden van groei

"Leren wordt duurzaam wanneer het actief ondersteund wordt in de dagelijkse werking."

Gezien en gehoord voelen · Eigenaarschap over eigen leren · Rolhelderheid · Legitimiteit · Zelfeffectiviteit

CLUSTER 1 · RELATIONELE BEDDING

Mandaat en actieve betrokkenheid van de directie

Legitimiteit | Psychologische veiligheid

OUTCOME

Deelname aan en openheid voor alle andere interventies, implementatiebereidheid

Mandaat is in elke case een noodzakelijke startvoorwaarde. Formele toestemming alleen volstaat niet: zichtbare aanwezigheid en vooral persoonlijke leerbereidheid van de zaakvoerder blijken het meest bepalend. Dat activeert legitimiteit en psychologische veiligheid bij medewerkers.

★ VOORBEELD

Bij Kompas IT (IT-adviesbureau, 52 medewerkers) had de aanvankelijk aangesproken bestuurder te weinig gewicht. Pas toen de zaakvoerder zelf de introductie van de tweede opleidingsmodule verzorgde, nam de weerstand sterk af en werd het traject met meer engagement doorlopen.

Medegefinancierd door de Europese Unie

RELATIES MET ANDERE PATRONEN

P1 legt het fundament, maakt leren legitiem en verlaagt weerstand voor P2 en P3.

✅ ACTIVEERT

+ Externe urgentie (krapte, transitie) verhoogt bereidheid van directie
+ Interne sleutelpersoon vertaalt mandaat naar dagelijks draagvlak op de werkvloer
+ Subsidie of gratis programmaformat verlaagt drempel voor formeel mandaat van directie

⚠ REMT

- Participatieve organisatiecultuur: formeel mandaat en zichtbare aanwezigheid volstaat niet, breed draagvlak kost extra tijd
- Mandaat blijft onzichtbaar voor medewerkers

★ WAT LEERT DIT ONS?

Zorg dat mandaat er niet alleen is, maar ook zichtbaar is voor medewerkers. Het intakegesprek is de meest bepalende interventie van het traject.

CLUSTER 1 · RELATIONELE BEDDING

Vertrouwensrelatie met dienstverlener

Psychologische veiligheid | Vertrouwen

OUTCOME

Deelname, openheid, bereidheid om kwetsbare thema's te bespreken

Vertrouwen in de begeleider is meestal geen startpositie maar een outcome van de eerste fase. Medewerkers en leidinggevenden testen impliciet of de begeleider betrouwbaar, niet-oordelend en competent is. Dit vertrouwen is kwetsbaar: het wordt langzaam opgebouwd, maar kan snel beschadigd worden door inconsistent gedrag.

★ VOORBEELD

Bij Brouwerij De Hopgaard kende de dienstverlener de organisatie al van een eerder ISO-traject, wat de vertrouwensbasis sterk verkortte. Leidinggevenden konden daardoor in de eerste co-creatiesessies openlijk spreken over gedeelde uitdagingen, een 'eureka-moment' dat de daaropvolgende coaching verdiepte.

RELATIES MET ANDERE PATRONEN

Veronderstelt P1. Wederzijds versterkend met P3.

✅ ACTIVEERT

+ Voldoende trajectduur voor opbouw vertrouwen (meerdere contactmomenten)
+ Eerdere samenwerking met de dienstverlener
+ P1 actief: directiemandaat verlaagt weerstand bij eerste contact
+ P3 actief: stijlcompatibiliteit tussen begeleider en organisatie

⚠ REMT

- Frequente personeelswissels bij de organisatie
- Verandering van begeleider doorheen traject
- Onvoldoende continuïteit in het traject (grote tussenpozen)

★ WAT LEERT DIT ONS?

Investeer in relatieopbouw vóór je start met instrumentele interventies. Stem begeleidings- en communicatiestijl af op de organisatiecultuur.

CLUSTER 1 · RELATIONELE BEDDING

Contextgevoelige begeleidingsstijl

Psychologische veiligheid | Vertrouwen

OUTCOME

Deelname en implementatiebereidheid

Dienstverleners die hun stijl (tempo, taalgebruik, structuur) voortdurend afstemmen op organisatiesignalen, maturiteit en fase van het traject bereiken dieper engagement dan wie overal dezelfde aanpak hanteert. Erkenning in wie je bent en hoe je werkt verlaagt weerstand, ook wanneer het traject inhoudelijk goed aansluit bij de noden.

★ VOORBEELD

Bij Studio Komeet (digital agency, 35 medewerkers) werden moeilijke thema's stelselmatig verzacht. De dienstverlener koos voor een gefaseerde aanpak: eerst de leidinggevenden apart informeren, pas daarna een teamdag voor alle medewerkers. Zo werd de terugkoppeling herkend en aanvaard in plaats van defensief onthaald.

Medegefinancierd door de Europese Unie

RELATIES MET ANDERE PATRONEN

Veronderstelt P1. Wederzijds versterkend met P2. Belangrijke procesconditie voor alle andere patronen.

✅ ACTIVEERT

+ Begeleider heeft ruimte voor maatwerk en flexibiliteit binnen trajectopzet (geen strak gestandaardiseerd format)
+ Voldoende contactmomenten en met voldoende hoge frequentie om organisatiecontext te leren kennen
+ Persoonsgevoeligheid: aanpak afgestemd op individuele capaciteiten en noden van deelnemers
+ Aansluiten bij taal en bestaande structuren binnen de organisatie

⚠ REMT

- Begeleider volgt strak gestandaardiseerd format met weinig ruimte voor flexibiliteit
- Te directieve of prescriptieve begeleidingsstijl in beginfase

★ WAT LEERT DIT ONS?

Contextsensitiviteit is een actieve interventie op zich. Het traject moet ruimte bieden voor maatwerk; een te rigide format ondermijnt dit patroon.

CLUSTER 2 · SAMEN BETEKENIS GEVEN

Co-creatie

Herkenning | Eigenaarschap

OUTCOME

Gedragenheid, duurzame verankering

Tools en structuren die de organisatie zelf mee vormgeeft, worden consequenter toegepast dan extern aangeleverde oplossingen. Zelfs kleine participatieve momenten verhogen het gevoel van eigenaarschap significant. Niet enkel de kwaliteit van het instrument, maar vooral ook de ervaring dat het 'van ons' is, draagt de duurzame verankering.

★ VOORBEELD

Bij Atlasnet (sociaal secretariaat, 60-70 medewerkers) stelden medewerkers zelf, via een co-creatieve workshop, een boomstructuur van verspreide kennis op. Dit werd de basis voor het interne kennisplatform Atlas Academy, waarin medewerkers hun manier van werken weerspiegeld zagen.

RELATIES MET ANDERE PATRONEN

Vraagt psychologische veiligheid van P1 tot P3, activeert eigenaarschap en levert input voor P7 en P8.

✅ ACTIVEERT

+ Psychologische veiligheid binnen de organisatie
+ Psychologische veiligheid in relatie tot de begeleider (P1, P2 en P3)
+ Deelname die representatief is voor het doel van de co-creatie (bv. verschillende functies en afdelingen)

⚠ REMT

- Schijnparticipatie: input gevraagd maar niet ten volle meegenomen in het finale ontwerp
- Te hoge tijds- of werkdruk waardoor co-creatieproces onder druk komt te staan

★ WAT LEERT DIT ONS?

Instrumenten zonder co-creatie mislukken niet noodzakelijk, maar verankeren trager en oppervlakkiger. Co-creatie is een meerwaarde omwille van het proces, niet enkel de output.

CLUSTER 2 · SAMEN BETEKENIS GEVEN

Externe legitimering en spiegeling

Herkenning | Bewustwording | Legitimatie

OUTCOME

Bespreekbaarheid en veranderbereidheid

De dienstverlener vervult een spiegelfunctie: hij of zij vangt signalen op en geeft ze terug in herkenbare, eigen taal van de organisatie. Dit doorbreekt stilstand via drie stappen: herkenning, bewustwording en legitimering. Pas dan ontstaat bereidheid om het bestaande patroon ter discussie te stellen.

★ **VOORBEELD**

Bij Studio Komeet destilleerde de dienstverlener via diepte-interviews vijf cultuurthema's uit de eigen citaten van medewerkers. Bij de terugkoppeling reageerde het team met herkenning, niet met weerstand, precies omdat werd benoemd wat iedereen al voelde maar niemand uitsprak.

Medegefinancierd door de Europese Unie

RELATIES MET ANDERE PATRONEN

P5 opent het gesprek, maakt blinde vlekken zichtbaar en triggert P6.

✅ ACTIVEERT

+ Latent ongemak aanwezig, mensen voelen dat er iets schuurt
+ Spiegel opgebouwd uit eigen data, citaten en taal van de organisatie
+ Mandaat (P1) en vertrouwen in de begeleider (P2-P3) zodat de externe blik niet als oordeel voelt

⚠ REMT

- Terugkoppeling staat volledig haaks op de beleving van medewerkers
- Te snelle sprong naar oplossingen, bewustwordingsfase wordt overgeslagen
- Sommige relevante actoren (bv. directie) worden niet betrokken

★ WAT LEERT DIT ONS?

Bewustwording is een noodzakelijke voorloper van de structurele leerinterventies. Dienstverleners mogen deze stap niet overslaan.

CLUSTER 2 · SAMEN BETEKENIS GEVEN

Gedeelde visie op leren

Gedeeld betekeniskader

OUTCOME

Gedragen coherente richting, implementatiebereidheid

Veel KMO's stellen leren gelijk aan opleiding. Wanneer die visie onvoldoende leergoesting oplevert, is een herdefiniëring en gedeelde visie op wat leren betekent en waarom het ertoe doet, nodig als startpunt voor de instrumentele interventies die volgen.

★ VOORBEELD

Bij WZC De Zilverbeek leefde de visie van de directeur op leren niet bij de teamcoaches. Samen met de dienstverlener ontwikkelde de directeur een zonnebloemmetafoor (medewerker = bloem, teamcoach = water, directeur = voeding), die teamcoaches, mede door hun eigen aandeel erin, vlot doorvertelden aan hun teams.

RELATIES MET ANDERE PATRONEN

Bouwt op bewustwording van P5, vertaalt naar gezamenlijke visie en biedt koers voor P7 tot en met P10.

✅ ACTIVEERT

+ P5 actief: bewustwording over aanwezige patronen en uitdagingen op vlak van leren als startpunt
+ Co-creatie (P4) versterkt gedragenheid vanuit gevoel van eigenaarschap
+ Visie sluit aan bij normen, waarden en strategie van de organisatie

⚠ REMT

- Visie blijft abstract en niet verbonden met dagelijkse praktijk
- Visie leeft enkel bij HR en/of directie en wordt niet actief en begrijpelijk gecommuniceerd naar medewerkers

★ WAT LEERT DIT ONS?

Een visiegesprek is een strategisch ankerpunt voor alle latere interventies. Werk hierbij met co-creatie en verwijs naar normen, waarden en strategie van de organisatie.

CLUSTER 3 · ONDERSTEUNEN VAN GROEI

Functieprofielen en groeipaden

Houvast | Competentie | Autonomie

OUTCOME

Leergoesting en deelname aan leren

Medewerkers die niet weten waartoe leren leidt, vertonen geen leergoesting, ook niet bij een ruim opleidingsaanbod en veel vrijheid (autonomieparadox). Zichtbare groeipaden veranderen leren van verplichting naar investering in de eigen toekomst, en functioneren ook als rekruteringsinstrument.

★ **VOORBEELD**

Bij Vigilor Systems (beveiligingsspecialist) ontbraken functiebeschrijvingen; doorgroei verliep op buikgevoel. Na uitwerking van functieprofielen koos een nieuwe medewerker bewust voor dit bedrijf, omdat de groeipaden hem tijdens het sollicitatiegesprek waren getoond.

Medegefinancierd door de Europese Unie

RELATIES MET ANDERE PATRONEN

Vertrekt idealiter vanuit P6 en gebouwd op P4, maakt groei concreet en vormt de basis voor P8.

✅ ACTIVEERT

+ Co-creatie van functieprofielen en/of groeipaden met medewerkers (P4)
+ Structuren die voortbouwen op bestaande maar niet-geformaliseerde aanzetten
+ Instrumenten zijn zichtbaar en worden actief gebruikt (bv. in groeigesprekken, P9)
+ Economische urgentie: groeipaden helpen bij rekrutering én behoud van medewerkers

⚠ REMT

- Structureel hoge werkdruk beperkt gevoel van autonomie bij medewerkers
- Ontbreken van psychologische veiligheid: groei voelt bedreigend

★ WAT LEERT DIT ONS?

Functieprofielen en groeipaden zijn één van de sterkste hefbomen voor duurzame leergoesting, op voorwaarde dat ze zichtbaar zijn en actief gebruikt worden.

CLUSTER 3 · ONDERSTEUNEN VAN GROEI

Transparant en toetsbaar kader

Begrip | Gevoel van rechtvaardigheid

OUTCOME

Leergoesting en deelname aan leren

Ontbrekende kaders voor leren en groei geven medewerkers het gevoel dat groeikansen op buikgevoel of persoonlijke voorkeur worden verdeeld. Transparante en toetsbare criteria bieden een gedeeld referentiekader en versterken het rechtvaardigheidsgevoel: mensen ervaren de procedure als eerlijk, los van de uitkomst.

★ VOORBEELD

Bij HVAC-bedrijf Maes werden promoties lang op buikgevoel van de zaakvoerder beslist. Na uitwerking van zes transparante functieprofielniveaus met heldere criteria, herstelde niet de promotie zelf maar de transparantie ervan het vertrouwen van medewerkers.

RELATIES MET ANDERE PATRONEN

Vertrekt idealiter vanuit gedragenheid P6 en gebouwd op P4, legitimeert verwachtingen, geeft P7 geloofwaardigheid en bereidt P9 voor.

✅ ACTIVEERT

+ Criteria worden co-gecreëerd of minstens gecommuniceerd vóór toepassing (P4)
+ Leidinggevenden kunnen het kader uitleggen en toepassen

⚠ REMT

- Kader wordt niet consistent toegepast

★ WAT LEERT DIT ONS?

Werk vanuit co-creatie, zorg dat het kader transparant is voor alle medewerkers, en pas het actief en zonder uitzonderingen toe.

CLUSTER 4 · BEGELEIDEN VAN GROEI

Groeigesprekken

Gezien en gehoord voelen | Eigenaarschap over eigen leren

OUTCOME

Openheid over leernoden, leergoesting, deelname aan leren

Groeigesprekken (vaak ter vervanging van functioneringsgesprekken) geven medewerkers expliciete ruimte om te reflecteren over sterktes, groeipunten en leernoden. De persoon en diens groeipotentieel staan centraal, niet de prestaties, voor veel medewerkers een nieuwe en betekenisvolle ervaring.

★ **VOORBEELD**

Bij Contour Media (70 medewerkers) hadden regiomanagers geen formele rol in het leerproces. Na coaching in het voeren van groeigesprekken kenden regiomanagers en de operationeel directeur kenbaar hun medewerkers beter, en konden hen gericht ondersteunen bij hun leernoden.

Medegefinancierd door de Europese Unie

RELATIES MET ANDERE PATRONEN

Kader (P8) en profielen (P7) geven inhoud. Een manier om P10 om te zetten in de praktijk.

✅ ACTIVEERT

+ Leidinggevenden ontvangen coaching in het voeren van groeigesprekken en/of ervaren het gesprek eerst zelf
+ Een psychologisch veilige relatie tussen leidinggevende en medewerker
+ Gestructureerde gesprekscyclus (niet éénmalig) met voorbereiding en opvolging

⚠ REMT

- Leidinggevenden ervaren gesprekken als bijkomende taak of administratie (vooral bij hoge werkdruk)
- Ontbreken van opvolging: acties en beloftes uit gesprek worden niet nagekomen

★ WAT LEERT DIT ONS?

Groeigesprekken zijn een krachtige hefboom voor individuele leergoesting, maar vragen een duidelijke gespreksarchitectuur met voorbereiding, opvolging en investering in leiderschapsontwikkeling (P10).

CLUSTER 4 · BEGELEIDEN VAN GROEI

Verwachtingen, instrumenten en coaching voor leerleiderschap

Rolhelderheid | Legitimiteit | Zelfeffectiviteit

OUTCOME

Leerleiderschap

Leidinggevenden zijn vaak doorgegroeid vanuit een vakrol en ervaren de rol van leerleider als nieuw of bedreigend. Verduidelijking van de rol, coaching en ondersteunende tools verlagen drie drempels: een cognitieve (rolhelderheid), een sociale (legitimiteit) en een competentiedrempel (zelfeffectiviteit).

★ **VOORBEELD**

Bij dienstenchequebedrijf Connecta (99 medewerkers, open hiring) begeleidden mentoren nieuwe medewerkers elk op hun eigen manier. Na werksessies, competentietraining en werkinstructies merkte de zaakvoerder: 'Na de opleiding merken we dat ze meer durven.' Mentoren bouwden een teamgevoel op en sprongen voor elkaar in.

RELATIES MET ANDERE PATRONEN

Sluit de cirkel en maakt alle patronen duurzaam ingebed. Wordt versterkt door de voorbeeldrol van de directie (P1).

ACTIVEERT

+ P1 actief: directie onderschrijft en modelleert leerleiderschap
+ Coaching op maat afgestemd op de individuele leidinggevende
+ Leidinggevenden ervaren zelf het leerproces en ontwikkelen zo meer empathie, geloofwaardigheid en vertrouwen
+ Co-creatie van ondersteunende instrumenten (P4) en actieve inbedding in dagelijkse werking

⚠ REMT

- Hoge werkdruk en focus op dagelijkse praktijk beperkt ruimte voor leerleiderschap
- Rolonduidelijkheid op moment van introductie van instrument en/of coachingtraject
- Ontbreken van veilige oefenruimte

★ WAT LEERT DIT ONS?

P10 is de meest directe hefboom voor leerleiderschap in de praktijk. Rolhelderheid, legitimiteit en zelfeffectiviteit werken niet sequentieel, maar als onderling versterkende mechanismen.

OVERZICHTSKAART

12 KAARTEN

Hoe zit dat bij ons?

Twaalf reflectievragen, geordend per cluster. Geen kaart geeft een antwoord — elke kaart opent een gesprek.

CLUSTER 1 · RELATIONELE BEDDING

01 Wie toont dat leren telt?

02 Is het hier veilig om te zeggen: “Ik kan dit nog niet”?

CLUSTER 2 · SAMEN BETEKENIS GEVEN

03 Wie moet betrokken worden om leren te laten landen?

04 Wat bedoelen wij eigenlijk met leren?

05 Welke leervraag leeft hier, maar wordt nog niet uitgesproken?

06 Wie heeft mee vormgegeven aan onze aanpak rond leren?

CLUSTER 3 · GROEI ONDERSTEUNEN

07 Weten medewerkers waar ze naartoe kunnen groeien?

08 Zijn onze verwachtingen duidelijk genoeg?

09 Voelen groeikansen eerlijk aan?

CLUSTER 4 · GROEI BEGELEIDEN

10 Wanneer spreken wij over groei?

11 Wie helpt leergoesting omzetten in actie?

12 Hebben leidinggevenden genoeg houvast om leren te begeleiden?

Medegefinancierd door de Europese Unie

Cluster 1 — 01 · 02

Relationele bedding

Mensen moeten zich veilig voelen om open te staan om te leren.

Cluster 2 — 03 · 04 · 05 · 06

Samen betekenis geven

Leren start wanneer mensen anders kijken naar hun werkelijkheid.

Cluster 3 — 07 · 08 · 09

Groei ondersteunen

Leren krijgt betekenis wanneer verwachtingen zichtbaar en transparant worden.

Cluster 4 — 10 · 11 · 12

Groei begeleiden

Leren wordt duurzaam wanneer het actief ondersteund wordt in de dagelijkse werking.

CLUSTER 1 · RELATIONELE BEDDING

Wie toont dat leren telt?

In KMO's krijgt leren pas gewicht wanneer iemand met mandaat zichtbaar maakt dat het belangrijk is.

CENTRALE VRAAG

Wie laat bij ons zien dat leren en groeien echt belangrijk zijn?

GESPREKSSTARTER

Denk aan een recent moment waarop leren, feedback of ontwikkeling aan bod kwam. Wie nam daarin initiatief? Wie gaf er gewicht aan?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Is leren bij ons vooral iets van HR, van leidinggevenden, van medewerkers of van de zaakvoerder?
- Toont de directie zelf leerbereidheid? Op welke manier?
- Waar merken medewerkers aan dat leren prioriteit heeft?
- Wat zou management concreet kunnen doen om leren zichtbaarder te maken?

KIES ÉÉN STAP Welk zichtbaar signaal kunnen we deze maand geven dat leren hier telt?

PATROON

P1 · Mandaat en actieve betrokkenheid directie

CLUSTER 1 · RELATIONELE BEDDING

Is het hier veilig om te zeggen: “Ik kan dit nog niet”?

Leergoesting vraagt dat medewerkers leernoden kunnen benoemen zonder negatieve gevolgen.

CENTRALE VRAAG

Kunnen mensen bij ons open zeggen wat ze nog willen of moeten leren?

GESPREKSSTARTER

Denk aan een situatie waarin iemand een fout maakte, hulp vroeg of aangaf iets nog niet te beheersen. Wat gebeurde er daarna?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Worden fouten bij ons gezien als leerervaring of als probleem?
- Zijn er teams of functies waar openheid over leren moeilijker ligt?
- Wie durft makkelijk hulp vragen? Wie minder?
- Wat doen leidinggevenden als iemand aangeeft iets nog niet te kunnen?

KIES ÉÉN STAP Wat kunnen we doen om het benoemen van leernoden minder spannend te maken?

PATROON

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

CLUSTER 2 · SAMEN BETEKENIS GEVEN

Wie moet betrokken worden om leren te laten landen?

Een goed idee rond leren blijft vaak hangen als de juiste mensen niet mee eigenaar zijn.

CENTRALE VRAAG

Wie heeft bij ons formeel of informeel invloed op het slagen van leerinitiatieven?

GESPREKSSTARTER

Neem één leerinitiatief dat niet volledig geland is. Wie was betrokken? Wie had eigenlijk ook mee aan tafel moeten zitten?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Wie beslist formeel over tijd, budget of prioriteit voor leren?
- Zijn leidinggevenden voldoende betrokken vóór iets wordt ingevoerd?
- Wie beïnvloedt informeel of medewerkers meedoen?
- Welke groep wordt vaak vergeten in gesprekken over leren?

KIES ÉÉN STAP Wie moeten we bij een volgend leerinitiatief vroeger betrekken?

PATROON

P4 · Co-creatie

CLUSTER 2 · SAMEN BETEKENIS GEVEN

Wat bedoelen wij eigenlijk met leren?

In veel organisaties wordt leren spontaan gelijkgesteld aan opleiding. Daardoor blijft veel leren op de werkvloer onzichtbaar.

CENTRALE VRAAG

Wat telt bij ons als leren?

GESPREKSSTARTER

Maak samen een lijst van momenten waarop medewerkers iets leren, denk gerust breed.

VERDIEPENDE VRAGEN

- Denken we bij leren vooral aan opleidingen, of ook aan feedback, meedraaien, uitproberen en reflecteren?
- Welke vormen van leren worden nog weinig erkend of benoemd?
- Welke vormen van informeel leren gebeuren hier al?
- Hoe spreken wij over leren naar medewerkers?

KIES ÉÉN STAP Welke vorm van leren op de werkvloer willen we zichtbaarder maken?

PATROON

P6 · Gedeelde visie op leren

CLUSTER 2 · SAMEN BETEKENIS GEVEN

Welke leervraag leeft hier, maar wordt nog niet uitgesproken?

Organisaties voelen vaak dat er iets schuurt, maar benoemen het nog niet als leer- of ontwikkelvraag.

CENTRALE VRAAG

Welke spanning, frustratie of terugkerend probleem vraagt eigenlijk om leren?

GESPREKSSTARTER

Denk aan een probleem dat telkens terugkomt. Wat moeten mensen leren, begrijpen of anders doen om daar beweging in te krijgen?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Waar botsen we steeds opnieuw op?
- Welke kennis, vaardigheden of afspraken ontbreken?
- Welke gesprekken vermijden we?
- Is dit probleem echt operationeel, of zit er ook een leervraag onder?

KIES ÉÉN STAP Welke terugkerende spanning willen we herformuleren als leervraag?

PATROON

P5 · Externe spiegeling en legitimering

CLUSTER 2 · SAMEN BETEKENIS GEVEN

Wie heeft mee vormgegeven aan onze aanpak rond leren?

Mensen gebruiken sneller wat ze mee hebben ontworpen.

CENTRALE VRAAG

Voelen medewerkers en leidinggevenden zich eigenaar van onze aanpak rond leren?

GESPREKSSTARTER

Neem één instrument of afspraak rond leren. Is dit samen ontwikkeld, opgelegd of organisch gegroeid?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Wie werd betrokken bij het maken van afspraken, tools of processen rond leren?
- Waar vragen we input, maar doen we er weinig zichtbaar mee?
- Herkennen medewerkers hun eigen realiteit in onze aanpak?
- Welke bestaande tool zou sterker worden als gebruikers ze mee konden bijsturen?

KIES ÉÉN STAP Welke afspraak, tool of werkwijze kunnen we samen herbekijken?

PATROON

P4 · Co-creatie

CLUSTER 3 · GROEI ONDERSTEUNEN

Weten medewerkers waar ze naartoe kunnen groeien?

Zonder zicht op groeimogelijkheden blijft leren snel vrijblijvend.

CENTRALE VRAAG

Is voor medewerkers duidelijk welke groei hier mogelijk is?

GESPREKSSTARTER

Vraag je af: kan een medewerker hier uitleggen welke volgende stap voor hem of haar mogelijk is en wat daarvoor nodig is?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Zijn functies, rollen of groeipaden duidelijk omschreven?
- Worden groeimogelijkheden actief besproken, of moeten medewerkers ze zelf ontdekken?
- Weten medewerkers welke competenties belangrijk zijn voor hun verdere groei?
- Zijn er medewerkers die wel willen groeien, maar geen zicht hebben op hoe?

KIES ÉÉN STAP Welke groeimogelijkheid kunnen we concreter en zichtbaarder maken?

PATROON

P7 · Functieprofielen en groeipaden

CLUSTER 3 · GROEI ONDERSTEUNEN

Zijn onze verwachtingen duidelijk genoeg?

Mensen kunnen moeilijk groeien als niet duidelijk is wat “goed”, “beter” of “klaar voor een volgende stap” betekent.

CENTRALE VRAAG

Weten medewerkers wat er van hen verwacht wordt?

GESPREKSSTARTER

Kies één functie of rol. Wat moet iemand kennen, kunnen en tonen om daarin goed te functioneren?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Zijn verwachtingen expliciet of zitten ze vooral in het hoofd van leidinggevenden?
- Zijn verwachtingen gekoppeld aan leren en ontwikkeling?
- Worden verwachtingen op dezelfde manier uitgelegd door verschillende leidinggevenden?
- Waar ontstaat frustratie omdat verwachtingen niet helder zijn?

KIES ÉÉN STAP Welke verwachting moeten we explicieter maken?

PATROON

P7 · Functieprofielen en groeipaden

P8 · Transparant en toetsbaar kader

CLUSTER 3 · GROEI ONDERSTEUNEN

Voelen groeikansen eerlijk aan?

Leergoesting neemt toe wanneer medewerkers begrijpen hoe beslissingen over groei, opleiding of doorgroei worden genomen.

CENTRALE VRAAG

Zijn beslissingen over leren en groei bij ons uitlegbaar en toetsbaar?

GESPREKSSTARTER

Denk aan een recente opleiding, promotie of groeikans. Was duidelijk waarom net die persoon of dat team die kans kreeg?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Welke criteria gebruiken we voor opleiding, groei of promotie?
- Worden ze consequent toegepast?
- Zijn die criteria bekend bij medewerkers?
- Waar kan de indruk ontstaan dat beslissingen op buikgevoel of voorkeur gebeuren?

KIES ÉÉN STAP Welke beslissing rond leren of groei willen we transparanter maken?

PATROON

P8 · Transparant en toetsbaar kader

CLUSTER 4 · GROEI BEGELEIDEN

Wanneer spreken wij over groei?

In veel organisaties beperken gesprekken zich tot feedback en verloning. Groeigesprekken triggeren reflectie en bieden ruimte om groei open te bespreken.

CENTRALE VRAAG

Krijgen medewerkers bij ons vaste ruimte om over hun groei te spreken?

GESPREKSSTARTER

Wanneer had een medewerker hier voor het laatst een gesprek over talenten, leernoden of toekomstwensen?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Spreken we over groei op vaste momenten, of vooral ad hoc?
- Bereiden medewerkers zich voor op zulke gesprekken?
- Gaan gesprekken vooral over prestaties en problemen, of ook over ontwikkeling?
- Worden afspraken uit gesprekken opgevolgd?

KIES ÉÉN STAP Welk gesprek over groei willen we structureler maken?

PATROON

P9 · Groeigesprekken

CLUSTER 4 · GROEI BEGELEIDEN

Wie helpt leergoesting omzetten in actie?

Goesting om te leren is kwetsbaar. Zonder opvolging, richting of steun verdwijnt ze snel in de drukte van de dag.

CENTRALE VRAAG

Wie helpt medewerkers om een leerwens om te zetten in een concrete stap?

GESPREKSSTARTER

Denk aan iemand die recent aangaf iets te willen leren. Wat gebeurde er daarna?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Worden leerwensen vertaald naar concrete acties?
- Is er tijd, ruimte of ondersteuning om ermee aan de slag te gaan?
- Wie volgt die acties op?
- Wat maakt dat leeracties blijven liggen?

KIES ÉÉN STAP Welke leerwens kunnen we deze week omzetten in één concrete actie?

PATROON

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

CLUSTER 4 · GROEI BEGELEIDEN

Hebben leidinggevenden genoeg houvast om leren te begeleiden?

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in leren, maar dit is voor henzelf niet altijd duidelijk, en ze zijn niet altijd opgeleid voor of ondersteund in die rol.

CENTRALE VRAAG

Weten leidinggevenden bij ons wat hun rol is in het leren van medewerkers, en voelen ze zich daar bekwaam in?

GESPREKSSTARTER

Vraag aan leidinggevenden: wat is jouw rol in het begeleiden van medewerkers in hun groei? Wat helpt jou daarbij? Wat maakt het moeilijk?

VERDIEPENDE VRAGEN

- Is duidelijk wat we van leidinggevenden verwachten rond leren?
- Krijgen zij tijd en mandaat om medewerkers te begeleiden?
- Hebben zij tools om gesprekken over groei te voeren?
- Hebben leidinggevenden zelf oefenkansen, coaching of feedback gekregen?

KIES ÉÉN STAP Welke ondersteuning hebben leidinggevenden nodig om hun rol als leerleider sterker op te nemen?

PATROON

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

OVERZICHTSKAART

12 KAARTEN

Wat als…?

Twaalf herkenbare spanningen uit de dagelijkse praktijk van KMO's — een laagdrempelige ingang op leren op de werkvloer.

01 Wat als leren altijd sneuvelt wanneer het druk wordt?

02 Wat als medewerkers geen gebruik maken van het opleidingsbudget?

03 Wat als nieuwe initiatieven niet blijven hangen?

04 Wat als leren vooral afhangt van toevallige collega's?

05 Wat als leidinggevenden leren wel willen ondersteunen, maar niet weten hoe?

06 Wat als medewerkers niet weten wat er van hen verwacht wordt?

07 Wat als medewerkers weinig eigenaarschap nemen over hun groei?

08 Wat als leren vooral iets van HR blijft?

09 Wat als kennis vooral in de hoofden van enkele mensen zit?

10 Wat als groeigesprekken spannend of kunstmatig aanvoelen?

11 Wat als verandering weerstand oproept?

12 Wat als we iets willen doen rond leren, maar niet weten waar te beginnen?

Medegefinancierd door de Europese Unie

WELKE KAART, WELK PATROON?

ACHTERKANT

Elke “wat als…?”-vraag verwijst naar de patronen die het onderliggende mechanisme verklaren. Ga voor verdieping naar de bijhorende patroonkaart.

01	P1 · P6 · P10
02	P7 · P8 · P9
03	P4 · P6 · P10
04	P7 · P8 · P10
05	P10 · P9 · P1
06	P7 · P8 · P9
07	P4 · P7 · P9
08	P1 · P6 · P10
09	P4 · P7 · P10
10	P9 · P10 · P2
11	P1 · P3 · P5 · P4
12	P5 · P6 · P3

Wat als leren altijd sneuvelt wanneer het druk wordt?

HERKENBAAR?

Iedereen vindt leren belangrijk. Maar zodra klanten, productie of planning druk zetten, verdwijnt leren als eerste.

IN HET KORT

Leren blijft overeind als het zichtbaar mandaat krijgt en ingebouwd wordt in de dagelijkse werking.

PATRONEN

P1 · Mandaat en actieve betrokkenheid directie

P6 · Gedeelde visie op leren

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Werkdruk was in veel KMO's de sterkste rem. Leren werd gezien als iets extra, niet als deel van het werk.
- Waar directie zichtbaar mandaat gaf, won leren aan legitimiteit.
- Koppeling aan de dagelijkse werkpraktijk maakte leren minder vrijblijvend.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Zorg voor een expliciete en gedeelde visie op leren.
- Koppel leren aan een herkenbaar probleem.
- Veranker leermomenten in de dagelijkse werking.
- Laat directie zichtbaar tonen dat leren telt.

PROBEER DIT EENS Kies één leermoment en bespreek: hoe verankeren we dit in de dagelijkse werking en beschermen we het tegen werkdruk?

PATRONEN P1 · Mandaat en actieve betrokkenheid directie | P6 · Gedeelde visie op leren | P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

Wat als medewerkers geen gebruik maken van het opleidingsbudget?

HERKENBAAR?

Er zijn mogelijkheden om opleiding te volgen, maar weinig medewerkers nemen initiatief. Het budget staat open maar blijft onbenut.

IN HET KORT

Meer aanbod leidt niet automatisch tot meer leergoesting. Medewerkers hebben eerst zicht nodig op waarom, waarvoor en waarin ze kunnen groeien.

PATRONEN

P7 · Functieprofielen en groeipaden

P8 · Transparant en toetsbaar kader

P9 · Groeigesprekken

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Er was soms budget of vrijheid om opleiding te volgen, maar geen duidelijk kader om richting te geven.
- Medewerkers wisten niet welke ontwikkeling relevant was voor hun functie of toekomst.
- Groeipaden en groeigesprekken maakten leren concreter en betekenisvoller.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Maak zichtbaar welke groei mogelijk is in de organisatie.
- Verbind opleiding aan rollen, competenties of toekomstmogelijkheden.
- Bespreek leerwensen in een groeigesprek.
- Help medewerkers kiezen wat voor hen relevant is.

PROBEER DIT EENS Vraag in een teamoverleg: welke opleiding of ervaring zou ons werk de komende zes maanden sterker maken?

PATRONEN P7 · Functieprofielen en groeipaden · P8 · Transparant en toetsbaar kader · P9 · Groeigesprekken

Wat als nieuwe initiatieven niet blijven hangen?

HERKENBAAR?

Een tool, gesprek of werkwijze wordt ingevoerd, maar na enkele weken valt iedereen terug in oude gewoontes.

IN HET KORT

Een instrument werkt pas als mensen begrijpen waarom het er is, het mee hebben vormgegeven en het ingebed raakt in routines.

PATRONEN

P4 · Co-creatie

P6 · Gedeelde visie op leren

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Tools die extern werden aangereikt zonder eigenaarschap bleven kwetsbaar.
- Tools die samen werden ontwikkeld, werden sneller als “van ons” ervaren.
- Opvolging, ritme en duidelijke rollen bleken cruciaal om verandering vast te houden.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Betrek gebruikers bij het ontwerp of de bijsturing.
- Leg uit welk probleem de tool helpt oplossen.
- Spreek af wie opvolgt en wanneer.
- Start klein en maak gebruik zichtbaar.

PROBEER DIT EENS Neem één bestaande tool die weinig gebruikt wordt en vraag: wat behouden, schrappen of aanpassen?

PATRONEN

P4 · Co-creatie

P6 · Gedeelde visie op leren

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

Wat als leren vooral afhangt van toevallige collega's?

HERKENBAAR?

Nieuwe medewerkers leren veel van ervaren collega's, maar de aanpak verschilt sterk per persoon of team.

IN HET KORT

Informeel leren is krachtig, maar heeft houvast nodig om eerlijk, overdraagbaar en duurzaam te worden.

PATRONEN

P7 · Functieprofielen en groeipaden

P8 · Transparant en toetsbaar kader

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Leren via meedraaien werkte goed wanneer ervaren medewerkers tijd en houvast hadden.
- Zonder afspraken werd begeleiding persoonsafhankelijk en kwetsbaar.
- Structuur en duidelijke rollen maakten informeel leren betrouwbaarder.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Maak duidelijk wat nieuwe medewerkers moeten leren.
- Ondersteun mentoren in hun rol.
- Voorzie werkinstructies, checklists of evaluatiemomenten.
- Breng mentoren samen om ervaringen te delen.

PROBEER DIT EENS Vraag drie ervaren medewerkers: wat leg jij altijd uit aan een nieuwe collega? Maak samen een eerste checklist.

PATRONEN P7 · Functieprofielen en groeipaden · P8 · Transparant en toetsbaar kader · P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

Wat als leidinggevenden leren wel willen ondersteunen, maar niet weten hoe?

HERKENBAAR?

Leidinggevenden vinden ontwikkeling belangrijk, maar vallen in de praktijk terug op planning, controle of brandjes blussen.

IN HET KORT

Leerleiderschap vraagt duidelijke verwachtingen, oefenkansen, tools en coaching op maat.

PATRONEN

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

P9 · Groeigesprekken

P1 · Mandaat en actieve betrokkenheid directie

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Veel leidinggevenden groeiden door vanuit een vakrol, zonder opleiding in feedback of coaching.
- Wanneer hun rol expliciet werd gemaakt en ze praktische instrumenten kregen, groeide hun zelfvertrouwen.
- Oefenen in veilige setting versnelde de groei als leidinggevende.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Maak concreet wat je verwacht van leidinggevenden rond leren.
- Laat hen oefenen met gesprekken over groei.
- Geef gespreksleidraden of eenvoudige tools.
- Voorzie coaching bij moeilijke situaties.

PROBEER DIT EENS Laat leidinggevenden één gesprek voorbereiden waarin groei, niet prestaties, centraal staat en reflecteer hier samen over.

PATRONEN P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap · P9 · Groeigesprekken · P1 · Mandaat en actieve betrokkenheid directie

Wat als medewerkers niet weten wat er van hen verwacht wordt?

HERKENBAAR?

Mensen doen hun best, maar verwachtingen zitten vooral in het hoofd van de zaakvoerder of leidinggevende.

IN HET KORT

Zonder duidelijke verwachtingen wordt leren vaag. Medewerkers hebben houvast nodig om gericht te groeien.

PATRONEN

P7 · Functieprofielen en groeipaden

P8 · Transparant en toetsbaar kader

P9 · Groeigesprekken

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Rollen waren in veel KMO's organisch gegroeid; beoordeling en doorgroei gebeurden op buikgevoel.
- Functieprofielen en groeipaden maakten verwachtingen bespreekbaar en transparanter.
- Profielen als gespreksbasis, niet als document, maakten het verschil.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Beschrijf rollen in begrijpelijke taal.
- Maak zichtbaar welke competenties belangrijk zijn.
- Gebruik profielen als gespreksbasis, niet alleen als document.
- Leg uit hoe groei of doorgroei wordt beoordeeld.

PROBEER DIT EENS Kies één functie en noteer samen: wat moet iemand kennen, kunnen en tonen om hierin sterk te functioneren?

PATRONEN P7 · Functieprofielen en groeipaden P8 · Transparant en toetsbaar kader P9 · Groeigesprekken

Wat als medewerkers weinig eigenaarschap nemen over hun groei?

HERKENBAAR?

Leidinggevenden of HR trekken aan leren, maar medewerkers wachten af.

IN HET KORT

Eigenaarschap groeit wanneer medewerkers invloed ervaren en zicht krijgen op hun eigen mogelijkheden.

PATRONEN

P4 · Co-creatie

P7 · Functieprofielen en groeipaden

P9 · Groeigesprekken

Medegefinancierd door de Europese Unie

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Eigenaarschap ontstond niet door mensen simpelweg verantwoordelijk te maken voor hun eigen groeiproces.
- Het groeide wanneer medewerkers betrokken werden en concrete groeipaden zagen.
- Groeigesprekken hielpen leerwensen te vertalen naar acties.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Betrek medewerkers bij het vormgeven van leeracties.
- Maak groeimogelijkheden zichtbaar.
- Geef ruimte om eigen leernoden te benoemen.
- Volg leeracties op zonder ze over te nemen.

PROBEER DIT EENS Vraag elke medewerker: waar wil jij de komende maanden sterker in worden, en wat heb je daarvoor nodig?

PATRONEN P4 · Co-creatie P7 · Functieprofielen en groeipaden P9 · Groeigesprekken

Wat als leren vooral iets van HR blijft?

HERKENBAAR?

HR werkt hard rond leren, maar het leeft niet breed in de organisatie.

IN HET KORT

Leren wordt pas organisatiebreed gedragen als er een gedeelde visie is met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden.

PATRONEN

P1 · Mandaat en actieve betrokkenheid directie

P6 · Gedeelde visie op leren

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

Medegefinancierd door de Europese Unie

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Een enthousiaste HR-verantwoordelijke was vaak de motor, maar zonder mandaat bleef impact beperkt.
- Waar rollen duidelijker verdeeld werden, kreeg leren meer ruimte in de dagelijkse werking.
- Zichtbaar engagement van directie was telkens een keerpunt.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Maak duidelijk wie welke rol heeft in leren.
- Laat directie het belang zichtbaar uitdragen.
- Geef leidinggevenden concrete verantwoordelijkheid.
- Betrek medewerkers bij leerkeuzes en opvolging.

PROBEER DIT EENS Teken drie kolommen: directie, leidinggevenden, medewerkers. Noteer per kolom: wat is hun rol in leren?

PATRONEN

- P1 · Mandaat en actieve betrokkenheid directie
- P6 · Gedeelde visie op leren
- P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

Wat als kennis vooral in de hoofden van enkele mensen zit?

HERKENBAAR?

Enkele ervaren medewerkers weten ontzettend veel, maar hun kennis is weinig gedeeld of geborgd.

IN HET KORT

Kennisdeling werkt beter wanneer kennis zichtbaar wordt gemaakt, gestructureerd wordt en ingebed raakt in de werking.

PATRONEN

P4 · Co-creatie

P7 · Functieprofielen en groeipaden

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Senior medewerkers waren in sommige KMO's onmisbare kennisdragers.
- Dat maakte de organisatie kwetsbaar bij afwezigheid of vertrek.
- Gedeelde werkwijzen en structuur hielpen kennis toegankelijker te maken.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Breng cruciale kennis in kaart.
- Betrek medewerkers bij het ordenen ervan.
- Maak kennisdeling onderdeel van overleg of onboarding.
- Begin met wat het meest urgent of kwetsbaar is.

PROBEER DIT EENS

Vraag: welke kennis zou morgen een probleem vormen als één collega uitvalt? Begin daar.

PATRONEN

P4 · Co-creatie

P7 · Functieprofielen en groeipaden

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

Wat als groeigesprekken spannend of kunstmatig aanvoelen?

HERKENBAAR?

De organisatie wil gesprekken voeren over groei, maar leidinggevenden of medewerkers weten niet hoe eraan te beginnen.

IN HET KORT

Groeigesprekken vragen veiligheid, voorbereiding, een heldere structuur en concrete opvolging.

PATRONEN

P9 · Groeigesprekken

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

P2 · Vertrouwensrelatie dienstverlener

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Gesprekken werkten sterker wanneer leidinggevenden zelf eerst ervaarden hoe zo'n gesprek voelt.
- Een vast format gaf houvast voor beide partijen.
- Een gevraagde voorbereiding triggert reflectie over leren bij medewerkers.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Maak duidelijk dat het gesprek over groei gaat, niet alleen over prestaties.
- Laat medewerkers zich voorbereiden.
- Voorzie een vaste gespreksleidraad.
- Volg afspraken op in een volgende check-in.

PROBEER DIT EENS Start met één eenvoudige vraag: waar wil jij de komende periode in groeien?

PATRONEN

P9 · Groeigesprekken

P10 · Verwachtingen, instrumenten en coaching leerleiderschap

P2 · Vertrouwensrelatie dienstverlener

Wat als verandering weerstand oproept?

HERKENBAAR?

Een traject start met enthousiasme bij enkelen, maar anderen reageren afwachtend, kritisch of vermijdend.

IN HET KORT

Weerstand is vaak een signaal dat mensen onvoldoende veiligheid, herkenning of eigenaarschap ervaren.

PATRONEN

P1 · Mandaat en actieve betrokkenheid directie

P3 · Contextgevoelige begeleidingsstijl

P5 · Externe spiegeling en legitimering

P4 · Co-creatie

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Weerstand verminderde wanneer directie duidelijk maakte waarom het traject belangrijk was.
- Een externe spiegel hielp gevoelige thema's bespreekbaar te maken.
- Co-creatie zorgde ervoor dat verandering minder als opgelegd aanvoelde.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Onderzoek waar de weerstand precies over gaat.
- Leg uit waarom verandering nodig is.
- Gebruik voorbeelden uit de eigen organisatie.
- Betrek kritische stemmen vroeg genoeg.

PROBEER DIT EENS Vraag een kritische medewerker: wat zou dit traject voor jou nuttig maken?

PATRONEN P1 · Mandaat en actieve betrokkenheid directie | P3 · Contextgevoelige begeleidingsstijl | P5 · Externe spiegeling en legitimering | P4 · Co-creatie

Wat als we iets willen doen rond leren, maar niet weten waar te beginnen?

HERKENBAAR?

Er zijn veel mogelijke acties: opleidingen, gesprekken, kennisdeling, coaching. Maar wat is voor ons het meest waardevolle?

IN HET KORT

Begin niet bij de tool, maar bij de vraag: welke uitdaging willen we oplossen?

PATRONEN

P5 · Externe spiegeling en legitimering

P6 · Gedeelde visie op leren

P3 · Contextgevoelige begeleidingsstijl

WAT ZAGEN WE IN HET ONDERZOEK?

- Sterke trajecten vertrokken vanuit herkenbare organisatievragen.
- De eerste vraag van een KMO was niet altijd de echte onderliggende leervraag.
- Intake, spiegeling en gedeelde visie hielpen de juiste focus te vinden.

WAT KAN HET VERSCHIL MAKEN?

- Benoem de concrete uitdaging.
- Onderzoek welke leernoden daaronder zitten.
- Kies één eerste hefboom.
- Maak de stap klein genoeg om mee te starten.

PROBEER DIT EENS “Als wij één ding beter willen doen, dan moeten we leren om…” Vul samen aan.

PATRONEN P5 · Externe spiegeling en legitimering · P6 · Gedeelde visie op leren · P3 · Contextgevoelige begeleidingsstijl

Zo deden anderen het

Twaalf KMO's, elk met een eigen aanpak. Zie de achterkant voor de patronen per case.

01 **Kompas IT**
IT-dienstverlening en advies

02 **Connecta**
Sociale economie, dienstencheques

03 **WZC De Zilverbeek**
Woonzorgcentrum

04 **Vigilor Systems**
Beveiliging, elektrotechnische installaties

05 **Maes HVAC**
Bouw, HVAC-installaties

06 **Studio Komeet**
Digitale dienstverlening, web en marketing

07 **Nova Ingenieurs**
Technisch studiebureau, bouw

08 **Contour Media**
Grafische vormgeving, communicatie

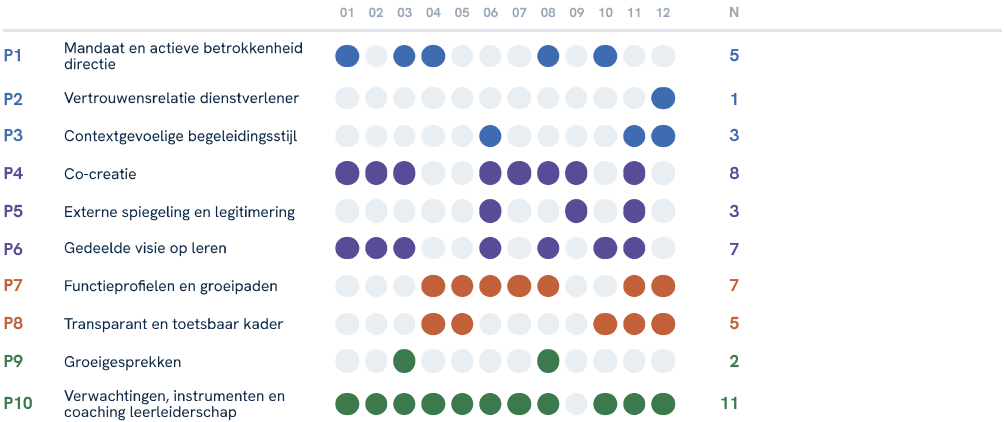
09 **AtlasNet**
Sociaal secretariaat, HR-diensten

10 **Kadans Events**
Teambuilding en events

11 **Arcadia Engineering**
Ingenieurs- en studiebureau

12 **Brouwerij De Hopgaard**
Brouwerij, voeding en dranken

WELK PATROON, IN WELKE CASE?



Kompas IT

Hoe een IT-bedrijf kennisdeling structureerde en nieuwe leidinggevenden klaarstoomde voor hun rol.

SECTOR
IT-dienstverlening en advies

GROOTTE
Middelgroot (50-250 mw)

TRAJECT
Gemiddeld (14 mandagen)

DOELGROEP
4 nieuwe producteigenaars en MT

FOCUS
Leervisie, leiderschap en kennisdeling

DE UITDAGING

- Kennis zat bij individuen: geen systeem, veel verspilling.
- Vier nieuwe leidinggevenden zonder ervaring of mandaat.
- Een leervisie ontbrak volledig.

PATRONEN 1 4 6 10

IN ÉÉN ZIN

Het bedrijf veranderde van structuur, maar de mensen bleven achter. Dit traject gaf de nieuwe leidinggevenden taal, rollen en houvast, en pakte het risico op kennisverlies structureel aan.

WAT DEDEN ZE?

1. Gedeelde visie op leren uitgewerkt met het management, vertaald naar kernwoorden en gedragsverwachtingen.
2. Leiderschapstraject van 5 modules voor de nieuwe producteigenaars.
3. Tweewekelijkse kennisdelingssessie ingericht en de kennismatrix herwerkt.
4. In co-creatie 17 functieprofielen uitgewerkt, gekoppeld aan het organigram.

WAT VERANDERDE?

- Leidinggevenden kennen hun rol beter en normaliseren fouten als deel van leren.
- Kennis wordt zichtbaar gedeeld in plaats van achter slot te blijven.
- 17 functieprofielen geven medewerkers zicht op rollen en groei.

★ PRAKTIJKLES

De volgorde telt: geef leidinggevenden eerst mandaat en rol, dan pas training. Trainen vóór de rollen officieel zijn geeft houvast zonder grond.

⚠ AANDACHTSPUNT

Kennisdeling op papier zetten is één ding. Het als gewoonte verankeren vraagt tijd, herhaling en gebruik.

? REFLECTIEVRAAG

Hebben onze leidinggevenden een duidelijk mandaat, of gaan ze er zelf van uit dat ze dat hebben?

Connecta

Hoe een dienstenchequesbedrijf met open hiring mentorschap ondersteunde en uniformiseerde.

SECTOR
Sociale economie, dienstencheques

GROOTTE
Middelgroot (50-250 mw)

TRAJECT
Gemiddeld (14 mandagen)

DOELGROEP
Mentoren en hoofdmentor

FOCUS
Mentorschap en kennisdeling

DE UITDAGING

- Open hiring gaf een grote diversiteit aan profielen, vaak met taalbarrières.
- Elke mentor hanteerde zonder duidelijke structuur een eigen aanpak.
- Kennis en goede praktijken rond mentorschap werden niet gedeeld.

PATRONEN 4 6 10

IN ÉÉN ZIN

De organisatie wil haar sociale missie van open hiring behouden. Dit traject bouwde vanuit kennisdeling een uniform onboardingproces met gedeelde visie, taal en ondersteuning voor mentoren.

WAT DEDEN ZE?

1. Werksessies: mentoren deelden voor het eerst hun aanpak en knelpunten.
2. Mentorrol verduidelijkt: vaardigheden doorgeven én de persoon begeleiden.
3. Good practices vertaald naar een drielaagse mentorstructuur met werkinstructies.
4. Hoofdmentor voor overleg tussen kantoren.

WAT VERANDERDE?

- Mentoren kregen meer houvast en namen hun rol bewuster op.
- Opstarters kregen een uniforme, kwaliteitsvolle onboarding.
- Bredere impact: betere matching tussen klant en huishoudhulp.

★ PRAKTIJKLES

Mentoren staan sterker als ze samen taal ontwikkelen over hun rol en instrumenten bouwen vanuit good practices.

⚠ AANDACHTSPUNT

In diverse, meertalige teams is taal een belangrijke factor, zowel in het proces als de instrumenten.

? REFLECTIEVRAAG

Hoe gebeurt kennisdeling nu bij ons, en hoeveel hangt af van wie toevallig mentor is?

WZC De Zilverbeek

Hoe groeigesprekken leren bespreekbaar maakten in een woonzorgcentrum.

SECTOR Woonzorgcentrum	GROOTTE Middelgroot (50-250 mw)	TRAJECT Gemiddeld (14 mandagen)
DOELGROEP Teamcoaches en zorgpersoneel		FOCUS Leerleiderschap en groeigesprekken

DE UITDAGING

- Leren gebeurde, maar was niet zichtbaar en werd niet opgevolgd.
- Teamcoaches groeiden door vanuit de zorg, zonder tools of ervaring als leidinggevende.
- Medewerkers hadden geen vaste ruimte om over hun groei te praten.

PATRONEN 1 4 6 9 10

IN ÉÉN ZIN

De directeur zette al jaren in op een cultuuromslag. Dit traject gaf teamcoaches taal, tools en vertrouwen om die omslag concreet te maken: van controleren naar groei begeleiden.

WAT DEDEN ZE?

1. Visie op leren ontwikkeld met de directeur, concreet gemaakt via de zonnebloemmetafoor.
2. Teamcoaches ondergingen zelf eerst een groeigesprek als medewerker.
3. In co-creatie een toolset ontwikkeld: voorbereiding, foto-ijsbreker, verslagsjabloon, ontwikkelplan.
4. Eerste ronde groeigesprekken gevoerd, met opvolgcyclus per kwartaal.

WAT VERANDERDE?

- Teamcoaches communiceerden zelfstandig over leren naar hun teams.
- Medewerkers vroegen zelf om een nieuw gesprek en formuleerden leeracties.
- Een gedeelde taal over leren ontstond als levend verhaal in de organisatie.

★ PRAKTIJKLES

Laat leidinggevenden eerst zelf het instrument ervaren dat ze later toepassen. Wie zelf in de stoel zat, begeleidt met meer empathie.

⚠ AANDACHTSPUNT

Wanneer een traject sterk op één persoon rust, is vroege verankering in de organisatie essentieel.

? REFLECTIEVRAAG

Bij wie ligt het trekkerschap voor leren, en wat verandert er als die persoon wegvalt?

Vigilor Systems

Hoe een beveiligingsfirma informele rollen en groeikansen zichtbaar maakte.

SECTOR
Beveiliging, elektrotechnische installaties

GROOTTE
Klein (10-50 mw)

TRAJECT
Uitgebreid (25 mandagen)

DOELGROEP
Technische medewerkers, teamlead, vennoot

FOCUS
Rolhelderheid, groeigesprekken, functieprofielen

DE UITDAGING

- Beslissingen liepen informeel via de vennoot; de teamlead had geen formeel mandaat.
- Evaluatie, loon en functioneren zaten door elkaar in één jaarlijks gesprek.
- Doorgroei en beoordeling waren persoonsafhankelijk, zonder toetsbaar kader.

PATRONEN 1 7 8 10

IN ÉÉN ZIN

De praktijk liep al vooruit op de structuur. Dit traject maakte bestaande rollen officieel en gaf medewerkers zicht op waar ze staan en kunnen groeien.

WAT DEDEN ZE?

1. Organogram opgesteld, rol van hoofdtechnieker erkend als teamlead.
2. Het jaargesprek opgesplitst in one-to-ones, functioneringsgesprekken en loongesprekken.
3. Functieprofielen en groeipaden uitgewerkt met kleurcodering, gekoppeld aan onboarding.
4. Coaching van teamlead en vennoot rond verbindende communicatie en moeilijke gesprekken.

WAT VERANDERDE?

- Medewerkers weten beter wat verwacht wordt en hoe ze kunnen groeien.
- Een nieuwe medewerker koos bewust voor het bedrijf dankzij zichtbare groeipaden.
- Discussies over indeling konden objectiever gevoerd worden.

★ PRAKTIJKLES

Het formaliseren van een informele rol is een krachtige eerste stap: de verandering voelt herkenbaar.

⚠ AANDACHTSPUNT

Een communicatietraining lost niet alles op als de dynamiek zelf buiten beeld blijft.

? REFLECTIEVRAAG

Welke rol bestaat bij ons al in de praktijk, maar is nog niet formeel erkend?

Maes HVAC

Hoe een technische KMO van buikgevoel naar transparante groeipaden evolueerde.

SECTOR
Bouw, HVAC-installaties

GROOTTE
Klein (10-50 mw)

TRAJECT
Uitgebreid (25 mandagen)

DOELGROEP
Monteurs, ploegbazen, teamleaders

FOCUS
Functieprofielen, groeipaden, evaluatiecyclus

DE UITDAGING

- Leren was reactief en ploegafhankelijk, kennisdeling gebeurde informeel.
- Doorgroei gebeurde op buikgevoel of anciënniteit, zonder objectieve criteria.

PATRONEN 7 8 10

IN ÉÉN ZIN

De organisatie wilde medewerkers meer zicht geven op hun groei. Dit traject vertaalde impliciete verwachtingen naar functieprofielen, groeipaden en een gesprekskader.

WAT DEDEN ZE?

1. Functieprofielen en groeipaden uitgewerkt voor technische rollen.
2. Competentiematrix en evaluatiecyclus ontwikkeld om groei bespreekbaar te maken.
3. Sleutelfiguren ondersteund om leren en opleidingskeuzes te verbinden aan rollen.
4. Aangesloten bij bestaande overlegmomenten in plaats van nieuwe structuren toe te voegen.

WAT VERANDERDE?

- Promoties konden beter onderbouwd worden en steunden minder op buikgevoel.
- Medewerkers kregen meer zicht op wat nodig is om door te groeien.
- Het zichtbare belang van leren lokte ook bottom-up initiatieven uit.

★ PRAKTIJKLES

Structuur geeft richting aan autonomie. Medewerkers hebben zicht nodig op waar ze staan en welke stap daarbij hoort.

⚠ AANDACHTSPUNT

Structurele instrumenten volstaan niet om een expertcultuur te veranderen.

? REFLECTIEVRAAG

Waar nemen wij vandaag beslissingen over groei op buikgevoel, en hoe maken we die uitlegbaar?

Studio Komeet

Hoe een participatieve organisatie haar impliciete leercultuur zichtbaar maakte.

SECTOR
Digitale dienstverlening, web en marketing

GROOTTE
Klein (10-50 mw)

TRAJECT
Gemiddeld (14 mandagen)

DOELGROEP
Clusterleads, projectmanagers, breder team

FOCUS
Cultuurspiegeling, leervisie, competentiematrix

DE UITDAGING

- Moeilijke thema's werden vaak verzacht of vermeden ondanks veel autonomie.
- Leren gebeurde wel, maar bleef impliciet en verloor het van klantenwerk.
- Clusterleads groeiden intern door zonder formele leiderschapsopleiding.

PATRONEN 3 4 5 6 7 10

IN ÉÉN ZIN

De organisatie had al veel leerpotentieel in huis. Dit traject maakte zichtbaar wat impliciet leefde en bouwde kaders om vrijheid minder vrijblijvend te maken.

WAT DEDEN ZE?

1. Diepte-interviews en cultuurspiegeling ingezet om patronen terug te geven in de eigen taal.
2. Terugkoppeling gefaseerd: eerst leidinggevenden, dan het volledige team op een teamdag.
3. Leervisie, competenties en verwachtingen vertaald naar een competentiematrix.

WAT VERANDERDE?

- Moeilijke thema's rond cultuur en leren werden bespreekbaar zonder defensiviteit.
- Clusterleads kregen meer taal en houvast voor hun rol.
- Autonomie rond leren werd minder vrijblijvend door explicietere kaders.

★ PRAKTIJKLES

In een participatieve cultuur is spiegelen geen kwestie van confronteren, maar van precies benoemen wat iedereen voelt.

⚠ AANDACHTSPUNT

Autonomie heeft bescherming en richting nodig; anders verliest intern leren het van factureerbaar werk.

? REFLECTIEVRAAG

Welke gewoonte helpt ons vooruit, en waar houdt diezelfde gewoonte leren of feedback tegen?

Nova Ingenieurs

Hoe een technisch studiebureau structuur gebruikte om leren en feedback hanteerbaar te maken.

SECTOR
Technisch studiebureau, bouw

GROOTTE
Klein (10-50 mw)

TRAJECT
Klein (8 mandagen)

DOELGROEP
Team technieken

FOCUS
Polyvalentiematrix en leerdoelen

DE UITDAGING

- Medewerkers werkten sterk individueel; kennisdeling over projecten heen gebeurde weinig.
- Er was geen gestructureerd opleidingstraject of overzicht van competenties.
- Sterk introverte, technische profielen maakten groepsprocessen en feedback moeilijk.

PATRONEN 4 7 10

IN ÉÉN ZIN

De organisatie had geen gebrek aan motivatie, maar aan structuur. Dit traject gebruikte een matrix en leerdoelen als veilige kapstok voor leren en feedback.

WAT DEDEN ZE?

1. Polyvalentiematrix ontworpen om competenties zichtbaar te maken.
2. Leerdriehoek gebruikt om leerdoelen te bepalen op drie niveaus: weten, delen, doen.
3. Eerste stappen gezet richting leerleiderschap, vooral rond feedback geven.

WAT VERANDERDE?

- De matrix creëerde een gedeelde taal om over competenties te praten.
- Medewerkers kregen meer zicht op sterktes, leernoden en ontwikkelstappen.
- Leidinggevenden kregen houvast om leren te ondersteunen en op te volgen.

★ PRAKTIJKLES

In technische teams kan structuur de veilige ingang zijn naar zachtere thema's zoals leerleiderschap.

⚠ AANDACHTSPUNT

Hoge werkdruk en lage trajectintensiteit vertragen implementatie; koppel leren aan bestaande overlegmomenten.

? REFLECTIEVRAAG

Welke structuur zou ons helpen om leren zichtbaar en bespreekbaar te maken?

Contour Media

Hoe regiomanagers leerleiders werden via groeigesprekken in een grafisch consultancybureau.

SECTOR
Grafische vormgeving, communicatie

GROOTTE
Middelgroot (50-250 mw)

TRAJECT
Gemiddeld (14 mandagen)

DOELGROEP
Regiomanagers

FOCUS
Groeigesprekken, groeipaden, leerleiderschap

DE UITDAGING

- Een ruim opleidingsaanbod werd weinig gebruikt door consultants.
- Senior consultants voelden een plafond in een vlakke structuur zonder groeipaden.
- Regiomanagers hadden geen formele rol als leerleider.

PATRONEN 1 4 6 7 9 10

IN ÉÉN ZIN

De organisatie gaf consultants veel vrijheid, maar te weinig richting. Dit traject gaf regiomanagers een rol als leerleider en maakte loopbaanpaden zichtbaar.

WAT DEDEN ZE?

1. Visie op leren uitgewerkt: leren is meer dan opleiding.
2. Evaluatiegesprekken vervangen door groeigesprekken met zelfreflectie als voorbereiding.
3. Regiomanagers ondersteund als leerleider via coaching en mandaat in hun functieprofiel.
4. Structuur met rollen, niveaus en groeipaden ontwikkeld, zichtbaar in een digitaal opvolgsysteem.

WAT VERANDERDE?

- Regiomanagers kregen zicht op talenten, leervragen en frustraties van hun team.
- Consultants zagen groeirichtingen en toonden meer leergoesting.
- De organisatie ontwikkelde een rollenkader en opvolgplatform die groei structureler maken.

★ PRAKTIJKLES

Zonder kader leidt vrijheid tot vrijblijvendheid. Pas met zicht op rollen en groeipaden wordt autonomie productief.

⚠ AANDACHTSPUNT

Een nieuwe rol als leerleider kan voor leidinggevenden veel onzekerheid geven; ondersteuning op maat is nodig.

? REFLECTIEVRAAG

Bieden wij vrijheid om te leren, of ook richting om te weten waarin die vrijheid kan landen?

AtlasNet

Hoe een sociaal secretariaat versnipperde kennis structureerde op een gedeeld kennisplatform.

SECTOR
Sociaal secretariaat, HR-diensten

GROOTTE
Middelgroot (50-250 mw)

TRAJECT
Uitgebreid (25 mandagen)

DOELGROEP
Team Leren en Ontwikkelen

FOCUS
Kennisborging, kennisdeling, kennisplatform

DE UITDAGING

- Er was geen leerbeleid, opleidingsplan of gedeelde visie op leren.
- Kennis was verspreid over mappen, wiki's en losse notities.
- De horizontale structuur zorgde voor onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is.

PATRONEN 4 5

IN ÉÉN ZIN

De organisatie wilde een opleidingsplatform, maar had eerst nood aan orde in de gefragmenteerde kennisbasis. Dit traject structureerde kennis samen met medewerkers.

WAT DEDEN ZE?

1. Bestaande manier van werken geïnventariseerd en als neutrale spiegel teruggekoppeld.
2. Co-creatieve workshop waarin medewerkers zelf een boomstructuur van kennisdomeinen opstellen.
3. Intern kennisplatform gebouwd in de eigen software, samen met de IT-partner.

WAT VERANDERDE?

- Medewerkers kregen overzicht over kennisdomeinen en zicht op elkaars expertise.
- AtlasNet beschikt over een platform voor kennisborging in de eigen software.
- Het Team Leren en Ontwikkelen kreeg meer zichtbaarheid en erkenning.

★ PRAKTIJKLES

In kennisintensieve sectoren is kennisborging eerst nodig, voor er kan worden nagedacht over opleiding.

⚠ AANDACHTSPUNT

Zonder duidelijke rollen en tijdsallocatie kan zelfs een gedragen platform ongebruikt blijven.

? REFLECTIEVRAAG

Waar staat onze kennis vandaag, wie heeft er toegang toe, en is ze voldoende gedeeld en geborgd?

Kadans Events

Hoe een snelgroeiend eventbedrijf leiderschap, leren en onboarding structureerde.

SECTOR
Teambuilding en events

GROOTTE
Klein (10-50 mw)

TRAJECT
Klein (8 mandagen)

DOELGROEP
Strategie- en leiderschapsteam

FOCUS
Leiderschapsvisie, learning policy, groeipaden

DE UITDAGING

- Leidinggevenden en teamleads waren jong en organisch doorgegroeid zonder gedeeld kader.
- Opleidingen gebeurden ad hoc, vaak als losse acties zonder opvolging.
- Medewerkers hadden weinig zicht op groeipaden en verwachtingen.

PATRONEN 1 6 8 10

IN ÉÉN ZIN

De organisatie had veel energie en openheid, maar nog weinig structuur. Dit traject gaf het leiderschapsteam een gedeelde taal en bouwde beleid, groeipaden en onboarding.

WAT DEDEN ZE?

1. Leiderschapstraject van 5 dagen om een gedeelde visie en 7 principes te expliciteren.
2. Training situationeel leiderschap gekoppeld aan casusbesprekingen en maandelijkse check-ins.
3. Formele learning policy ingevoerd met 4 opleidingsdagen per medewerker per jaar.
4. Evaluatiemethode, groeipaden per functie en Notion-documentatie voor onboarding opgebouwd.

WAT VERANDERDE?

- Leidinggevenden kregen een gedeelde taal voor hoe zij mensen willen begeleiden.
- Leren werd concreter en opvolgbaar door het leerrecht en de groeipaden.
- Notion-documentatie bouwde een stevige basis op, ook voor bestaande medewerkers.

★ PRAKTIJKLES

Maak eerst duidelijk hoe je als leidinggevenden wil werken, pas daarna welke tools je invoert.

⚠ AANDACHTSPUNT

Een jonge organisatie zonder vaste gewoonten is kwetsbaar voor persoonsafhankelijkheid.

? REFLECTIEVRAAG

Welke leiderschapsprincipes leven bij ons impliciet, en welke moeten we expliciet maken?

Arcadia Engineering

Hoe een engineeringbureau van oprichterslogica naar gedeeld leiderschap groeide.

SECTOR
Ingenieurs- en studiebureau

GROOTTE
Klein (10-50 mw)

TRAJECT
Uitgebreid (25 mandagen)

DOELGROEP
Zaakvoerder en 5 leidinggevenden

FOCUS
Waarden, leiderschap, organogram, groeigesprekken

DE UITDAGING

- De organisatie groeide op 30 jaar tijd van een eenmanszaak naar meerdere vestigingen.
- De oprichterswaarden zaten vooral in het hoofd en de stijl van de zaakvoerder.
- Nieuwe leidinggevenden hadden weinig formele leiderschapservaring.

PATRONEN 3 4 5 6 7 8 10

IN ÉÉN ZIN

De zaakvoerder voelde dat zijn manier van leiden niet meer volstond. Dit traject maakte waarden, gedrag en structuur expliciet, zodat leiderschap niet langer alleen rond hem draaide.

WAT DEDEN ZE?

1. Twee strategische dagen om waarden, normen en gedragsregels samen te herbekijken.
2. Vierdaagse opleiding coachend leiderschap met praktijkoefening en terugkoppeling.
3. Organogram, functieprofielen, competentiematrix en groeigesprekken ontwikkeld.
4. Het traject publiek gecommuniceerd op een teamlunch voor alle medewerkers.

WAT VERANDERDE?

- Leidinggevenden kregen een gedragen kader om keuzes en gedrag aan af te toetsen.
- Subjectieve discussies over rollen konden vertaald worden naar een toetsbaar kader.
- Een bestaande waardenmismatch werd zichtbaar en leidde tot een vertrek in onderling akkoord.

★ PRAKTIJKLES

Een gestructureerde opbouw, eerst visie, dan leiderschap, dan instrumentarium, werkt sterker dan ad hoc tools invoeren.

⚠ AANDACHTSPUNT

Niet elke negatieve uitkomst is een mislukking; soms maakt een traject een lang bestaande mismatch zichtbaar.

? REFLECTIEVRAAG

Welke waarden sturen ons bedrijf vandaag impliciet, en kan iedere werknemer die benoemen?

Brouwerij De Hopgaard

Hoe een familiebedrijf van informeel coachen naar formeel leerleiderschap ging, zonder de cultuur te verliezen.

SECTOR
Brouwerij, voeding en dranken

GROOTTE
Klein (10-50 mw)

TRAJECT
Gemiddeld (14 mandagen)

DOELGROEP
6 afdelingsverantwoordelijken

FOCUS
Feedback geven, competentiematrix, leerleiderschap

DE UITDAGING

- Leidinggevenden groeiden organisch door vanuit productie, niemand had ooit feedback leren geven.
- Een competentiematrix bestond op papier, maar werd niet gebruikt voor doorgroei.
- Alles verliep informeel aan het koffiezetapparaat: goed voor de sfeer, niet voor leren.

PATRONEN 2 3 7 8 10

IN ÉÉN ZIN

De warme familiecultuur was al aanwezig. Dit traject gaf leidinggevenden taal en gereedschap om die cultuur ook formeel te vertalen.

WAT DEDEN ZE?

1. Groepssessie met alle 6 leidinggevenden: voor het eerst spraken ze openlijk over gedeelde uitdagingen.
2. Individuele coaching op maat: hoe geef je feedback, hoe ga je van informeel naar formeel.
3. Competentiematrix geoperationaliseerd met een kleurcodesysteem, zichtbaar in Excel.

WAT VERANDERDE?

- Twee van vier afdelingen gebruiken de competentiematrix wekelijks als leerinstrument.
- Leidinggevenden geven nu bewuster en vaker positieve, formele feedback.
- Een plan voor periodiek managementteamoverleg groeide spontaan uit de groepssessie.

★ PRAKTIJKLES

Een eerder traject met dezelfde begeleider, ook over een ander thema, kan de drempel voor een dieper traject verlagen.

⚠ AANDACHTSPUNT

Zorg dat instrumenten zoals de competentiematrix zo toepasbaar mogelijk zijn en verankerd in de cultuur.

? REFLECTIEVRAAG

Welke instrumenten bestaan al bij ons, maar worden nog niet gebruikt, en wat houdt ons tegen?

COLOFON

Leergoesting Boosterkaarten

Een kaartenset om leren in KMO's bespreekbaar te maken en te versterken. Ontwikkeld door UCLL Research & Expertise op basis van twaalf begeleidingstrajecten.

UCLL HOGESCHOOL Research & Expertise

Medegefinancierd door de Europese Unie

OVER DEZE KAARTENSET

De Leergoesting Boosterkaarten helpen zaakvoerders, leidinggevenden, HR en begeleiders om leren op de werkvloer zichtbaar en bespreekbaar te maken.

De set bundelt de inzichten uit twaalf begeleidingstrajecten in KMO's: tien patronen in vier clusters, twaalf cases, reflectie- en FAQ-kaarten en de Leertuin als programmatheorie.

Ontwikkeld door UCLL Research & Expertise. Medegefinancierd door de Europese Unie.

© 2026 UCLL Research & Expertise