



Vlaanderen
verbeelding werkt

Onderzoek informeel leren op de werkvloer

Bijlage – uitgewerkte acties

September 2025

DEPARTEMENT
WERK, ECONOMIE
WETENSCHAP, INNOVATIE &
SOCIALE ECONOMIE

departementwewis.be

INHOUD

Inhoud	1
Vooraf	4
1 Uitdaging 1: Het werk gaat voor op leren	5
1.1 Actie 1.1. Organiseren van een informeel reflectiemoment in teamoverleg	5
1.2 Actie 1.2. Voorzien van een forum voor hulpvragen en leerwensen	6
1.3 Actie 1.3. Voorzien van een taakgerichte FAQ, aangevuld door medewerkers	7
1.4 Actie 1.4. Formeel én informeel leren een expliciete plaats geven binnen het takenpakket	8
1.5 Actie 1.5. Inzetten op bewustmakingscampagnes over het belang van leren op de werkplek	8
2 Uitdaging 2: Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk	10
2.1 Actie 2.1. Organiseren van een bewustmakingsworkshop over hoe en wanneer leren we?	10
2.2 Actie 2.2. Organiseren van een informeel reflectiemoment in teamoverleg	11
2.3 Actie 2.3. Documenteren en visualiseren van informele leerprocessen	12
2.4 Actie 2.4. Ontwikkelgesprekken anders vormgeven – met aandacht voor informeel leren en transfer van formele trainingen	13
2.5 Actie 2.5. Kennisdeling en informeel leren een plaats geven via interne digitale kanalen	14
3 Uitdaging 3: Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan	16
3.1 Actie 3.1. Starten met eenvoudige en informele ontwikkelgesprekken (Wat zou je willen kunnen om beter te worden in je job?)	16
3.2 Actie 3.2. Ter beschikking stellen van een zelfscan of reflectietool om leerbehoeften te identificeren	17
3.3 Actie 3.3. Visueel maken van loopbaanpaden met bijhorende verwachte competenties en leeractiviteiten	18
3.4 Actie 3.4. Leeractiviteiten een plaats geven op project- of procesplanning	19
3.5 Actie 3.5. Reflecteren op leernoden koppelen aan de HR-cyclus (onboarding, functioneringsgesprekken, exitgesprekken)	20
3.6 Actie 3.6. Inventariseren van leervragen (al dan niet anoniem) via een digitale tool 21	
3.7 Actie 3.7. Invoeren van systematische ontwikkelgesprekken met gestructureerde vragen, vertrekkende vanuit dromen en daaraan gekoppelde leernoden	22

4	Uitdaging 4: Werknemers werken op veel verschillende locaties, wat informeel leren belemmert.....	23
4.1	Actie 4.1. Organiseren van korte, informele online check-ins voor ervaringsuitwisseling.....	23
4.2	Actie 4.2. Opzetten van buddy- en/of mentorsystemen of inplannen van belmomenten tussen kleine groepen collega's.....	24
4.3	Actie 4.3. Opzetten van een digitaal kennisplatform om vragen te stellen, ervaringen uit te wisselen en feedback te geven.....	25
4.4	Actie 4.4. Invoeren van (online) teammeetings om bewust kennis te delen.....	26
4.5	Actie 4.5. Organiseren van meeloopmomenten of peer-visits, digitaal of fysiek, tussen collega's van verschillende locaties	27
4.6	Actie 4.6. Opzetten van digitale leergemeenschappen rond bepaalde thema's of rollen	28
4.6.1	Actie 4.7. Opzetten van dashboards, interne nieuwsbrieven of leerupdates om leersuccessen expliciet digitaal te delen	29
5	Uitdaging 5: Leidinggevenden zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers.....	31
5.1	Actie 5.1. Organiseren van workshops voor leidinggevenden om het belang van verschillende vormen van leren als strategisch instrument voor retentie, efficiëntie en innovatie te duiden	31
5.2	Actie 5.2. Formuleren van leerdoelstellingen in het takenpakket van leidinggevenden opnemen.....	32
5.3	Actie 5.3. Aanbieden van on-the-job-coaching voor leidinggevenden bij het begeleiden van leertrajecten en het voeren van ontwikkelgesprekken	33
5.4	Actie 5.4. Aanbieden van trainingen in coachende vaardigheden voor leidinggevenden	34
5.5	Actie 5.5. Tijd en ruimte voorzien in de functie van leidinggevende voor coaching en ontwikkeling	35
6	Uitdaging 6: Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft.	36
6.1	Actie 6.1. Introduceren van medewerkersprofielen met informatie over hun competenties (hier ben ik goed in, hiermee kan ik je helpen).....	36
6.2	Actie 6.2. Organiseren van een occasioneel 'kennisrondje' tijdens teamoverleg (waarvoor mag men jou bellen?)	37
6.3	Actie 6.3. Organiseren van leerintervisies en kennisdeling-sessies tussen teams... ..	38
6.4	Actie 6.4. Organiseren van kennisdeling-sessies waarin vragen van medewerkers beantwoord worden door collega's met de aangewezen expertise	39
6.5	Actie 6.5. Voorzien van een competentiematrix met aanspreekpunten per onderwerp/thema (Excel, Miro, of interne tool)	40
Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties		

7	Uitdaging 7: Er is een gebrek aan een strategisch HR-beleid dat richting en ondersteuning geeft aan het leren.....	42
7.1	Actie 7.1. Strategische leerdoelen in het opleidingsplan verankeren.....	42
7.2	Actie 7.2. Introduceren van een jaarlijkse groeicyclus voor iedere medewerker (plannen, leren, opvolgen, evalueren)	43
7.3	Actie 7.3. Als organisatie intern communiceren van kernboodschappen over het belang van leren.	44
7.4	Actie 7.4. Ontwikkelen van een leerkader met leerpaden en groeifases dat leren zichtbaar maakt voor de medewerker.....	45
8	Uitdaging 8: Werknemers werken vaak alleen, wat informeel leren beperkt.	47
8.1	Actie 8.1. Organiseren van buddy-werking: duo's die elkaar coachen (bv. ervaren en minder ervaren medewerker of peers)	47
8.2	Actie 8.2. Organiseren van regelmatige check-ins met leidinggevende of collega's	48
8.3	Actie 8.3. Voorzien van een laagdrempelige digitale omgeving waar medewerkers snel vragen kunnen stellen en beantwoorden	49
8.4	Actie 8.4. Opzetten van intervisiegroepen (digitaal of fysiek).	50
8.5	Actie 8.5. Stimuleren van co-working of studiedagen met anderen (zowel intern als extern).	51
9	Uitdaging 9: Leidinggevendens beschikken onvoldoende over coachende vaardigheden.	53
9.1	Actie 9.1. Organiseren van één of meerdere sessies over coachend leidinggeven .	53
9.2	Actie 9.2. Coaching tastbaar en concreet verankeren in de functieomschrijving van leidinggevendens	54
9.3	Actie 9.3. Leidinggevendens voorzien van tijd en ruimte voor coachende activiteiten	55
9.4	Actie 9.4. Voorzien van praktische ondersteuning (voorbeeldscripts, gesprekskaarten, ...) voor leidinggevendens.....	56
9.5	Actie 9.5. Stimuleren van gedeeld leiderschap en peer-coaching (waarbij leidinggevendens coachingservaringen en good practices uitwisselen).	57

VOORAF

In dit document vind je een overzicht van concrete acties die HR-professionals kunnen inzetten om informeel leren op de werkvloer te versterken. De acties zijn gegroepeerd per uitdaging en uitgewerkt op een manier die directe toepassing in de praktijk mogelijk maakt.

We geven graag volgende toelichting mee over de opbouw en het gebruik:

- **Top 3 acties afgestemd op het organisatieprofiel (bepaald op basis van vragenlijst)**

Elke organisatie die de vragenlijst invult, wordt gekoppeld aan een **dominant profiel** (zoals eerder beschreven in het feedbackrapport). Voor dat profiel wordt een **top 3 van acties** geselecteerd die inhoudelijk het best aansluiten bij de noden en kenmerken van die organisatie. **Het overzicht hiervan vind je terug in het eindrapport.** De organisatie geeft zelf aan welke noden het grootst zijn. Deze selectie is gebaseerd op **empirische kwantitatieve toetsing** van de acties per profiel. De top 3 vormt het kernadvies en wordt expliciet gepresenteerd in het feedbackrapport.

- **Volledig overzicht blijft beschikbaar**

Naast de top 3 krijgt de organisatie toegang tot een **uitklapbare of uitbreidbare sectie** met het volledige overzicht van acties. Dit laat HR-professionals toe om, indien gewenst, verder te exploreren en acties te selecteren die passen bij andere uitdagingen of bredere ontwikkelplannen.

- **Gebruik van HIGHLIGHT-labels**

Sommige acties zijn aangeduid met het label **HIGHLIGHT**. Deze acties kwamen in de analyse of in workshops naar voren als bijzonder krachtig of veelbelovend. Ze kunnen los van het profiel extra aandacht krijgen bij implementatie of communicatie, bijvoorbeeld in een interne prioriteitenlijst, overzichtsfiguur of visuele menukaart.

- **Overlapping is bewust en contextueel genuanceerd**

Sommige acties komen bij meerdere uitdagingen terug, maar worden telkens aangepast aan de context van die specifieke uitdaging. Dat is bewust: veel leerbarrières zijn verweven, en gelijkaardige praktijken kunnen in verschillende situaties net iets anders ingevuld worden.

1 UITDAGING 1: HET WERK GAAT VOOR OP LEREN

HIGHLIGHT: Organiseren van een informeel reflectiemoment in teamoverleg over ervaren problemen ('wat liep er minder goed vorige week?'), om een probleem als leerkans aan te grijpen en zo dergelijke problemen in de toekomst te vermijden;

1.1 Actie 1.1. Organiseren van een informeel reflectiemoment in teamoverleg

Informeel leren hoeft niet per se veel tijd te kosten en kan ingebed in dagdagelijkse activiteiten. Dit kan wanneer organisaties tijdens teamoverleg expliciet ruimte voorzien voor korte, informele reflectiemomenten over dagelijkse praktijkervaringen. Door samen stil te staan bij wat er minder goed liep, worden problemen niet weggeduwd of individueel gedragen, maar benut als leerkansen. Dit draagt bij aan een cultuur waarin leren uit ervaring en het delen van inzichten vanzelfsprekend wordt. Het doel is niet om fouten te analyseren in termen van schuld, maar om ze collectief te benutten als input voor verbetering en preventie.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Benoem expliciet het belang van teamreflectie als vorm van informeel leren. Voorzie ruimte in overlegstructuren om hieraan aandacht te besteden. Maak duidelijk dat het doel oplossingsgericht en lerend is, niet beoordelend.

- **Tijd en ruimte voorzien in de planning**

Voorzie een vast moment in het teamoverleg (bijvoorbeeld 10 minuten aan het begin of eind) waarin medewerkers een ervaring kunnen delen die moeilijk liep. Houd het laagdrempelig en uitnodigend.

- **Aansturen op veiligheid en vertrouwen**

Creëer psychologische veiligheid door te benadrukken dat iedereen wel eens struikelt, en dat delen en leren centraal staan. Leidinggevenden spelen hierin een voorbeeldrol door zelf ook open te zijn over eigen fouten of twijfels.

- **Eenvoudige methodiek gebruiken**

Maak gebruik van een eenvoudige reflectievraag zoals: "Wat liep er vorige week minder goed, en wat leren we daaruit?" of "Wat zouden we volgende keer anders doen?". Zorg dat de reflectie niet verzandt in analyse, maar leidt tot één concrete les of actie.

- **Opvolging en zichtbaarheid**

Noteer waardevolle inzichten kort in een teamlogboek of gedeeld document. Zo kunnen inzichten terug opgezocht en opgevolgd worden, en groeit het lerend vermogen van het team.

HIGHLIGHT: Voorzien van een forum (digitale tool of tijdens overlegmomenten) voor hulpvragen: wie heeft waar hulp bij nodig?, Wie wil wat bijleren?, ...

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

1.2 Actie 1.2. Voorzien van een forum voor hulpvragen en leerwensen

Om informeel leren te stimuleren, is het belangrijk dat medewerkers ruimte krijgen om hulp te vragen en hun leerwensen kenbaar te maken. Een gedeeld forum – digitaal of fysiek – maakt deze vragen zichtbaar en verbindt mensen rond leren. Zo ontstaat een lerende netwerkomgeving waarin kennisdeling, samenwerking en onderlinge ondersteuning vanzelfsprekend worden.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Benoem expliciet dat het stellen van hulpvragen en het uitspreken van leerwensen niet als zwakte maar als leerbereidheid wordt gezien. Neem dit op in het leerbeleid of in teamafspraken rond samenwerking en ontwikkeling.

- **Keuze van een passend forum**

Kies een geschikte vorm om deze vragen zichtbaar te maken, afhankelijk van de context: een digitaal prikbord, een Slack- of Teams-kanaal, een post-it-muur in de teamruimte, of een vast agendapunt in teamoverleg. Zorg dat het forum laagdrempelig, veilig en toegankelijk is.

- **Structuur geven aan het delen van hulpvragen**

Stel enkele eenvoudige vragen centraal, zoals:

- *Waar heb je deze week hulp bij nodig?*
- *Wat zou je graag (beter) willen leren?*
- *Waar kan jij anderen in ondersteunen?*

Zo worden hulpvragen en expertise zichtbaar en kunnen collega's elkaar gericht helpen.

- **Leidinggevenden en voortrekkers stimuleren**

Vraag leidinggevenden en betrokken medewerkers om het goede voorbeeld te geven: toon eigen leerbehoeften, stel vragen openlijk en verwijs actief naar het forum. Dit verlaagt de drempel voor anderen om hetzelfde te doen.

- **Opvolging en waardering**

Koppel hulpvragen waar mogelijk aan concrete ondersteuning (bv. korte peer coaching, job-shadowing, minitraining, ...). Benoem in teamoverleg successen of matches die via het forum tot stand kwamen. Zo wordt het effect zichtbaar en groeit het draagvlak.

HIGHLIGHT: Voorzien van een taakgericht FAQ, aangevuld door de medewerkers zelf.

1.3 Actie 1.3. Voorzien van een taakgerichte FAQ, aangevuld door medewerkers

Veel kennis in organisaties zit in hoofden van mensen of verspreid over verschillende documenten. Door een taakgerichte FAQ (Frequently Asked Questions) op te zetten en actief door medewerkers te laten aanvullen, wordt die kennis gebundeld, gedeeld en duurzaam beschikbaar. Dit versterkt informeel leren, stimuleert kennisdeling en verhoogt de autonomie bij het oplossen van praktische vragen.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Erken het belang van praktijkgerichte kennisdeling en maak duidelijk dat medewerkers zelf actief mogen (en kunnen) bijdragen aan de opbouw van gedeelde kennis. Positioneer de FAQ als een levend leerinstrument, niet als een eenmalig document.

- **Opstarten van een taakgerichte FAQ**

Start met een eenvoudige, thematisch opgebouwde FAQ waarin veel gestelde vragen over dagelijkse taken, processen of tools beantwoord worden. Voorzie een structuur waarin vragen gemakkelijk kunnen toegevoegd, aangepast en teruggevonden worden.

- **Medewerkers betrekken als kennisbron**

Stimuleer medewerkers om hun eigen vragen én oplossingen toe te voegen. Bijvoorbeeld na het oplossen van een probleem: “Wat had ik zelf graag geweten voor ik hiermee begon?” Zo wordt de FAQ een gedeeld geheugen van het team.

- **Toegankelijk en bruikbaar maken**

Zorg dat de FAQ gemakkelijk bereikbaar is (via intranet, gedeelde map, tool zoals Notion, Confluence of Brightbook.io) en dat de taal begrijpelijk is voor iedereen. Werk met duidelijke titels, tags of zoekwoorden.

- **Beheer en onderhoud voorzien**

Wijs een verantwoordelijke of team aan dat waakt over de actualiteit en bruikbaarheid van de FAQ. Voorzie periodiek een moment (bv. per kwartaal) waarop aanvullingen of verbeteringen besproken en doorgevoerd worden.

- **Leren zichtbaar maken**

Gebruik de FAQ ook als bron tijdens overleg: bespreek een nieuwe of verrassende bijdrage in het team, of koppel een hulpvraag terug naar de FAQ. Zo wordt het instrument ook een katalysator voor verdere reflectie en uitwisseling.

HIGHLIGHT: Leren formeel deel laten uitmaken van het takenpakket en dus formeel uren kunnen toeschrijven aan leren.

1.4 Actie 1.4. Formeel én informeel leren een expliciete plaats geven binnen het takenpakket

Organisaties nemen expliciet op dat leren, in de breedste zin van het woord, deel uitmaakt van de functie-invulling van medewerkers. Zowel formele leermomenten (zoals opleidingen, webinars, studiedagen) als informele leermomenten (zoals peer learning, job shadowing, feedbackgesprekken, zelfstudie, experimenteren, deelname aan intervisies of communities of practice) worden erkend als waardevolle leeractiviteiten. Deze leeractiviteiten krijgen een formele status binnen het werkrooster: er worden effectieve uren voorzien die medewerkers kunnen besteden aan leren, inclusief informeel leren.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Ontwikkel een duidelijk leerbeleid waarin het belang van informeel leren wordt benoemd én erkend. Formuleer richtlijnen over welke vormen van informeel leren erkend worden.

- **Tijd en ruimte voorzien in de planning**

Voorzie een vast aantal uren per maand of kwartaal dat medewerkers mogen (en moeten) besteden aan leeractiviteiten, inclusief informeel leren. Deze uren worden opgenomen in de planning en kunnen flexibel ingevuld worden.

- **Registratie en zichtbaarheid**

Ontwikkel een laagdrempelig systeem om ook informeel leren zichtbaar te maken. Bijvoorbeeld via korte reflectieverslagen, een leerlogboek, of het delen van inzichten in teamvergaderingen. Zo wordt het leerproces expliciet en overdraagbaar.

- **HR-ondersteuning**

Neem leeractiviteiten (formeel én informeel) op in functioneringsgesprekken en ontwikkelplannen. Stimuleer leidinggevendenden om medewerkers actief aan te moedigen tijd te nemen voor leren en hen hierin te coachen.

- **Erkenning en waardering**

Zorg voor expliciete waardering van leerinspanningen, bijvoorbeeld door het delen van good practices, het geven van erkenning tijdens teammomenten, of via een leerdashboard dat inzicht geeft in leerdynamiek binnen teams.

HIGHLIGHT: Inzetten op bewustmakingscampagnes over het belang van leren op de werkplek

1.5 Actie 1.5. Inzetten op bewustmakingscampagnes over het belang van leren op de werkplek

Om een lerende organisatie te worden, is het cruciaal dat medewerkers en leidinggevendenden het belang van leren (h)erkennen. Veel leerprocessen verlopen informeel en blijven daardoor onder de radar. Met gerichte bewustmakingsacties maak je het thema leren op de werkplek

zichtbaar, bespreekbaar en betekenisvol. Zo versterk je het draagvlak en stimuleer je actief leergedrag in het dagelijks werk.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Integreer het belang van een leercultuur expliciet in de visie van de organisatie. Maak duidelijk dat leren niet alleen gebeurt in een klaslokaal, maar ook via uitwisseling, reflectie, experiment en praktijkervaring.

- **Krachtige en herkenbare communicatie**

Ontwikkel interne campagnes die het belang van leren op de werkplek in de kijker zetten: via affiches, intranetberichten, korte videos of verhalen van collega's. Gebruik herkenbare situaties en persoonlijke getuigenissen om impact te creëren.

- **Leidinggevenden betrekken als rolmodellen**

Moedig leidinggevenden aan om het gesprek over leren aan te gaan, hun eigen leerervaringen te delen en leerinspanningen te benoemen in overlegmomenten. Zo wordt leren een zichtbaar en gewaardeerd onderdeel van het werk.

- **Gebruik van symbolische momenten**

Koppel bewustmakingsacties aan strategische of herkenbare momenten, zoals een teamdag, een startvergadering, een functioneringscyclus of de Week van het Leren. Zo vergroot je de zichtbaarheid en relevantie.

- **Dialoog en participatie stimuleren**

Organiseer korte gespreksmomenten of stellingen om teams aan het denken te zetten: *“Wat heb jij deze maand geleerd?”* of *“Wat helpt jou om te blijven groeien op het werk?”*. Betrek medewerkers bij het vormgeven van de leercultuur.

2 UITDAGING 2: WERKNEMERS ZIJN ER ZICH NIET VAN BEWUST DAT ZE LEREN TIJDENS HET WERK

HIGHLIGHT: Organiseren van een bewustmakingsworkshop over 'hoe en wanneer leren we?' en 'wat hebben we daarvoor nodig?'

2.1 Actie 2.1. Organiseren van een bewustmakingsworkshop over hoe en wanneer leren we?

Veel medewerkers zijn zich niet altijd bewust van hun eigen leerprocessen op de werkvloer. Door een workshop te organiseren die focust op *wanneer*, *hoe* en *waarom* ze leren in de dagelijkse praktijk, worden impliciete leermomenten zichtbaar én betekenisvol. De workshop versterkt het leerbewustzijn, stimuleert zelfreflectie en nodigt uit tot het benoemen van leerbehoeften en ondersteuningsnoden.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Positioneer deze workshop als onderdeel van het bredere leerbeleid en de ambitie om een lerende organisatie te worden. Maak medewerkers, inclusief leidinggevendenden duidelijk dat bewustwording van leren een noodzakelijke eerste stap is om tot gerichte ontwikkeling te komen.

- **Opzet van de workshop**

Ontwikkel een interactieve sessie waarin medewerkers reflecteren op vragen zoals:

- Wanneer heb jij onlangs iets nieuws geleerd op het werk?
 - Wat hielp jou toen om te leren?
 - Wat heb jij nodig om vlotter of beter te kunnen leren?
- Laat deelnemers concrete praktijkvoorbeelden uitwisselen en hun eigen leerstijl(en) verkennen.

- **Gebruik maken van herkenbare formats**

Werk met werkvormen zoals duo-interviews (twee deelnemers gaan elkaar interviewen over elkaars meest cruciale leerervaringen op de werkplek), kaartvragen (over leerervaringen, benodigdheden voor leren, ...), of een leercurve-oefening (laat deelnemers hun leercurve tekenen en vooral cruciale leermomenten aanduiden en analyseren waarom deze momenten cruciaal waren). Zo wordt de workshop levendig, persoonlijk en laagdrempelig.

- **Link leggen met de werkcontext**

Laat deelnemers reflecteren op leerkansen binnen hun eigen functie, team of organisatie. Stimuleer hen om na te denken over hoe ze proactief kunnen leren tijdens hun dagelijkse taken.

- **Opvolging en borging**

Verzamel input uit de workshop (bv. terugkerende noden of drempels) en gebruik die als input voor toekomst leer- en ontwikkelbeleid in de organisatie. Stimuleer deelnemers om één concrete actie mee te nemen naar hun werkpraktijk.

- **Herhaling en verankering**

Organiseer de workshop cyclisch (bv. jaarlijks of bij onboarding), zodat leerbewustzijn een terugkerend thema blijft. Overweeg ook varianten op teamniveau of gekoppeld aan functioneringsgesprekken.

HIGHLIGHT: Organiseren van een formeel reflectiemoment in teamoverleg ('wat heb jij deze week geleerd? Wanneer en van wie?').

2.2 Actie 2.2. Organiseren van een informeel reflectiemoment in teamoverleg

Organisaties voorzien in teamoverleg expliciet ruimte voor korte, informele reflectiemomenten over dagelijkse praktijkervaringen. Door samen stil te staan bij wat er minder goed liep, worden problemen niet weggeduwd of individueel gedragen, maar benut als leerkansen. Dit draagt bij aan een cultuur waarin leren uit ervaring en het delen van inzichten vanzelfsprekend wordt. Het doel is niet om fouten te analyseren in termen van schuld, maar om ze collectief te benutten als input voor verbetering en preventie.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Benoem expliciet het belang van teamreflectie als vorm van informeel leren. Voorzie ruimte in overlegstructuren om hieraan aandacht te besteden. Maak duidelijk dat het doel oplossingsgericht en lerend is, niet beoordelend.

- **Tijd en ruimte voorzien in de planning**

Voorzie een vast moment in het teamoverleg (bijvoorbeeld 10 minuten aan het begin of eind) waarin medewerkers een ervaring kunnen delen die moeilijk liep. Houd het laagdrempelig en uitnodigend.

- **Aansturen op veiligheid en vertrouwen**

Creëer psychologische veiligheid door te benadrukken dat iedereen wel eens struikelt, en dat delen en leren centraal staan. Leidinggevendens spelen hierin een voorbeeldrol door zelf ook open te zijn over eigen fouten of twijfels.

- **Eenvoudige methodiek gebruiken**

Maak gebruik van een eenvoudige reflectievraag zoals: "Wat liep er vorige week minder goed, en wat leren we daaruit?" of "Wat zouden we volgende keer anders doen?". Zorg dat de reflectie niet verzandt in analyse, maar leidt tot één concrete les of actie.

- **Opvolging en zichtbaarheid**

Noteer waardevolle inzichten kort in een teamlogboek of gedeeld document. Zo kunnen inzichten terug opgezocht en opgevolgd worden, en groeit het lerend vermogen van het team.

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

HIGHLIGHT: Documenteren en visualiseren van de informele leerprocessen (bv. op poster aangeven wie welke kennis heeft en deze ophangen in gemeenschappelijke ruimte)

2.3 Actie 2.3. Documenteren en visualiseren van informele leerprocessen

Informeel leren gebeurt voortdurend, maar blijft vaak onzichtbaar. Door deze leerprocessen actief te documenteren en visueel te maken, geef je ze een plek in het organisatiegeheugen én versterk je het bewustzijn rond wie wat kent en kan. Zo maak je informeel leren collectief, deelbaar en toegankelijk voor collega's. Visualisaties zoals een kenniskaart of een leerposter (zie bv. www.talentenkaart.be) in een gemeenschappelijke ruimte brengen leerstromen letterlijk in beeld.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Benoem het belang van het zichtbaar maken van informeel leren in het leerbeleid of binnen het team. Positioneer het documenteren niet als controle, maar als erkenning en ondersteuning van leren in de praktijk.

- **Keuze van vorm en drager**

Kies een laagdrempelige en zichtbare vorm, zoals:

- Een fysieke poster waarop teamleden invullen waar ze expertise in hebben of recent iets in geleerd hebben.
- Een digitale kenniskaart in het intranet of Teams, gekoppeld aan profielen van medewerkers.
- Een tijdslijn of mindmap van leerervaringen binnen het team.

- **Medewerkers actief betrekken**

Laat medewerkers zelf aangeven wat ze geleerd hebben, waar hun sterktes liggen of waarin ze anderen kunnen ondersteunen. Werk eventueel met symbolen, kleuren of tags (bv. *geleerd via collega, geleerd uit praktijk, open voor vragen over...*).

- **Verbinding creëren tussen kennis en mensen**

Gebruik de visualisatie als hulpmiddel om vlotter kennis uit te wisselen. Verwijs ernaar tijdens overlegmomenten of onboarding. Laat het een levend instrument zijn dat regelmatig wordt geüpdatet.

- **Verankering in de werkpraktijk**

Integreer het documenteren van leerervaringen in bestaande routines, zoals teammomenten, evaluaties of het afronden van projecten. Zo groeit het bewustzijn dat leren niet eindigt bij de ervaring, maar pas echt waarde krijgt als het gedeeld wordt.

- **Waardering en opvolging**

Benoem en waardeer de leerbijdragen van medewerkers. Zorg ervoor dat het zichtbaar maken van informeel leren leidt tot nieuwe verbindingen, vragen en initiatieven binnen het team.

HIGHLIGHT: Ontwikkelgesprekken anders vormgeven, bv. door het informeel, vaak onbewust leren deel te laten uitmaken van ontwikkelgesprekken; alsook transfer van formele trainingen op te volgen in ontwikkelgesprekken.

2.4 Actie 2.4. Ontwikkelgesprekken anders vormgeven – met aandacht voor informeel leren en transfer van formele trainingen

Ontwikkelgesprekken zijn vaak gericht op prestaties of formele opleidingsnoden, terwijl het grootste deel van leren plaatsvindt in de praktijk. Door ook informeel, vaak onbewust leren expliciet te bespreken, krijgen deze leerervaringen erkenning én richting. Daarnaast kunnen ontwikkelgesprekken ingezet worden om de transfer van formele trainingen te versterken: wat is er al toegepast, wat werkte, en wat vraagt nog ondersteuning?

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Breid het doel van ontwikkelgesprekken expliciet uit naar het *zichtbaar maken van leren*, niet enkel het plannen ervan. Benoem informeel leren als volwaardig onderdeel van professionele groei en maak dit bespreekbaar in richtlijnen of sjablonen.

- **Aangepaste gespreksstructuur voorzien**

Integreer gerichte reflectievragen in het ontwikkelgesprek, zoals:

- *Wat wil je de komende vijf jaar verwezenlijken?*
- *Waar wil je aan werken en hoe?*
- *Wat heb je recent geleerd in de praktijk?*
- *Welke situaties hebben je iets bijgebracht, zonder dat je het vooraf als leermoment zag?*
- *Wat heb je uit een opleiding kunnen toepassen in je werk? Wat werkte goed, wat minder?*

- **Transfer van formele leerinterventies opvolgen**

Voorzie ruimte om stil te staan bij de toepassing van opgedane kennis en vaardigheden na trainingen of opleidingen. Bespreek of er barrières zijn bij het toepassen, en hoe de organisatie hierbij kan ondersteunen (tijd, tools, coaching...).

- **Lerende houding waarderen**

Geef in het gesprek niet alleen aandacht aan resultaten, maar ook aan leerinspanningen en de bereidheid om te reflecteren, te delen en bij te leren. Maak deze groeigerichte houding een erkend onderdeel van functioneren.

- **Koppeling met leeracties en ondersteuning**

Gebruik het gesprek als hefboom om nieuwe leeracties te plannen, informeel of formeel. Breng eventueel collega's in contact met gedeelde interesses of hulpvragen (peer learning, coaching, shadowing...).

- **Gespreksleiders ondersteunen**

Voorzie training of ondersteuning voor leidinggevendenden zodat ze leren hoe ze op een coachende manier kunnen spreken over informeel leren en effectief leren, zonder te

vervallen in alleen evalueren. Focus daarbij op gespreksstructuren en communicatie, inclusief feedback geven.

HIGHLIGHT: Kennisdeling, feedback uitwisseling en dus informeel leren een plaats geven via interne digitale kanalen (Teams, Viva Engage, Slack, ...).

2.5 Actie 2.5. Kennisdeling en informeel leren een plaats geven via interne digitale kanalen

Digitale communicatiekanalen zoals Microsoft Teams, Viva Engage of Slack bieden veel mogelijkheden om informeel leren, kennisdeling en feedbackuitwisseling te faciliteren. Door deze platformen bewust in te zetten als leeromgeving ontstaat er een digitale ruimte waarin medewerkers elkaar ondersteunen, expertise delen en samen reflecteren op de praktijk. Zo wordt leren geïntegreerd in de dagelijkse werkstroom.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Maak expliciet dat digitale platformen niet enkel dienen voor praktische coördinatie, maar ook voor samenwerking en leren. Benoem dit in het leer- of communicatiebeleid, en stimuleer het gebruik van deze tools als deel van de leerinfrastructuur.

- **Inrichten van thematische kanalen**

Voorzie specifieke kanalen of ruimtes binnen het platform waar medewerkers vragen kunnen stellen, ervaringen delen, interessante bronnen posten of feedback vragen. Geef deze een duidelijke en herkenbare naam (bv. #LerenVanElkaar, #Tips&Tricks, #VraagVanDeWeek).

- **Rolmodellen en moderatie**

Vraag enkele enthousiaste medewerkers of leidinggevenden om als voortrekkers op te treden: het kanaal levendig houden, zelf vragen stellen of interessante inzichten delen. Dit verlaagt de drempel voor anderen om deel te nemen.

- **Ritme en structuur voorzien**

Werk met terugkerende formats zoals “Tip van de week”, “Vraag van de dag”, of een korte poll over een werk-gerelateerd thema. Zo wordt het kanaal herkenbaar, ritmisch en aantrekkelijk.

- **Verbinding met andere leeractiviteiten**

Koppel de digitale kanalen aan andere leerinitiatieven: deel na een opleiding of overleg een samenvatting, vraag om aanvullingen of deel een succesverhaal. Zo verleng je het leereffect en versterk je kennisverankering.

- **Zichtbaarheid en waardering**

Benoem en waardeer medewerkers die actief bijdragen. Dit kan informeel (bv. een bedanking in een vergadering) of via het opmaken van een overzicht met meest gedeelde tips of vaak gestelde vragen.

3 UITDAGING 3: ER ZIJN GEEN DUIDELIJKE PROCESSEN OM MET LEERNODEN VAN WERKNEMERS AAN DE SLAG TE GAAN.

HIGHLIGHT: Starten met eenvoudige ontwikkelgesprekken ('wat zou je willen kunnen om beter te worden in je job?').

3.1 Actie 3.1. Starten met eenvoudige en informele ontwikkelgesprekken (Wat zou je willen kunnen om beter te worden in je job?)

Niet elk ontwikkelgesprek hoeft formeel, zwaar of beleidsmatig te zijn. Door te starten met eenvoudige, open en toekomstgerichte gesprekken kunnen medewerkers op een laagdrempelige manier reflecteren over hun groeiwensen. Zo wordt ontwikkeling bespreekbaar, ontstaat er ruimte voor informeel leren, en groeit er wederzijds inzicht in wat medewerkers nodig hebben om sterker te worden in hun werk.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Benoem dat ontwikkeling begint bij een goed gesprek, en dat ook kleinschalige of informele gesprekken waardevol zijn. Positioneer deze eenvoudige ontwikkelgesprekken als opstap naar een bredere leercultuur.

- **Kernvraag centraal stellen**

Laat gesprekken vertrekken vanuit één krachtige, open vraag: “Wat zou je willen kunnen om beter te worden in je job?” Deze vraag nodigt uit tot eigenaarschap en maakt het gesprek concreet en doelgericht.

- **Korte en regelmatige gesprekken voorzien**

Organiseer deze ontwikkelgesprekken los van evaluatiecycli: bv. tijdens een koffiemoment, een maandelijks check-in of een teamgesprek. Zo verlaag je de drempel en verhoog je de frequentie.

- **Gespreksleiding ondersteunen**

Geef teamleiders of collega's een eenvoudige gespreksfiche of leidraad met enkele suggestievragen en luistertips (zie bv. Deze 7 gesprekstrucs voor coaches, van Klasse: <https://www.klasse.be/121691/hoe-werkt-coaching-op-school/>). Focus op openheid, erkenning en het zoeken naar groeikansen.

- **Concrete opvolging koppelen aan het gesprek**

Vertrek vanuit het gesprek om kleine leeracties te formuleren: een taak oppakken, meedraaien met een collega, een vraag stellen in het teamkanaal, iets uitproberen... Geen grote plannen, wel haalbare stappen.

- **Van individuele groei naar teamleren**

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

Verzamel terugkerende leervragen (anoniem of geaggregeerd) en gebruik die als input voor teaminitiatieven of informele leertrajecten. Zo koppel je individuele ambities aan collectieve ontwikkeling.

HIGHLIGHT: Ter beschikking stellen van een zelfscan/reflectietool voor het identificeren van leerbehoeften (online vragenlijst, checklist, survey, ...).

3.2 Actie 3.2. Ter beschikking stellen van een zelfscan of reflectietool om leerbehoeften te identificeren

Veel medewerkers vinden het niet eenvoudig om hun eigen leerbehoeften scherp te krijgen. Een laagdrempelige zelfscan of reflectietool helpt hen om bewust stil te staan bij hun functioneren, groeiwensen en leerkansen. Door individueel te reflecteren op waar ze staan en waar ze naartoe willen, ontstaat er meer eigenaarschap over leren én een beter vertrekpunt voor verdere ontwikkeling.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Positioneer de zelfscan als hulpmiddel voor persoonlijke ontwikkeling, niet als beoordelingsinstrument. Veranker het gebruik ervan in het leerbeleid of als ondersteuning bij ontwikkelgesprekken en leerplanning.

- **Keuze van tool en vorm**

Ontwikkel of selecteer een eenvoudige checklist of reflectievragenlijst waarmee medewerkers zicht krijgen op:

- Waar ben ik goed in?
- Wat kost me moeite?
- Wat zou ik graag willen kunnen of begrijpen?
- In welke situaties leer ik het meest?

- **Toegankelijk maken van de tool**

Voorzie een centrale plaats op intranet of in het leerplatform waar de tool te vinden is, eventueel met korte instructies of een voorbeeldinvulling. Houd de tool kort, gebruiksvriendelijk en vertrouwelijk.

- **Koppeling met leeracties of gesprekken**

Stimuleer medewerkers om hun ingevulde reflectie mee te nemen naar een ontwikkelgesprek, leertraject of teamoverleg. Zo wordt de tool een startpunt voor verdere dialoog of actie.

- **Keuzevrijheid en eigenaarschap benadrukken**

Benadruk dat de reflectietool een hulpmiddel is om zelf zicht te krijgen op ontwikkeling, en dat de medewerker zélf beslist wat hij of zij ermee doet. Dit versterkt autonomie en motivatie.

- **Inzichten op teamniveau benutten (optioneel)**

Indien gewenst: analyseer anonieme patronen of trends (bijv. via een surveytool) om leervragen op team- of organisatieniveau te detecteren. Dit kan input opleveren voor collectieve leerinitiatieven.

HIGHLIGHT: Visueel maken van loopbaanpaden met bijhorende verwachte competenties en leeractiviteiten.

3.3 Actie 3.3. Visueel maken van loopbaanpaden met bijhorende verwachte competenties en leeractiviteiten

Veel medewerkers hebben nood aan zicht op mogelijke groeipaden binnen de organisatie. Door loopbaanpaden visueel te maken – mét bijhorende competenties en leeractiviteiten – krijgen medewerkers een concreet beeld van waar ze naartoe kunnen groeien, wat daarvoor nodig is en hoe ze zichzelf gericht kunnen ontwikkelen. Dit versterkt de leermotivatie, bevordert interne mobiliteit en draagt bij aan een toekomstgerichte leer- en ontwikkelcultuur.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Benoem het belang van loopbaanontwikkeling en interne doorgroeikansen als onderdeel van duurzaam HR-beleid. Positioneer het loopbaanpad als leidraad, geen rigide traject: ontwikkeling mag in de breedte, de diepte én de hoogte.

- **Loopbaanpaden in kaart brengen**

Breng de mogelijke functies of rollen binnen de organisatie in kaart en maak duidelijk hoe ze zich tot elkaar verhouden. Denk ook aan horizontale stappen, verbreding of specialisatie. Gebruik een visuele vorm: matrix, tijdslijn, groeipad of rolkaart.

- **Competenties en leeractiviteiten koppelen**

Geef per functie of rol aan:

- Welke kerncompetenties verwacht worden
- Welke leeractiviteiten relevant zijn om deze te ontwikkelen (bv. opleidingen, opdrachten, coaching, intervisie, zelfstudie, ...)
- Wat helpende ervaringen zijn om te groeien naar die rol

- **Toegankelijk en aantrekkelijk maken**

Maak het loopbaanpad visueel aantrekkelijk en toegankelijk (bv. via poster, interactieve pdf, digitale kaart op het leerplatform). Gebruik begrijpelijke taal en visuele elementen (iconen, kleurcodes, symbolen).

- **Gebruik stimuleren in gesprekken en ontwikkeling**

Integreer het visuele loopbaanpad in ontwikkelgesprekken, onboarding, coaching of opleidingsplanning. Gebruik het als gespreksstarter: “Welke stap spreekt jou aan?” of “Waar wil jij in groeien de komende periode?”

- **Periodiek actualiseren**

Zorg ervoor dat de loopbaanpaden mee evolueren met de noden van de organisatie en medewerkers. Betrek collega's of teamleiders bij het actueel houden van de inhoud.

HIGHLIGHT: Leeractiviteiten een plaats geven op project- of procesplanning.

3.4 Actie 3.4. Leeractiviteiten een plaats geven op project- of procesplanning

In veel organisaties wordt leren nog vaak losgekoppeld van het werk zelf. Door leeractiviteiten bewust in te plannen binnen projecten of processen, wordt leren een integraal onderdeel van het werk. Dit verhoogt de relevantie van leren, stimuleert kennisdeling binnen en tussen teams, en vergroot de impact van leerinspanningen op de werkvloer.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Benoem in het leer- of projectbeleid expliciet dat leren deel uitmaakt van kwaliteitsvol werken. Positioneer leeractiviteiten als noodzakelijke bouwstenen van succesvolle projecten of procesverbetering.

- **Concreet opnemen in planning**

Voorzie in de project- of procesplanning expliciet tijd en ruimte voor:

- Kennisoverdracht bij de start (bv. korte opleiding, kick-off met leermomenten)
- Reflectiemomenten tussendoor (bv. wat loopt goed/minder goed en wat leren we daaruit?)
- Leeropvolging na afloop (bv. lessons learned, evaluatie, peer learning)

- **Taken en rollen koppelen aan leren**

Duid aan wie binnen het project verantwoordelijk is voor het aanbrengen of verspreiden van kennis. Dit kan een interne expert zijn, een leerbuddy of de projectleider zelf.

- **Verbinding maken met leerinstrumenten**

Koppel het project aan bestaande leerinstrumenten, zoals een kennisbank, FAQ, interne leertrajecten of een leerlogboek waarin teamleden hun inzichten kunnen delen en vastleggen.

- **Successen en leeropbrengsten zichtbaar maken**

Verzamel en deel leerinzichten uit projecten of processen (bv. via posters, presentaties of korte artikels op het intranet). Zo ontstaat er een lerende cyclus waarbij elk project input levert voor toekomstige werking.

- **Waardering voor leerbijdragen**

Erken en waardeer medewerkers die bijdragen aan het leren binnen projecten. Maak zichtbaar dat niet alleen het eindresultaat telt, maar ook de leerweg ernaartoe.

HIGHLIGHT: Reflecteren op leernoden koppelen aan HR-cyclus (onboarding, functioneringsgesprekken, exitgesprekken).

3.5 Actie 3.5. Reflecteren op leernoden koppelen aan de HR-cyclus (onboarding, functioneringsgesprekken, exitgesprekken)

Leren wordt sterker ingebed in de organisatie wanneer het structureel verweven is met bestaande HR-processen. Door reflectie op leernoden een plaats te geven in cruciale momenten zoals onboarding, functionerings- en exitgesprekken, wordt leren niet iets bijkomstig, maar een vanzelfsprekend onderdeel van de loopbaan. Zo ontstaat er een continue leerlijn in elke fase van het werkleven.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Benoem expliciet dat leren en ontwikkelen een terugkerend thema vormen binnen de volledige HR-cyclus. Veranker het in HR-documenten, gesprekken en sjablonen als vast onderdeel.

- **Onboarding: leren vanaf de start**

Laat nieuwe medewerkers tijdens onboarding reflecteren op:

- Waar wil ik in groeien de komende maanden?
- Wat heb ik nodig om goed te kunnen leren in deze organisatie?
Stimuleer hen om zelf mee richting te geven aan hun leerproces vanaf dag één.

- **Functioneringsgesprekken: leernoden zichtbaar maken**

Voorzie gerichte vragen in functionerings- of groeigesprekken, zoals:

- Welke situaties hebben je het meeste geleerd?
- Wat wil je ontwikkelen om je rol sterker op te nemen?
- Hoe kunnen we je ondersteunen in je leerproces?
Leg de focus op leergedrag, niet enkel op prestaties.

- **Exitgesprekken: leren uit vertrekken**

Gebruik het exitgesprek om te peilen naar:

- Wat heb je hier geleerd, en in welke omstandigheden?
- Waar waren leerkansen onbenut gebleven?
- Welke aanbevelingen heb je voor het versterken van leren binnen het team?

Deze feedback levert waardevolle input op voor het versterken van de leercultuur.

- **HR-medewerkers en leidinggevenden ondersteunen**

Voorzie gespreksleidraden of reflectievragen voor wie deze gesprekken voert. Train hen om signalen over leernoden te herkennen en er actief mee aan de slag te gaan.

- **Leren opvolgen in HR-processen**

Koppel leernoden en -wensen aan ontwikkelplannen, coaching of interne leerkansen. Zo krijgt de reflectie ook tastbare opvolging en wordt leren een doorlopende lijn.

HIGHLIGHT: Inventariseren van leervragen (al dan niet anoniem) via digitale tool zodat HR/teamleiders een overzicht krijgen.

3.6 Actie 3.6. Inventariseren van leervragen (al dan niet anoniem) via een digitale tool

Medewerkers hebben vaak concrete leervragen, maar die raken niet altijd tot bij HR of teamleiders. Door een laagdrempelige digitale tool in te zetten om leervragen te verzamelen – anoniem of met naam – krijgt de organisatie zicht op wat er écht leeft. Zo kunnen leernoden sneller opgepikt worden, wordt informeel leren ondersteund en kunnen leerinterventies beter afgestemd worden op de praktijk.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Veranker het systematisch bevragen van leervragen in het leerbeleid of teamafspraken. Communiceer duidelijk dat het doel is om medewerkers beter te ondersteunen in hun ontwikkeling, niet om te controleren.

- **Keuze van digitale tool**

Gebruik een eenvoudige en toegankelijke tool, zoals:

- Microsoft Forms, Google Forms of Mentimeter
 - Anonieme polls in Teams of Slack
 - Een vaste online vragenlijst gekoppeld aan het leerplatform
- Voorzie zowel open als gesloten vragen om leervragen concreet te maken.

- **Mogelijkheid tot anonimiteit**

Bied medewerkers de keuze om hun naam wel of niet te vermelden. Dit verhoogt de kans dat ook twijfels of kwetsbaarheden gedeeld worden. Geef garanties over vertrouwelijkheid en opvolging.

- **Periodiek inzetten en opvolgen**

Organiseer de bevraging op vaste momenten (bv. kwartaal, bij de start van een project, of voorafgaand aan ontwikkelgesprekken). Analyseer de input en bespreek trends of terugkerende thema's binnen het team of met HR.

- **Koppeling aan leerinterventies**

Gebruik de verzamelde leervragen als basis voor het organiseren van microlearning, peer learning, coaching, job shadowing of informele leernetwerken. Verwijs ook naar bestaande initiatieven die aansluiten bij de vragen.

- **Transparantie over opvolging**

Communiceer op team- of organisatieniveau wat er met de input gebeurt. Bijvoorbeeld: "We kregen meerdere vragen over omgaan met moeilijke klanten – daarom voorzien we een lerend uitwisselmoment hierover in juni."

HIGHLIGHT: Invoeren van systematische ontwikkelgesprekken met gestructureerde vragen, vertrekkende vanuit dromen en daaraan gekoppelde leernoden.

3.7 Actie 3.7. Invoeren van systematische ontwikkelgesprekken met gestructureerde vragen, vertrekkende vanuit dromen en daaraan gekoppelde leernoden

Ontwikkelgesprekken zijn een krachtig instrument om groei en leren te stimuleren, zeker wanneer ze vertrekken vanuit de persoonlijke ambities en dromen van medewerkers. Door deze gesprekken systematisch te organiseren en te structureren rond toekomstgericht denken, ontstaat ruimte voor intrinsieke motivatie, duurzame leerlijnen en een gedeeld eigenaarschap over ontwikkeling.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Positioneer ontwikkelgesprekken expliciet als een groeigericht instrument, los van beoordeling. Vertrek vanuit de vraag: *“Wat wil jij leren of ontwikkelen om je werk betekenisvol en toekomstgericht te blijven doen?”*

- **Gebruik maken van gestructureerde reflectievragen**

- Ontwikkel een gespreksleidraad met vragen die vertrekken vanuit persoonlijke drijfveren, dromen en sterktes, zoals:

- Waar droom je van in je werk of loopbaan?
- Wat zou je willen kunnen of betekenen binnen deze organisatie?
- Wat zijn je sterktes waarop je verder wil bouwen?
- Wat wil je bijleren om die droom te realiseren?

- **Periodiek en systematisch inzetten**

Plan de gesprekken jaarlijks of halfjaarlijks in voor alle medewerkers, en zorg voor voldoende tijd en aandacht. Laat ze desgewenst voorafgaan door een korte zelfreflectie of voorbereidende vragenlijst.

- **Leidinggevenden begeleiden in hun rol**

Voorzie training of coaching voor leidinggevenden in het voeren van motiverende en coachende gesprekken. Focus op luisteren, verdiepen en ondersteunen bij het formuleren van leeracties.

- **Koppeling met leerinitiatieven en werkpraktijk**

Vertaal leerwensen naar concrete acties: leertrajecten, interne mobiliteit, peer learning, coaching, jobrotatie... Zorg dat dromen niet abstract blijven, maar verbonden worden met haalbare stappen.

- **Opvolging en dynamiek creëren**

Plan een opvolgmoment in om de voortgang te bespreken. Moedig medewerkers aan om tussentijds leerervaringen te delen met collega's of leidinggevenden.

4 UITDAGING 4: WERKNEMERS WERKEN OP VEEL VERSCHILLENDE LOCATIES, WAT INFORMEEL LEREN BELEMMERT.

HIGHLIGHT: Organiseren van korte, informele online check-ins (vaak via een app) waar ervaringen uitgewisseld kunnen worden.

4.1 Actie 4.1. Organiseren van korte, informele online check-ins voor ervaringsuitwisseling

In een hybride en snel veranderende werkomgeving is het cruciaal om regelmatig en laagdrempelig met elkaar in contact te blijven over wat er leeft en geleerd wordt. Korte, informele online check-ins – bijvoorbeeld via een app, chat of videobijeenkomst – maken het mogelijk om ervaringen uit te wisselen, kleine leermomenten te delen en elkaar gericht verder te helpen. Zo wordt informeel leren versterkt, ook buiten klassieke overlegstructuren.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Positioneer deze online check-ins als onderdeel van de leercultuur: ze dienen niet om te rapporteren, maar om te verbinden, delen en leren. Geef mee dat kleine uitwisselingen een grote impact kunnen hebben op motivatie en groei.

- **Vast ritme en herkenbaar format**

Voorzie een terugkerend ritme (bv. wekelijks of tweewekelijks) met een vast, kort format (15 à 30 minuten). Werk met enkele reflectieve of activerende vragen, zoals:

- *Wat heb je deze week geleerd of ontdekt?*
- *Wat liep anders dan verwacht?*
- *Waar heb je hulp bij nodig of wat zou je willen uitproberen?*

- **Gebruik van toegankelijke tools**

Kies een tool die vlot werkt in de organisatiecontext: Teams, Zoom, Slack-huddles of Mycheckin, een audio-app, of een interne chatomgeving. Voorzie ook een asynchroon alternatief (bv. korte tekst- of videobijdragen via een kanaal) voor wie niet live kan deelnemen.

- **Facilitatie en veiligheid**

Zorg voor een facilitator (kan roterend zijn) die de check-in begeleidt en waakt over veiligheid, gelijkwaardigheid en focus. Zorg dat de toon positief, nieuwsgierig en niet-oordelend blijft.

- **Verbinding leggen met de praktijk**

Laat inzichten uit de check-ins terugvloeien naar het werk: gebruik ze als input voor teamoverleg, als inspiratie voor kleine verbeteracties of als aanleiding voor peer learning. Zo wordt het meer dan een gesprek alleen.

- **Drempel verlagen via herkenning en waardering**

Start desgewenst met een informele insteek (bv. “Wat was je meest onverwachte leermoment deze week?”) en geef ruimte voor humor, herkenning en collegiale steun. Benoem en waardeer bijdragen.

HIGHLIGHT: Opzetten van buddy- en/of mentorsystemen of inplannen van belmomenten tussen kleine groepen van collega's.

4.2 Actie 4.2. Opzetten van buddy- en/of mentorsystemen of inplannen van belmomenten tussen kleine groepen collega's

Leren gebeurt niet alleen via formele trajecten, maar vooral in de interactie met anderen. Door medewerkers bewust aan elkaar te koppelen in buddy- of mentorrelaties, of door korte belmomenten in te plannen tussen kleine groepen collega's, creëer je een veilige en laagdrempelige context voor ervaringsuitwisseling, vragen stellen en reflectie. Dit versterkt informeel leren én de verbondenheid binnen de organisatie.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Positioneer het buddy- of mentorsysteem als een leerinstrument dat gericht is op groei, samenwerking en gedeelde expertise. Benoem duidelijk dat het géén beoordelende rol is, maar een ondersteunende.

- **Verschillende vormen mogelijk**

Kies een passende vorm voor jouw context:

- **Buddywerking** bij onboarding of bij nieuwe rollen
- **Mentorsysteem** voor wie zich wil verdiepen in een bepaald domein
- **Peer-belcirkels** of “leermaatjes” voor regelmatige korte gesprekken tussen collega's over werkervaringen en leervragen

- **Koppeling en matching**

Koppel medewerkers op basis van leervragen, interesses, ervaring of functie. Laat mensen indien mogelijk hun voorkeur aangeven, of werk met een korte intake om tot een goede match te komen.

- **Structuur en ondersteuning voorzien**

Voorzie een eenvoudig kader met suggesties voor gespreksthema's, frequentie en duur. Denk aan vragen zoals:

- *Wat wil je leren?*
- *Welke situatie heeft je recent aan het denken gezet?*
- *Wat heb jij geprobeerd dat voor jou goed werkt?*

- **Opvolging en waardering**

Vraag na enkele weken of maanden naar ervaringen met het systeem en pas aan waar nodig. Benoem de waarde van het initiatief in teammomenten of interne communicatie. Overweeg om inspirerende duo's of werkvormen zichtbaar te maken.

- **Integratie in de werking**

Koppel het buddy- of belsysteem aan bestaande processen zoals onboarding, loopbaanontwikkeling of projectwerking. Zo wordt het een vanzelfsprekend onderdeel van samenwerken en leren.

HIGHLIGHT: Opzetten van een digitaal kennisplatform om vragen te stellen, ervaringen uit te wisselen, feedback te geven (Teams-kanaal, interne FAQ, ...).

4.3 Actie 4.3. Opzetten van een digitaal kennisplatform om vragen te stellen, ervaringen uit te wisselen en feedback te geven

Een digitaal kennisplatform creëert een centrale en toegankelijke ruimte waar medewerkers elkaar kunnen ondersteunen, kennis kunnen delen en informele leerprocessen kunnen versterken. Door vragen, antwoorden, ervaringen en feedback op één plek samen te brengen, bouw je aan een gedeeld leergeheugen én een cultuur van open kennisdeling.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Positioneer het kennisplatform als een lerend instrument, geen extra administratieve taak. Benoem het belang van informeel leren, en moedig medewerkers actief aan om hun kennis én vragen te delen. Zorg voor gedragenheid bij leidinggevenden en voorbeeldfiguren.

- **Keuze van platform en opzet**

Gebruik een bestaande tool (zoals een Teams-kanaal, intranet, Slack of Notion) en richt het in met duidelijke rubrieken of kanalen, zoals:

- #VraagVanDeWeek
- #Praktijktips
- #FeedbackGevraagd
- #WatIkLeerde
- Interne FAQ of kennispagina's

- **Toegankelijk en gebruiksvriendelijk**

Voorzie een heldere structuur met zoekfunctie, tags of thema's. Werk met korte formats (bv. vraag in max. 3 zinnen, antwoord met praktijkvoorbeeld). Zorg dat het platform laagdrempelig blijft in taal, toon en gebruik.

- **Stimuleren van actieve deelname**

Vraag collega's om geregeld een tip, leerervaring of hulpvraag te delen. Werk met terugkerende formats zoals tip van de maand of veel gestelde vraag. Laat leidinggevenden het goede voorbeeld geven en actief verwijzen naar het platform.

- **Verbinding met werkpraktijk**

Koppel het platform aan leer- of teammomenten: verwijst naar vragen of inzichten, bespreek bijdragen in teamoverleg, gebruik het als basis voor microlearning of peer learning.

- **Moderatie en opvolging**

Wijs een of meerdere moderators of “kennisambassadeurs” aan die instaan voor de levendigheid van het platform, het bundelen van kennis en het aanmoedigen van interactie.

- **Waardering en zichtbaarheid**

Erken en waardeer bijdragen van medewerkers, bijvoorbeeld via een maandelijkse highlight, shout-out in de nieuwsbrief of badge op het intranetprofiel. Zo stimuleer je actieve deelname en eigenaarschap.

HIGHLIGHT: Invoeren van (online) teammeetings om bewust kennis te delen.

4.4 Actie 4.4. Invoeren van (online) teammeetings om bewust kennis te delen

Kennisdeling gebeurt niet altijd spontaan of vanzelf. Door (online) teammeetings in te voeren die expliciet gericht zijn op het delen van kennis, ervaringen en inzichten uit de praktijk, wordt kennisdeling een vast en gewaardeerd onderdeel van de samenwerking. Deze meetings versterken informeel leren, benutten de expertise in het team en zorgen ervoor dat geleerde lessen niet verloren gaan.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Benoem deze meetings expliciet als *kennisdelingsmomenten* in plaats van klassieke werkoverleggen. Positioneer ze als onderdeel van een lerende cultuur waarin gedeelde kennis bijdraagt aan de groei van het geheel.

- **Vast ritme en duidelijke insteek**

Organiseer deze meetings op regelmatige basis (bv. maandelijks of per kwartaal) en geef ze een herkenbaar format, met focus op:

- Wat hebben we geleerd uit recente ervaringen of projecten?
- Welke inzichten of werkwijzen willen we met elkaar delen?
- Welke fouten of uitdagingen kunnen anderen iets van opsteken?

- **Aandacht voor breedte en diversiteit**

Stimuleer medewerkers uit verschillende functies of afdelingen om aan bod te komen. Wissel af tussen thematische focus (bv. klantgerichtheid, samenwerken, tools) en vrije invulling.

- **Gebruik van ondersteunende formats**

Werk met korte presentaties, of rondetafelgesprekken. Voorzie ruimte voor interactie en vragen. Bij online meetings: maak gebruik van polls, chat of whiteboards om participatie te verhogen.

- **Leidinggevenden en ambassadeurs activeren**

Vraag leidinggevenden om het belang van deze meetings te onderstrepen, actief deel te nemen en zelf ook kennis te delen. Dit verlaagt de drempel voor anderen.

- **Opvolging en beschikbaar maken van kennis**

Neem kerninzichten op in een gedeeld document, een kennisbank of een kort verslag dat teruggekoppeld wordt naar het team. Zo blijft gedeelde kennis bruikbaar en beschikbaar.

- **Waardering en zichtbaarheid**

Geef informeel erkenning aan wie iets gedeeld heeft of benoem dit gedrag tijdens een beoordelingsgesprek. Overweeg om bijdragen te verzamelen in een kennisarchief of te gebruiken als input voor interne tips of leermomenten.

HIGHLIGHT: Organiseren van meeloopmomenten of peer-visits, digitaal of fysiek, tussen collega's van verschillende locaties.

4.5 Actie 4.5. Organiseren van meeloopmomenten of peer-visits, digitaal of fysiek, tussen collega's van verschillende locaties

Inzicht krijgen in hoe collega's elders werken, biedt waardevolle leerkansen. Door (digitale of fysieke) meeloopmomenten of peer-visits te organiseren tussen collega's van verschillende teams of locaties, ontstaat er wederzijds begrip, gedeelde inspiratie en concrete kennisoverdracht. Zo wordt informeel leren versterkt én bruggen gebouwd tussen afdelingen of vestigingen.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Veranker deze praktijk in het leerbeleid of teamafspraken als een vorm van ervaringsleren en collegiale ondersteuning. Benadruk dat het geen evaluatie-instrument is, maar een kans om bij te leren, te observeren en inzichten uit te wisselen.

- **Verschillende vormen mogelijk**

Bied variatie naargelang de context:

- **Fysieke meeloopmomenten:** collega's brengen een halve of hele dag door bij een ander team of locatie.
- **Digitale peer-visits:** via videomeeting aansluiten bij een overleg, korte demo of werkproces van een andere collega.
- **Job shadowing light:** een korte uitwisseling van 1 à 2 uur rond een specifiek thema of werkwijze.

- **Praktische organisatie**

Voorzie een eenvoudig planningskader, inschrijffijst of matchingtool zodat collega's vlot kunnen deelnemen of een peer kunnen vinden met relevante ervaring. Laat hen kort aangeven wat ze willen leren of observeren.

- **Vorbereiding en reflectie voorzien**

Stimuleer deelnemers om vooraf een leervraag te formuleren en achteraf kort te reflecteren:

- Wat heb ik gezien of geleerd?
- Wat neem ik mee naar mijn eigen werking?
- Wat wil ik nog verder uitdiepen?

- **Opvolging en borging**

Moedig aan om leerinzichten te delen met het eigen team, via het kennisplatform of tijdens overleg. Zo krijgt de uitwisseling bredere impact dan alleen de deelnemer.

- **Waardering en herkenning**

Benoem deelnemers als leerverbinders of collega coaches binnen de organisatie. Maak successen en inspiratie uit peer-visits zichtbaar, bijvoorbeeld in de nieuwsbrief of op het intranet.

HIGHLIGHT: Opzetten van digitale leergemeenschappen rond bepaalde thema's of rollen.

4.6 Actie 4.6. Opzetten van digitale leergemeenschappen rond bepaalde thema's of rollen

Digitale leergemeenschappen brengen collega's met gelijkaardige interesses, uitdagingen of rollen samen om kennis en ervaringen uit te wisselen, vragen te stellen en van elkaar te leren. Door deze communities bewust te organiseren rond relevante thema's of functiedomeinen, stimuleer je informeel leren, collegiale ondersteuning en expertiseontwikkeling – over team- en locatiegrenzen heen.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Positioneer leergemeenschappen als vrijwillige, lerende netwerken die vertrekken vanuit gedeelde praktijk. Ze vormen een aanvulling op formele leertrajecten en versterken lerend eigenaarschap binnen de organisatie.

- **Keuze van thema's of rollen**

Richt communities op rond concrete rollen (bv. teamcoördinatoren, onthaalmedewerkers, technici) of gedeelde thema's (bv. klantgerichtheid, digitale tools, welzijn op het werk, leidinggeven). Peil eventueel eerst naar interesse via een korte bevraging.

- **Digitale omgeving voorzien**

Kies een gebruiksvriendelijke tool zoals een Teams-kanaal, Slack workspace, intranetgroep of een gedeeld forum. Voorzie duidelijke structuur, herkenbare naam en overzichtelijke rubrieken (bv. #Vraag, #Deeltip, #Toolbox, #Inzichten).

- **Facilitator of community-trekker aanduiden**

Voorzie een (roterende) facilitator of coachende rol binnen de community die instaat voor het opstarten van gesprekken, het stimuleren van interactie en het bewaken van de focus.

- **Ritme en werkvormen afspreken**

Combineer asynchrone uitwisseling (posts, vragen, polls) met sporadische online live-sessies (bv. korte interviews of inspiratiemomenten). Gebruik formats zoals "tip van de maand", "casus in de kijker" of "vraag van de week".

- **Verbinding met de praktijk**

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

timuleer deelnemers om concrete werkervaringen, tools of werkwijzen te delen. Moedig het stellen van echte vragen aan. Laat ook successen of mislukkingen bespreekbaar zijn als leerbron.

- **Zichtbaarheid en waardering**

Maak inspirerende bijdragen of leerinzichten zichtbaar in andere kanalen (bv. nieuwsbrief, intranet, teamoverleg). Erken het engagement van actieve leden.

HIGHLIGHT: Opzetten van dashboards, interne nieuwsbrieven of leerupdates om leersuccessen expliciet digitaal te delen.

4.6.1 Actie 4.7. Opzetten van dashboards, interne nieuwsbrieven of leerupdates om leersuccessen expliciet digitaal te delen

Veel leermomenten en successen blijven verborgen in het dagelijkse werk. Door via digitale communicatiekanalen (zoals dashboards, interne nieuwsbrieven of leerupdates) expliciet aandacht te geven aan wat geleerd werd, versterk je het bewustzijn dat leren waardevol én zichtbaar is. Dit stimuleert trots, inspiratie en uitwisseling binnen en tussen teams.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Te implementeren beleid en kader**

Positioneer leercommunicatie als een strategisch onderdeel van de leercultuur. Benoem dat leren niet alleen gaat om het volgen van opleidingen, maar ook om wat medewerkers *doen* met wat ze geleerd hebben – en dat dit gezien mag worden.

- **Keuze van vorm en frequentie**

Kies een passend kanaal voor jouw organisatiecontext:

- **Dashboard** op intranet of leerplatform met overzicht van leeractiviteiten, deelnemers, nieuwe skills, ...
- **Interne nieuwsbrief** met rubrieken zoals “*Wat we leerden deze maand*”, “*In de kijker: collega deelt*”, “*Tips & tools*”
- **Korte leerupdates** via mail, Teams, Slack of Yammer – vlot, visueel en gericht op inspiratie

- **Inhoud laten groeien vanuit de praktijk**

Verzamel input via teamleiders, opleiders, deelnemers of leergemeenschappen. Denk aan:

- Wat heeft iemand toegepast in de praktijk na een training?
- Welke les leerde een team uit een fout of succes?
- Welke tool, tip of aanpak maakte écht verschil?

- **Visueel en aantrekkelijk communiceren**

Werk met quotes, foto's, korte verhalen, video's of infographics. Gebruik een vaste, herkenbare lay-out en zorg dat de toon positief, inspirerend en laagdrempelig is.

- **Verbinding leggen met andere leeracties**

Gebruik het kanaal ook om nieuwe leerinitiatieven aan te kondigen, microlearnings te delen of naar andere platformen (zoals FAQs, leergemeenschappen of leerplatforms) te verwijzen.

- **Waardering en herkenning versterken**

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

Zet regelmatig collega's of teams in de kijker die anderen geïnspireerd hebben. Voorzie eventueel een rubriek zoals *"Leerder van de maand"* of *"Team in ontwikkeling"*. Zo wordt bijdragen aan leren gewaardeerd en versterkt het eigenaarschap.

5 UITDAGING 5: LEIDINGGEVENDEN ZIJN WEINIG GERICHT OP HET ONDERSTEUNEN VAN LEREN VAN HUN MEDEWERKERS.

HIGHLIGHT: Organiseren van workshops voor leidinggevenden om het belang van verschillende vormen van leren als strategisch instrument voor retentie, efficiëntie en innovatie te duiden.

5.1 Actie 5.1. Organiseren van workshops voor leidinggevenden om het belang van verschillende vormen van leren als strategisch instrument voor retentie, efficiëntie en innovatie te duiden

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het versterken van een lerende organisatie. Toch is het belang van leren – in al zijn vormen – niet altijd even zichtbaar of erkend in hun dagelijkse praktijk. Door gerichte workshops te organiseren, worden leidinggevenden versterkt in hun inzicht in leren als hefboom voor retentie, efficiëntie en innovatie. Zo kunnen zij gerichter leerkansen ondersteunen en het leerrendement in hun teams verhogen.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Doel en positionering verduidelijken**
Kader het waarom van leren vanuit strategisch oogpunt. Benoem expliciet de impact op:
 - **Retentie** – leren als middel om medewerkers gemotiveerd en verbonden te houden
 - **Efficiëntie** – slimmer werken door kennisdeling, hergebruik en continu verbeteren
 - **Innovatie** – leren als bron voor nieuwe ideeën, experiment en vernieuwing
- **Verschillende vormen van leren bespreekbaar maken**
Breng in kaart wat leren vandaag betekent: formeel (opleidingen) en informeel (individueel informeel op basis van ervaring en reflectie, individueel informeel op basis van het lezen van bronnen of sociaal informeel, door kennis te delen met collega's). Gebruik herkenbare voorbeelden en laat leidinggevenden reflecteren op hun eigen ervaring.
- **Werkvormen interactief en praktijkgericht opzetten**
Kies voor interactieve formats zoals casusbesprekingen, simulaties of intervisies met collega's. Laat leidinggevenden zelf situaties analyseren waarin leren een verschil maakt – of net gemist werd.
- **Link leggen met organisatiedoelen en medewerkersbeleid**
Toon hoe leren verbonden is met bredere HR- en organisatiethema's zoals performantie management, loopbaanbeleid en welzijn: iemand die veel leert, presteert vaak beter, vertoont een grotere job satisfactie en is beter in staat door te

groeien naar een seniorfunctie. Dit helpt leidinggevend en om leren niet als extra te zien, maar als geïntegreerd in hun rol.

- **Nazorg en opvolging voorzien**

Voorzie opvolging via coaching, intervisiemomenten of inspiratiefiches met goede voorbeelden. Stimuleer leidinggevend en om actief leerbevorderend gedrag te tonen, zoals feedback geven, tijd vrijmaken voor reflectie of successen zichtbaar maken.

- **Voorbeelden en rolmodellen inzetten**

Werk met getuigenissen of good practices van leidinggevend en die al inzetten op leerklimatecondities. Laat zien wat werkt, waar obstakels zitten en welke kleine stappen al verschil maken.

HIGHLIGHT: Formuleren van leerdoelstellingen in het takenpakket van leidinggevend en opnemen (bv. het voeren van x aantal ontwikkelgesprekken).

5.2 Actie 5.2. Formuleren van leerdoelstellingen in het takenpakket van leidinggevend en opnemen

Leidinggevend en spelen een sleutelrol in het stimuleren van leren op de werkvloer. Door leerbevorderend gedrag expliciet op te nemen in hun takenpakket, wordt leren verankerd als een essentieel onderdeel van leiderschap. Dit verhoogt het bewustzijn, de verantwoordelijkheid én het effect van hun rol als leerbevorderaar. Bovendien maak je zo het stimuleren van leren zichtbaar en opvolgbaar binnen HR-processen zoals planning, evaluatie en ontwikkeling.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Leerbevorderende verwachtingen expliciet maken**

Formuleer duidelijke en haalbare leerdoelstellingen voor leidinggevend en. Bijvoorbeeld:

- Minstens X aantal ontwikkelgesprekken per jaar voeren met elk teamlid
- Individuele leerdoelen opnemen in functionerings- en evaluatiegesprekken
- Medewerkers actief ondersteunen bij het opstellen van een persoonlijk leerplan

- **Leren koppelen aan bestaande leiderschapscompetenties**

Integreer leerbevordering in bestaande competentieprofielen voor leidinggevend en. Denk aan:

- Coachend leiderschap
- Stimuleren van eigenaarschap bij medewerkers
- Creëren van een klimaat waarin fouten bespreekbaar zijn en leren mogelijk is

- **Gebruik maken van bestaande HR-instrumenten**

Veranker leerdoelstellingen via:

- Functiebeschrijvingen en -profielen
- Doelstellingsgesprekken en jaarplannen
- Opvolg- en evaluatiegesprekken (bv. met indicatoren voor leerbevordering in het team)

- **Voorbeelden en formats aanreiken**

Ondersteun leidinggevendenden met sjablonen of voorbeeldvragen voor ontwikkelgesprekken. Voorzie bijvoorbeeld:

- Checklists voor het opvolgen van leerdoelen
- Voorbeelden van vragen om leereffecten te bespreken (“Wat heb je toegepast?”, “Wat werkte wel/niet?”)

- **Opvolging en waardering voorzien**

Maak ruimte om leerbevorderende acties van leidinggevendenden te monitoren en waarderen. Dit kan door:

- Terugkoppeling te vragen van medewerkers (bv. Via een korte online vragenlijst)
- Leerbevordering als criterium op te nemen bij evaluatie van leidinggevendenden
- Inspanningen rond leren zichtbaar te maken binnen de organisatie (bv. via interne communicatie of benchmarks)

5.3 Actie 5.3. Aanbieden van on-the-job-coaching voor leidinggevendenden bij het begeleiden van leertrajecten en het voeren van ontwikkelgesprekken

Leidinggevendenden hebben een cruciale rol in het begeleiden van de leer- en ontwikkeltrajecten van hun medewerkers. Toch voelen ze zich niet altijd zeker in het voeren van ontwikkelgesprekken of het ondersteunen van leren op de werkvloer. Door in te zetten op on-the-job-coaching versterk je hun handelingsvertrouwen en geef je ondersteuning op het moment dat het ertoe doet. Dit maakt het leren praktisch, persoonlijk en meteen toepasbaar.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Coaching koppelen aan concrete leersituaties**

Voorzie coachingsmomenten die aansluiten bij reële praktijksituaties. Bijvoorbeeld:

- Voorbereiding en nabespreking van ontwikkelgesprekken
- Ondersteuning bij het opvolgen van een leertraject van een teamlid
- Coaching rond het geven van constructieve feedback of het stimuleren van eigenaarschap

- **Flexibele en toegankelijke coaching aanbieden**

Zorg dat coaching laagdrempelig en vraag-gestuurd is, bijvoorbeeld via:

- Korte individuele coachingsessies op het werk of online
- Schaduwcoaching: een coach observeert een gesprek en geeft nadien feedback
- Coaching-on-call: toegang tot een coach bij een concrete vraag of situatie

- **Gericht werken aan vaardigheden en mindset**

Focus tijdens de coaching op competenties zoals:

- Actief luisteren en coachende vraagstelling
- Omgaan met weerstand of kwetsbaarheid bij medewerkers
- Doelen formuleren en opvolgen op een motiverende manier

- **Gebruik maken van reflectie en feedback**

Stimuleer leidinggevendenden om te reflecteren op hun aanpak. Voorzie bijvoorbeeld:

- Korte reflectietools na gesprekken (“Wat ging goed?”, “Wat zou ik anders doen?”)

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

- Feedback van medewerkers of collega-leidinggevers over de gevoerde gesprekken
- **Coaching verbinden met leiderschapsontwikkeling**
Positioneer de coaching als deel van een breder leerpad voor leidinggevers. Denk aan:
 - Combinatie met trainingen of interviewsessies
 - Gebruik van groeiplannen of persoonlijke ontwikkeldoelen
 - Terugkoppeling naar HR of direct leidinggevende om evolutie op te volgen

HIGHLIGHT: Aanbieden van trainingen in coachende vaardigheden voor leidinggevers.

5.4 Actie 5.4. Aanbieden van trainingen in coachende vaardigheden voor leidinggevers

Coachend leidinggeven is een krachtige hefboom voor leren, betrokkenheid en eigenaarschap op de werkvloer. Toch zijn coachende vaardigheden niet vanzelfsprekend. Door gerichte trainingen aan te bieden, krijgen leidinggevers de tools én het vertrouwen om medewerkers beter te begeleiden in hun groei. Het gaat niet om coach worden, maar om een leiderschapsstijl die ontwikkeling stimuleert door luisteren, vragen stellen, uitdagen en ondersteunen.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Inhoudelijk afstemmen op de praktijk van leidinggevers**
Ontwikkel een training die aansluit bij herkenbare situaties op de werkvloer. Focus op:
 - Vaardigheden zoals actief luisteren, open vragen stellen, feedback geven
 - Hanteren van ontwikkelgesprekken, functioneringsgesprekken en leermomenten
 - Coachen bij weerstand, fouten of onzekerheid
- **Oefenen met realistische situaties**
Werk met rollenspelen, simulaties of cases uit de eigen organisatie. Laat leidinggevers:
 - Eigen gesprekken analyseren en bijsturen
 - Sparren met collega's over aanpak en stijl
 - Experimenteren met nieuwe gespreksvormen (bv. oplossingsgericht coachen)
- **Trainen als onderdeel van een breder leertraject**
Voorzie opvolging na de training, zodat transfer naar de praktijk versterkt wordt. Denk aan:
 - Terugkomsessies of intervisiemomenten
 - Mogelijkheid tot individuele coaching of peer feedback
 - Praktijkopdrachten tussen de sessies door
- **Aanmoedigen van een groeimindset bij leidinggevers**
Breng het belang van blijven leren als leidinggevende zelf onder de aandacht. Stimuleer:
 - Reflectie over de eigen stijl van begeleiden
 - Openheid voor feedback van medewerkers en collega's
 - Deelname aan leernetwerken of community's of practice
- **Link leggen met organisatiewaarden en leiderschapsvisie**
Kader coachend leidinggeven binnen het bredere kader van leiderschap en cultuur. Toon hoe deze stijl bijdraagt aan:

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

- Een open leerklimaat
- Gedeeld eigenaarschap en autonomie
- Duurzame inzetbaarheid en talentontwikkeling

HIGHLIGHT: Tijd en ruimte voorzien in de functie van leidinggevende voor coaching en ontwikkeling

5.5 Actie 5.5. Tijd en ruimte voorzien in de functie van leidinggevende voor coaching en ontwikkeling

Coachend en ontwikkelingsgericht leidinggeven vraagt niet alleen vaardigheden, maar ook tijd en aandacht. Als deze verantwoordelijkheid niet expliciet erkend en mogelijk gemaakt wordt binnen de functie-invulling van leidinggevendenden, dreigt ze ondergesneeuwd te raken in de dagelijkse operationele drukte. Door expliciet tijd en ruimte vrij te maken voor coaching en het begeleiden van leertrajecten, geef je een duidelijk signaal: ontwikkeling is een kernopdracht van leiderschap.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Coaching en ontwikkeling opnemen in functiebeschrijving**
Leg expliciet vast dat leidinggevendenden verantwoordelijk zijn voor het begeleiden van leren.
Bijvoorbeeld:
 - Coachen van medewerkers bij hun professionele ontwikkeling
 - Opvolgen van leerdoelen en leertrajecten binnen het team
 - Bieden van structurele feedback- en reflectiemomenten
- **Werkdruk en prioriteiten herbekijken**
Voorzie tijd in de werkplanning voor ontwikkelgerichte gesprekken en opvolging, zoals:
 - Vaste tijdsblokken voor individuele gesprekken of teamreflecties
 - Beperken van aantal operationele taken of vergaderingen
 - Prioritering van ontwikkeling in jaar- en teamplanning
- **Creëren van organisatorische ruimte**
Zorg dat ook de organisatiecontext ontwikkeling ondersteunt:
 - Voorzie een realistische span of control (aantal medewerkers per leidinggevende)
 - Zorg dat er vervangstructuren of back-up zijn tijdens ontwikkelgesprekken
 - Bewaar voldoende autonomie bij leidinggevendenden om ontwikkelacties zelf vorm te geven
- **Voorbeeldgedrag vanuit hoger management**
Geef het goede voorbeeld: toon als directie of senior management dat ontwikkeling tijd mag kosten. Dit kan door:
 - Zelf ontwikkelgesprekken te voeren met leidinggevendenden
 - Tijdsinvesteringen in coaching positief te benoemen en waarderen
 - Ruimte te laten voor experimenteren, reflectie en lerend falen
- **Tijdsinvestering opvolgen en borgen**
Monitor en evalueer of er effectief tijd wordt besteed aan coaching en ontwikkeling. Via:
 - Tijdregistratie of korte check-ins over ontwikkelinspanningen
 - Opname van ontwikkeltijd in KPIs of prestatie-indicatoren
 - Feedback van medewerkers over ervaren ontwikkelruimte en begeleiding

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

6 UITDAGING 6: WERKNEMERS WETEN NIET VAN ELKAAR WIE WELKE KENNIS HEEFT.

HIGHLIGHT: Introduceren van medewerkersprofielen met informatie over hun competenties ('hier ben ik goed in', 'hiermee kan ik je helpen').

6.1 Actie 6.1. Introduceren van medewerkersprofielen met informatie over hun competenties (hier ben ik goed in, hiermee kan ik je helpen)

In veel organisaties blijven talenten, ervaringen en sterktes van medewerkers onderbenut, eenvoudigweg omdat collega's en leidinggevenden er geen zicht op hebben. Door medewerkersprofielen te introduceren waarin medewerkers hun competenties en ondersteuningsaanbod zichtbaar maken, creëer je meer kruisbestuiving, eigenaarschap en leerkansen. Zo stimuleer je informeel leren, samenwerking en onderlinge hulp op de werkvloer.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Format ontwikkelen dat vertrekt vanuit talent en inzetbaarheid**
Stel een eenvoudig, laagdrempelig profiel op waarin medewerkers zichzelf voorstellen. Denk aan rubrieken zoals:
 - “Hier ben ik goed in” – vaardigheden, ervaring, expertise
 - “Hiermee kan ik je helpen” – wat anderen van mij kunnen leren of vragen
 - “Hier wil ik nog in groeien” – persoonlijke leerdoelen of interesses
 - “Zo leer ik het liefst” – voorkeur voor leerstijl of werkvorm
- **Profielen zichtbaar maken op centrale plek**
Zorg dat de profielen toegankelijk zijn voor collega's en leidinggevenden. Dit kan via:
 - Een interne kenniskaart of expertisedatabank
 - Een gedeeld document of dashboard op intranet of leerplatform
 - Een fysieke talentenmuur in team- of projectruimtes (vb. www.talentenkaart.be)
- **Integreren in onboarding en teamwerking**
Gebruik de profielen actief bij:
 - Introductie van nieuwe collega's (“Wie is wie?”)
 - Teamopstart of samenwerking bij projecten (“Wie kan wat bijdragen?”)
 - Reflectie- of ontwikkelmomenten (“Wat is veranderd in mijn profiel?”)
- **Stimuleren van eigenaarschap en actualisering**
Moedig medewerkers aan om hun profiel zelf aan te passen en te beheren. Dit kan via:
 - Korte check-ins tijdens teamvergaderingen of ontwikkelgesprekken
 - Eigen initiatief: medewerkers mogen trots tonen wat ze bijdragen
 - Link met jaarlijkse ontwikkelcyclus of leertraject
- **Verbinding leggen met informeel leren en kennisdeling**
Gebruik de profielen als hefboom voor interne leernetwerken of peer-learning. Denk aan:

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

- Medewerkers die zich als mentor of vraagbaak aanbieden voor bepaalde thema's
- Collega's die elkaar sneller vinden voor hulp of samenwerking
- Teams die meer inzetten op elkaars sterktes in plaats van alles zelf uit te zoeken

HIGHLIGHT: Organiseren van een occasioneel 'kennisrondje' tijdens teamoverleg ('waarvoor mag men jou bellen?')

6.2 Actie 6.2. Organiseren van een occasioneel 'kennisrondje' tijdens teamoverleg (waarvoor mag men jou bellen?)

Vaak weten medewerkers niet goed waar hun collega's sterk in zijn of wie ze kunnen aanspreken voor hulp of inspiratie. Een laagdrempelig kennisrondje tijdens een teamoverleg helpt om dat zicht te vergroten. Het versterkt de verbinding binnen het team, maakt informeel leren vanzelfsprekender en stimuleert het delen van expertise. Zo wordt leren iets van iedereen, ingebed in de dagelijkse werking.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Eenvoudige vraagstelling gebruiken om gesprek te openen**
Start met een herkenbare en toegankelijke vraag, zoals:
 - “Waarvoor mag men jou bellen?”
 - “Wat heb jij recent geleerd dat anderen misschien ook kunnen gebruiken?”
 - “Wat doe jij als vanzelf goed, zonder dat je erbij stilstaat?”
- **Korte, informele werkvormen inzetten**
Zorg dat het rondje vlot en luchtig blijft. Bijvoorbeeld:
 - Elk teamlid krijgt 1 minuut om iets te delen
 - Gebruik een voorwerp of kaartenset om het ijs te breken
 - Geef een speels format mee: “Mijn geheime superkracht is...”
- **Verbinding maken met concrete noden of projecten**
Koppel het kennisrondje aan lopende teamdoelen of uitdagingen. Bijvoorbeeld:
 - Wie kan iets betekenen in het kader van een nieuw project?
 - Wie heeft ervaring met een bepaalde tool, methode of doelgroep?
 - Wie wil zich verdiepen in een bepaald thema, en zoekt een sparringpartner?
- **Opvolging mogelijk maken zonder verplichting**
Stimuleer medewerkers om elkaar nadien informeel op te zoeken, zonder druk. Denk aan:
 - Een lijstje met “wie helpt waarbij” op het intranet of in de teammap
 - Een visueel overzicht op het prikbord of in de teamruimte
 - Een terugkommoment: “Wat heb je opgepikt van een collega de afgelopen weken?”
- **Teamleiders als voorbeeld en facilitator**
Moedig teamleiders aan om zelf ook iets te delen en de toon te zetten:
 - Deel een eigen leermoment of iets waar je hulp bij zoekt
 - Stimuleer waardering onder collega's voor gedeelde kennis
 - Bewaar een veilige, open sfeer – leren mag ook kwetsbaar zijn

HIGHLIGHT: Organiseren van leerintervisies/kennisdeelsessies tussen teams.

6.3 Actie 6.3. Organiseren van leerintervisies en kennisdeling-sessies tussen teams

Leren gebeurt niet alleen binnen teams, maar ook tussen teams – waar vaak verschillende perspectieven, aanpakken en ervaringen samenkomen. Door intervisies of kennisdeelsessies tussen teams te organiseren, stimuleer je reflectie, kruisbestuiving en collectieve groei. Het bevordert een open leercultuur waarin teams van elkaar leren, elkaar inspireren en samenbouwen aan betere oplossingen.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Kiezen voor een passende vorm en frequentie**
Voorzie een laagdrempelig en herkenbaar format, zoals:
 - Maandelijkse of kwartaalgewijze kennisdeelsessies rond een centraal thema
 - Intervisiegesprekken met kleine gemengde groepjes van verschillende teams
 - Lunch- & learn-sessies waarbij teams een praktijkcase toelichten
- **Concrete en relevante thema's kiezen**
Kies thema's die aansluiten bij gedeelde uitdagingen of leervragen, bijvoorbeeld:
 - Omgaan met werkdruk of verandering
 - Feedback geven en ontvangen
 - Doeltreffend communiceren in team of met klanten
- **Teams eigenaarschap geven over de inhoud**
Laat teams zelf kiezen wat ze willen delen of inbrengen. Denk aan:
 - Eigen ervaringen, fouten of successen
 - Tools of werkwijzen die goed gewerkt hebben
 - Vragen waarmee ze worstelen en waarop ze graag input krijgen
- **Begeleiding voorzien voor structuur en veiligheid**
Voorzie een gespreksleider of facilitator die het proces bewaakt:
 - Zorgt voor een veilige sfeer van vertrouwen en openheid
 - Hanteert een vaste structuur (bv. STARR-methodiek, critical incident, ...)
 - Stuurt aan op reflectie en vertaling naar de eigen praktijk
- **Opvolging en kennisborging voorzien**
Zorg dat waardevolle inzichten niet verloren gaan. Dit kan via:
 - Korte verslagen of kerninzichten delen op een centrale plek
 - Een good practice-map of leernetwerk dat blijft groeien
 - Terugkoppeling naar de bredere organisatie of andere teams
- **Ruimte en waardering creëren vanuit het beleid**
Veranker deze sessies in de werking en erken de tijdsinvestering. Bijvoorbeeld:
 - Voorzie tijdsblokken in de jaarplanning
 - Erken deelname als onderdeel van professionele ontwikkeling
 - Benadruk het belang van team-overschrijdend leren in communicatie en leiderschap

HIGHLIGHT: Organiseren van kennisdeling-sessies waarin vragen van medewerkers beantwoord worden door collega's met de aangewezen expertise

6.4 Actie 6.4. Organiseren van kennisdeling-sessies waarin vragen van medewerkers beantwoord worden door collega's met de aangewezen expertise

Binnen elke organisatie zit een schat aan kennis, verspreid over verschillende mensen, functies en teams. Vaak blijven vragen echter liggen of wordt er dubbel werk gedaan omdat medewerkers niet weten bij wie ze terecht kunnen. Door kennis-matchups te organiseren — informele connectiemomenten tussen vragers en delers — maak je die aanwezige expertise zichtbaar en toegankelijk. Dit bevordert kennisdeling, versterkt samenwerking en stimuleert een klimaat van hulp en leren.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Een laagdrempelig mechanisme opzetten voor het stellen van vragen**
Voorzie een eenvoudige manier waarop medewerkers hun vraag kunnen indienen, zoals:
 - Een digitaal formulier (“Ik zoek iemand die iets weet over...”)
 - Een gedeeld prikbord of chatkanaal waar vragen gepost worden
 - Tijdens een maandelijkse kennisvraag-ophaalronde in team- of afdelingsoverleg
- **Een match maken met de juiste expert-collega**
Koppel de vraagsteller aan iemand binnen de organisatie met relevante ervaring of expertise. Dit kan:
 - Manueel (door HR of een kennismakelaar)
 - Of deels automatisch via een medewerkersprofielendatabank
- **De ontmoeting faciliteren**
Zorg dat het eerste contact laagdrempelig is:
 - Een kort gesprek van 20 minuten (“kennisdate”)
 - Een wandelmeeting of koffiegesprek
 - Eventueel online via Teams of een andere tool
- **Gebruik maken van bestaande kennisbronnen**
Laat experts niet telkens van nul beginnen, maar verwijst ook naar:
 - Documentatie, tools of stappenplannen die al bestaan
 - Eerdere matchups die gedocumenteerd zijn (kennisbank)
 - Mogelijkheden tot vervolgvragen of bredere kennisdeling (bv. via een kenniscafé)
- **Verbinding leggen met bredere leerdoelen of netwerken**
Gebruik de matchups als opstap naar duurzame kennisdeling:
 - Vragen die vaker terugkomen bundelen in FAQs of korte leerfiches
 - Interessante koppels uitnodigen om hun inzichten te delen in een team- of leernetwerk
 - Mogelijkheid tot mentoringrelaties of communities of practice verkennen
- **Waardering en zichtbaarheid geven aan kennisdeling**
Erken het engagement van medewerkers die hun kennis delen:
 - Benoem dit expliciet in team- of organisatie nieuws
 - Voorzie een badge of vermelding op het medewerkersprofiel
 - Geef ruimte aan peer-waardering (“Dankzij collega X kon ik verder met...”)

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

6.5 Actie 6.5. Voorzien van een competentiematrix met aanspreekpunten per onderwerp/thema (Excel, Miro, of interne tool)

In veel organisaties is er wél veel kennis aanwezig, maar is onduidelijk wie waar goed in is of waar je met bepaalde vragen terecht kunt. Een competentiematrix brengt de aanwezige expertise en ervaring in kaart, en koppelt deze aan concrete aanspreekpunten. Dit helpt medewerkers sneller de juiste collega te vinden, maakt talent beter zichtbaar en ondersteunt gerichte inzet van expertise in projecten, begeleiding of leertrajecten.

Door dit systematisch vast te leggen — bijvoorbeeld in een eenvoudig Excel-overzicht, een visuele Miro-kaart of een interne tool — creëer je helderheid, versterk je eigenaarschap en bevordert je interne kennisdeling.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Bepalen welke thema's of domeinen in kaart gebracht worden**
Denk breed: je kan zowel technische skills opnemen (zoals Excel, Power BI, of specifieke interne systemen) als HR- of proceskennis (zoals rekrutering of kwaliteitszorg), methodologische expertise (zoals projectmanagement of LEAN), en ook rollen of soft skills (zoals coachen of faciliteren).
- **Vastleggen van de mate van expertise**
Voorzie een schaal waarmee medewerkers hun niveau kunnen aanduiden, zoals 'basiskennis', 'gebruiker' of 'expert'. Je kan ook werken met comfortzones, zoals "ik ken het een beetje", "ik help graag" of "spreek me hier zeker over aan". Laat daarnaast ruimte voor extra toelichting, bijvoorbeeld door mensen te laten vermelden in welk project of traject ze ervaring opdeden.
- **Aanspreekpunten benoemen of laten aanduiden**
Je kan medewerkers vragen zichzelf als aanspreekpunt aan te duiden, of je kan dit doen op basis van inschattingen van leidinggevend. Belangrijk is dat het duidelijk is of iemand openstaat voor vragen, coaching of samenwerking — en dat dit expliciet wordt vermeld.
- **Kiezen van een geschikte tool of vorm**
Kies een vorm die aansluit bij wat binnen je organisatie haalbaar en toegankelijk is. Een gedeeld Excel-bestand op de server of via SharePoint kan al volstaan, maar ook een visuele weergave in Miro of een functionaliteit binnen een bestaande L&D-tool kan helpen. Belangrijk is dat het overzicht gemakkelijk te vinden én te gebruiken is.
- **Zorg voor heldere toegang en onderhoud**
De matrix moet makkelijk beschikbaar zijn en actueel blijven. Denk aan een vaste plek op het intranet of in de kennisomgeving. Plan periodiek een update in, bijvoorbeeld

gekoppeld aan het functionerings- of ontwikkelgesprek. Laat medewerkers bij voorkeur hun eigen gegevens aanpassen, zodat het eigenaarschap bij henzelf ligt.

- **Koppeling maken met andere L&D-praktijken**

Gebruik de matrix niet als een op zichzelf staand document, maar verbind haar met andere initiatieven. Ze kan bijvoorbeeld dienen als input voor matchmaking bij peer learning, als bron voor interne opleidingen of mentortrajecten, of als ondersteuning bij teamvorming en projecttoewijzing.

- **Zichtbaarheid en waardering geven aan expertise**

Maak het zichtbaar en waardevol om expertise te delen. Je kan medewerkers die als aanspreekpunt fungeren in de kijker zetten via interne communicatie, een digitale badge geven of een icoon toevoegen aan hun profiel. Verbind deelname aan de matrix ook aan leer- of loopbaankansen, zodat kennisdeling als strategisch waardevol wordt gezien.

7 UITDAGING 7: ER IS EEN GEBREK AAN EEN STRATEGISCH HR-BELEID DAT RICHTING EN ONDERSTEUNING GEEFT AAN HET LEREN.

HIGHLIGHT: Strategische leerdoelen in het opleidingsplan verankeren.

7.1 Actie 7.1. Strategische leerdoelen in het opleidingsplan verankeren

Opleidingsplannen bevatten vaak een opsomming van trainingen en initiatieven, maar missen soms richting. Door strategische leerdoelen expliciet te verankeren in het opleidingsplan, verbind je individuele en teamgerichte leerinspanningen met de bredere ambities van de organisatie. Dit zorgt voor meer focus, relevantie én impact van het leren, en ondersteunt het beleid rond retentie, innovatie en duurzame inzetbaarheid.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Vertrekken vanuit organisatiedoelen en veranderopgaven**

Maak de vertaalslag van strategische doelstellingen naar leerdoelen, bijvoorbeeld:

- Innoveren? → Leren experimenteren, creatief denken, iteratief werken
- Klantgericht werken? → Leren luisteren, feedback verwerken, klantinzicht benutten
- Duurzaam samenwerken? → Leren feedback geven, omgaan met verschillen, gedeeld eigenaarschap

- **Concrete leerdoelen formuleren op meerdere niveaus**

Werk leerdoelen uit op het niveau van:

- De organisatie: “We willen een cultuur van continu leren stimuleren”
- Teams: “We willen dat elk team minstens één collectieve leerdoelstelling formuleert”
- Individuen: “Iedere medewerker werkt jaarlijks aan één strategisch relevant leerdoel”

- **Opleidingsplan opbouwen rond die leerdoelen**

Gebruik de strategische leerdoelen als uitgangspunt voor het samenstellen van het aanbod:

- Bied leertrajecten aan die bijdragen aan de kernambities van de organisatie
- Stimuleer blended leren: formeel en sociaal en individueel informeel leren verweven
- Zorg dat interne en externe initiatieven coherent bijdragen aan de gekozen doelen

- **Leidraad of sjabloon voorzien voor teams en leidinggevenden**

Voorzie ondersteuning bij het vertalen van strategische doelen naar lokale leeracties:

- Een sjabloon voor leerjaarplannen met strategische focus
- Een inspiratielijst van leerdoelen gekoppeld aan organisatiethema's
- Coaching of begeleiding bij het formuleren van leerdoelen op teamniveau

- **Opvolging en evaluatie organiseren**

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

Maak de voortgang en impact van strategisch leren zichtbaar:

- Monitor deelname, toepassing in de praktijk en leereffecten
- Koppel leerinspanningen aan performantie of innovatie-indicatoren
- Verspreid successen en good practices binnen de organisatie

- **Communicatie en draagvlak versterken**

Zorg dat medewerkers en leidinggevendenden begrijpen *waarom* bepaalde leerdoelen belangrijk zijn:

- Koppel leerdoelen aan concrete verhalen of toekomstbeelden
- Geef ruimte voor inspraak en dialoog over de gekozen accenten
- Maak zichtbaar hoe leren bijdraagt aan persoonlijke én collectieve groei

HIGHLIGHT: Introduceren van een jaarlijkse groeicyclus voor iedere medewerker (plannen, leren, opvolgen, evalueren).

7.2 Actie 7.2. Introduceren van een jaarlijkse groeicyclus voor iedere medewerker (plannen, leren, opvolgen, evalueren)

Individuele ontwikkeling gebeurt niet vanzelf: ze vraagt om richting, ruimte en opvolging. Door een groeicyclus in te voeren die jaarlijks wordt doorlopen – van plannen tot evalueren – krijgt ontwikkeling een vaste plek in de loopbaan van elke medewerker. Dit structureert het leren, verhoogt eigenaarschap én zorgt voor een betere aansluiting tussen persoonlijke groei en organisatiedoelen.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Vier fasen van de groeicyclus benoemen en verduidelijken**

Maak de cyclus herkenbaar door deze te structureren in vier stappen:

- **Plannen** – Wat wil ik leren dit jaar? Welke doelen stel ik op?
- **Leren** – Welke acties onderneem ik om dit doel te bereiken?
- **Opvolgen** – Hoe houd ik mijn vooruitgang bij? Wie ondersteunt me hierbij?
- **Evalueren** – Wat heb ik geleerd? Wat is het effect geweest in de praktijk?

- **Formeel en informeel leren combineren**

Stimuleer medewerkers om breed naar leren te kijken:

- Trainingen of cursussen
- Projectwerk, coaching, intervisie of peer learning
- Toepassen van nieuwe vaardigheden in de praktijk, feedback vragen

- **Leidinggevendenden begeleiden in hun rol als leercoach**

Voorzie ondersteuning voor leidinggevendenden om de cyclus goed te faciliteren:

- Training of coaching in het voeren van ontwikkelgesprekken
- Voorbeeldvragen en formats voor het gesprek over leerdoelen
- Richtlijnen om opvolging werkbaar en motiverend te houden

- **Werken met een eenvoudig en herkenbaar sjabloon**

Gebruik een vast groeiplan- of leerplanformulier waarin medewerkers hun doelen, acties en reflecties bijhouden. Zorg dat het:

- Toegankelijk en visueel is
- Aansluit bij andere HR-cycli (functionering, evaluatie, talentontwikkeling)

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

- Ook ruimte laat voor persoonlijke ambities en sterktes
- **Verbinding leggen met team- en organisatieniveau**
Koppel individuele leerdoelen aan bredere doelen:
 - Teams kunnen gezamenlijke leerfocus vastleggen (bv. rond samenwerking, innovatie)
 - Strategische leerdoelen uit het opleidingsplan worden vertaald naar individuele groei
- **Evaluatie zien als reflectie, niet als beoordeling**
Zorg dat het einde van de cyclus ruimte biedt voor reflectie en leren:
 - Vragen als: “Wat heb je geleerd?”, “Wat wil je meenemen naar volgend jaar?”
 - Gesprek als dialoog, geen afvinkmoment
 - Mogelijkheid om doelen bij te stellen of opnieuw te formuleren

7.3 Actie 7.3. Als organisatie intern communiceren van kernboodschappen over het belang van leren.

Een leercultuur ontstaat niet vanzelf. Medewerkers moeten voelen én begrijpen dat leren niet optioneel is, maar een essentieel onderdeel van hun werk en ontwikkeling. Dat vraagt om herhaalde, herkenbare en geloofwaardige communicatie. Door als organisatie helder te communiceren over het belang van leren — en dit te verankeren in dagelijkse communicatie, strategie en leiderschap — maak je van leren een gedeelde waarde. Zo ontstaat er ruimte om te groeien, fouten te maken, te experimenteren en vragen te stellen.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Formuleren van duidelijke en herhaalbare kernboodschappen**
Zorg voor een heldere taal rond leren. Denk aan slogans of korte statements die het belang van leren krachtig samenvatten, zoals “Leren is werken aan morgen”, “Fouten zijn groeikansen”, of “Samen slimmer, elke dag opnieuw”. Deze boodschappen kunnen dienen als leidraad in allerlei communicatievormen, van visiebrochures tot teamoverleg.
- **Leren expliciet opnemen in de missie, visie en strategie**
Veranker leren in de fundamenten van de organisatie. Wanneer leren zichtbaar deel uitmaakt van strategische doelen, beleidsplannen of jaarprioriteiten, krijgt het automatisch meer gewicht. Verwijs er ook naar in presentaties van directie of tijdens grotere organisatiebrede momenten.
- **Leren zichtbaar maken in dagelijkse communicatie**
Integreer het thema leren in bestaande communicatiekanalen zoals intranet, nieuwsbrieven, affiches, schermen of teamupdates. Toon bijvoorbeeld quotes van collega’s over wat ze geleerd hebben, korte weetjes of aankondigingen van leerinitiatieven. Regelmaat en herkenbaarheid zijn hier belangrijker dan omvang.
- **Leidinggevend en actief betrekken als rolmodellen**

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

Vraag teamleiders, coördinatoren en managers om expliciet te communiceren over hun eigen leerproces. Wanneer zij laten zien dat ook zij blijven leren, wordt het een gedeelde norm. Dit kan bijvoorbeeld door in teamoverleg te delen wat ze bijleerden, waar ze zich in willen ontwikkelen of welke fouten ze hebben omgezet in inzicht.

- **Succesverhalen en leerervaringen delen**

Breng echte verhalen van medewerkers in beeld: wat hebben ze geleerd, waarom was dat waardevol, wat was moeilijk? Authentieke verhalen zijn krachtiger dan abstracte boodschappen. Dit kan via korte video's, podcasts, blogposts of interviews. Zo bouw je aan een collectief leerverhaal.

- **Aansluiten bij bestaande momenten of rituelen**

Maak leren zichtbaar op momenten die al bestaan, zoals onboarding, kwartaalstarts, functioneringsgesprekken of teamdagen. Je kan bijvoorbeeld telkens een 'leerflits' toevoegen of een kernboodschap over leren herhalen. Zo koppel je leren aan wat medewerkers al kennen.

- **Aandacht geven aan het 'waarom' van leren**

Leg uit waarom leren belangrijk is: voor de organisatie, voor het team én voor de medewerker zelf. Verbind het met werkgelek, inzetbaarheid, autonomie of kwaliteit. Zo wordt leren geen abstract ideaal, maar iets dat bijdraagt aan zinvol en duurzaam werk.

7.4 Actie 7.4. Ontwikkelen van een leerkader met leerpaden en groeifases dat leren zichtbaar maakt voor de medewerker.

Leren gebeurt niet in het luchtledige. Medewerkers willen weten waar ze staan, waar ze naartoe kunnen groeien, en wat daarvoor nodig is. Een leerkader dat leerpaden en groeifases in kaart brengt, geeft richting en houvast. Het maakt ontwikkeling concreet, bespreekbaar en zichtbaar. Zo'n kader ondersteunt niet alleen zelfsturing, maar ook dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Het stimuleert eigenaarschap over leren én versterkt de ontwikkelcultuur van de organisatie.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Leerdoelen en -competenties in kaart brengen per rol of functie**

Start met het benoemen van de kerncompetenties, kennisdomeinen of vaardigheden die belangrijk zijn binnen de organisatie. Vertaal deze naar heldere leerdoelen per functie, team of rol. Zorg dat deze aansluiten bij de visie en strategie van de organisatie, en dat ze breed genoeg zijn om mee te groeien met verandering.

- **Opmaken van leerpaden met concrete leerstappen**

Beschrijf per rol of thema hoe iemand zich kan ontwikkelen: van instapniveau tot gevorderd. Voeg voorbeelden toe van leeractiviteiten (zoals training, praktijkervaring, coaching, zelfstudie) die relevant zijn op elk niveau. Zo ziet een medewerker niet enkel *wat* er geleerd moet worden, maar ook *hoe* dat kan gebeuren.

- **Groeifases benoemen die ontwikkeling tastbaar maken**
Gebruik groeifases zoals starter – bekwaam – expert – mentor, of werk met comfortzones en toenemende autonomie. Maak per fase duidelijk wat zichtbaar gedrag of resultaten zijn. Dit helpt medewerkers en leidinggevendenden om groei te herkennen en te benoemen.
- **Visualiseren van het leerkader voor duidelijkheid en overzicht**
Maak het leerkader visueel aantrekkelijk en overzichtelijk, bijvoorbeeld in de vorm van een matrix, poster of digitaal overzicht. Idealiter kunnen medewerkers zichzelf situeren op het pad en eenvoudig zien welke vervolgstap ze kunnen nemen.
- **Koppelen aan bestaande leerbronnen en ontwikkelkansen**
Link het leerkader aan concrete leerinitiatieven: interne opleidingen, externe cursussen, e-learning, projecten of mentortrajecten. Geef aan waar iemand terecht kan voor ondersteuning. Zo wordt het kader geen statisch document, maar een levend instrument.
- **Gebruik het kader als gespreksinstrument in ontwikkelingsoverleg**
Zet het leerkader in tijdens functionerings- of ontwikkelgesprekken. Laat medewerkers reflecteren op waar ze staan en welke volgende stap ze willen zetten. Dit ondersteunt eigenaarschap en maakt het gesprek over leren concreet en positief.
- **Betrek medewerkers bij het opstellen en valideren van het kader**
Ontwikkel het kader niet top-down, maar samen met medewerkers en leidinggevendenden. Laat hen meedenken over wat relevante leerstappen zijn en welke fases herkenbaar aanvoelen. Zo vergroot je draagvlak en verhoog je de kwaliteit en toepasbaarheid van het geheel.

8 UITDAGING 8: WERKNEMERS WERKEN VAAK ALLEEN, WAT INFORMEEL LEREN BEPERKT.

HIGHLIGHT: Organiseren van buddy-werking: duo's die elkaar coachen (vb. ervaren en minder ervaren medewerker of peers).

8.1 Actie 8.1. Organiseren van buddy-werking: duo's die elkaar coachen (bv. ervaren en minder ervaren medewerker of peers)

Een buddy-werking is een laagdrempelige en krachtige manier om leren te verankeren in het dagelijks werk. Door medewerkers in duo's te koppelen – op basis van ervaring, interesse of functie – ontstaat er ruimte voor wederzijdse coaching, kennisdeling en ondersteuning. Dit bevordert informeel leren, verhoogt het gevoel van verbondenheid en helpt om nieuwe vaardigheden sneller in de praktijk toe te passen.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Doel en vorm van de buddy-werking afstemmen op de context**
Bepaal welke vorm van buddywerking het best past bij de leerdoelen en doelgroep:
 - Inwerken van nieuwe medewerkers (ervaren ↔ starter)
 - Peercoaching tussen collega's met een gelijkaardige rol
 - Kruisbestuiving tussen afdelingen of generaties
- **Duo's bewust en doordacht samenstellen**
Kies voor een match die ruimte laat voor leren én vertrouwen:
 - Afstemmen op leerdoelen, competenties of interessegebieden
 - Medewerkers zelf laten kiezen (of voorkeur aangeven)
 - Mogelijkheid tot bijsturing als het niet klikt
- **Voorzie een duidelijke opstart en verwachtingen**
Begeleid de start van de buddywerking met:
 - Een korte introductie of kick-off sessie
 - Een eenvoudig buddy-charter met afspraken over frequentie, doelen, grenzen
 - Voorbeelden van goede coachingsvragen of gespreksstructuren
- **Stimuleer regelmatige uitwisseling**
Maak tijd en ruimte voor de buddy duo's om in gesprek te gaan:
 - Maandelijkse koffiemomenten of korte reflectiegesprekken
 - Eventueel een gezamenlijk logboek of reflectiedocument
 - Verbinding met persoonlijke leerdoelen of groeicyclus
- **Buddywerking zichtbaar en waarderen maken**
Erken de inzet van buddies en maak de werking zichtbaar:
 - Deel inspirerende verhalen of quotes van duo's
 - Voorzie een badge of vermelding als buddy op het intranet
 - Benoem hoe buddywerking bijdraagt aan leercultuur en samenwerking
- **Opvolging en ondersteuning voorzien**
Monitor hoe de buddywerking verloopt en bied ondersteuning:

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

- Tussentijdse bevraging of feedbackmomenten
- Begeleiding bij obstakels of stilgevallen duo's
- Tips of mini-workshops rond coachende vaardigheden

HIGHLIGHT: Organiseren van regelmatige check-ins met leidinggevende of collega's.

8.2 Actie 8.2. Organiseren van regelmatige check-ins met leidinggevende of collega's

Leren en ontwikkelen gebeurt niet alleen tijdens formele momenten, maar vooral in de dagelijkse praktijk. Regelmatige check-ins creëren ruimte voor reflectie, feedback en ondersteuning — zonder dat het zwaar of formeel hoeft te zijn. Deze korte, gerichte contactmomenten zorgen voor verbondenheid, versnellen het leerproces en helpen om leerdoelen levend te houden.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Doel en focus van check-ins duidelijk maken**
Check-ins zijn geen klassieke functioneringsgesprekken, maar korte momenten met aandacht voor:
 - Wat heb je recent geleerd of geprobeerd?
 - Wat loopt goed, waar zit je mee?
 - Wat heb je nodig om verder te groeien of bij te sturen?
- **Vaste frequentie en vorm afspreken**
Maak van check-ins een gewoonte, afgestemd op de context:
 - Tweewekelijks of maandelijks (kort en informeel)
 - Koppelen aan teammomenten, projectupdates of 1-op-1s
 - Online of offline, in 15–30 minuten
- **Werk met eenvoudige gespreksstarters**
Voorzie leidinggevend en of collega's van hulpmiddelen om het gesprek open te houden, zoals:
 - "Wat ging er beter dan verwacht?"
 - "Waarop ben je trots?"
 - "Wat heb je geleerd van iets dat misliep?"
 - "Waar wil je feedback op?"
- **Eigenaarschap bij medewerker én leidinggevende**
Stimuleer dat beide partijen zich voorbereiden en actief bijdragen. Dit kan via:
 - Een kort reflectielijstje of groeikaartje
 - Notities in een gedeeld groeiplan of leerlogboek
 - Afspreken van kleine acties voor de volgende check-in
- **Ruimte creëren in agenda en cultuur**
Voorzie tijd en erkenning voor check-ins als waardevolle leerinterventies:
 - Plan ze expliciet in, ook tijdens drukke periodes
 - Benoem het belang ervan in leiderschapscommunicatie
 - Normaliseer dat leren en stilstaan bij groei deel is van het werk
- **Opvolging en continuïteit garanderen**
Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

Zorg dat inzichten en afspraken niet verloren gaan:

- Noteer kort wat besproken werd en wie wat opvolgt
- Gebruik inzichten om grotere ontwikkelgesprekken voor te bereiden
- Reflecteer op het verloop van de check-ins zelf: zijn ze waardevol, motiverend?

HIGHLIGHT: Voorzien van een laagdrempelige digitale omgeving waar medewerkers snel vragen kunnen stellen en beantwoorden (Whatsappgroep, Teams-chat, gedeelde map, ...). (OVERLAP)

8.3 Actie 8.3. Voorzien van een laagdrempelige digitale omgeving waar medewerkers snel vragen kunnen stellen en beantwoorden

Veel leermomenten ontstaan in de kleine vragen van elke dag. Door een toegankelijke digitale ruimte te creëren waarin medewerkers vlot vragen kunnen stellen en kennis delen, stimuleer je informeel en just-in-time leren. Zo verlaag je drempels om hulp te vragen, benut je aanwezige expertise sneller en maak je van leren een gedeelde verantwoordelijkheid.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Een gebruiksvriendelijke tool kiezen die aansluit bij de werkcontext**

Kies een kanaal dat medewerkers spontaan gebruiken en dat past bij de organisatiecultuur, zoals:

- Een WhatsAppgroep voor snelle vragen binnen een team
- Een Teams- of Slack-kanaal per thema, project of leernetwerk
- Een gedeelde map of digitaal prikbord met veel gestelde vragen, tips en links

- **Eenvoudige afspraken maken over gebruik**

Bepaal samen enkele spelregels om het kanaal werkbaar te houden, bv.:

- Vragen duidelijk formuleren, één onderwerp per post
- Antwoorden geven wanneer je kan – geen verplichting maar wel collegialiteit
- Respect voor elkaars tijd, taalgebruik en expertise

- **Gebruik stimuleren via voorbeeldgedrag en nudging**

Zorg dat het kanaal leeft en niet stilvalt:

- Leidinggevenden of voortrekkers geven zelf het goede voorbeeld
- Plaats geregeld een tip, vraag of succesmoment om het gesprek op gang te houden
- Highlight een vraag van de week of tip van een collega in andere communicatiekanalen

- **Koppelen aan bestaande leer- of werkpraktijken**

Integreer de digitale omgeving in de dagelijkse routines:

- Vragen stellen als vaste rubriek op het einde van teammeetings
- Verslagen, tools of tips uit leertrajecten in het kanaal delen
- Linken naar andere bronnen: e-learning modules, kennisfiches, video's

- **Zichtbaarheid en waardering geven aan kennisdeling**

Benoem wie vragen stelt en antwoorden geeft – en waarom dat waardevol is:

- Gebruik likes, reacties of bedankjes
- Zet regelmatig een actieve bijdrager in de kijker

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

- Verzamel terugkerende vragen in een FAQ of handige bundel
- **Opvolging en beheer voorzien**
 Voorzie iemand die het kanaal mee opvolgt en levendig houdt:
 - Een moderator, kennismakelaar of community-lead
 - Regelmatige check-ins: is het kanaal nuttig, wat kan beter?
 - Eventueel opschalen naar andere teams of thema's bij succes

8.4 Actie 8.4. Opzetten van intervisiegroepen (digitaal of fysiek).

Intervisie is een krachtig instrument voor reflectie, collegiale ondersteuning en professionele groei. Door medewerkers in kleine groepen samen te brengen rond gedeelde vraagstukken of uitdagingen, creëer je ruimte voor leren *van* en *met* elkaar. Intervisiegroepen stimuleren eigenaarschap, versterken het probleemoplossend vermogen en zorgen voor verbinding over functies of teams heen. Of ze nu fysiek plaatsvinden of digitaal, goed begeleide intervisies zorgen voor verdieping en continu leren in de praktijk.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Duidelijke doelen en thema's bepalen voor de intervisiegroepen**
 Vertrek vanuit een helder doel: willen jullie werken aan casusreflectie, het versterken van competenties, of het delen van aanpakken rond een bepaald thema? Kies thema's die herkenbaar zijn voor de doelgroep, zoals klantgerichtheid, leiderschap, samenwerking of omgaan met verandering.
- **Samenstelling van de groepen zorgvuldig aanpakken**
 Kies voor kleine, vaste groepen van 4 tot 6 personen waarin vertrouwen kan groeien. Je kan groepen samenstellen op basis van functie, ervaring of net bewust gemengd houden. Het is belangrijk dat deelnemers bereid zijn om open te spreken en te leren van elkaar.
- **Structuur en methodiek voorzien voor de gesprekken**
 Voorzie een vaste werkwijze die houvast biedt, zoals de incidentmethode, de 7-stappenmethode of oplossingsgerichte intervisie. Start met eenvoudige methodes en zorg dat iedereen de werkwijze begrijpt. Dit verhoogt het leerrendement en voorkomt dat gesprekken uitwaaien.
- **Een begeleider of procesbewaker voorzien bij de opstart**
 Voorzie begeleiding in de beginfase: iemand die de intervisie kan modereren, structuur bewaakt en veiligheid garandeert. Dit kan een interne coach zijn, een externe facilitator of een getrainde collega. Na verloop van tijd kunnen groepen eventueel zelfsturend worden.
- **Digitale of hybride vormen mogelijk maken**
 Zorg dat intervisie ook digitaal kan plaatsvinden, via Teams, Zoom of een andere vertrouwde tool. Dit verlaagt drempels en maakt deelname mogelijk voor mensen op verschillende locaties. Denk aan een gedeelde online werkruimte voor notities of actiepunten.

- **Intervisie verbinden aan het bredere leerbeleid**

Koppel intervisie aan ontwikkeldoelen, leertrajecten of veranderinitiatieven. Wat in de intervisiegroep besproken wordt, kan input geven voor opleiding, coaching of beleid. Zorg dat er ruimte is om inzichten breder te delen — uiteraard met respect voor vertrouwelijkheid.

- **Ruimte en waardering voorzien voor deelname**

Maak tijd vrij in agenda's en geef een duidelijk signaal dat intervisie geen 'extraatje' is, maar waardevol werk. Benoem deelname als leerinspanning, en maak het zichtbaar in ontwikkelgesprekken, leerplannen of communicatie over professionele groei.

8.5 Actie 8.5. Stimuleren van co-working of studiedagen met anderen (zowel intern als extern).

Leren hoeft niet altijd in een formele opleiding te gebeuren. Samen werken aan gedeelde uitdagingen, ideeën uitwisselen of gewoon tijd vrijmaken om gefocust te werken in elkaars nabijheid, creëert spontane leerkansen. Door co-working momenten of gezamenlijke studiedagen te organiseren — intern binnen teams of afdelingen, of extern met andere organisaties — bevorder je uitwisseling, samenwerking en kennisdeling. Zulke initiatieven zorgen voor een frisse blik, meer verbinding én gedeelde professionele groei.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Bepalen van een helder doel of focus per moment**

Zorg dat co-working of studiedagen een duidelijke focus hebben, zoals het voorbereiden van een nieuw project, het delen van good practices, of het verdiepen in een actueel thema. Dit verhoogt de betrokkenheid en voorkomt dat het vrijblijvende bijeenkomsten worden.

- **Formeel tijd en ruimte voorzien voor gezamenlijk leren**

Plan bewust tijd in waarin medewerkers zich kunnen terugtrekken uit de dagelijkse operatie. Een halve of volledige dag waarop co-working of verdiepend leren centraal staat, maakt het mogelijk om écht even stil te staan, te reflecteren en kennis te delen zonder afleiding.

- **Werken in kleine, thematische groepen**

Laat medewerkers zich groeperen op basis van gedeelde interesses of uitdagingen. Dit kan zowel binnen één team zijn als over afdelingen heen. Denk aan peer learning rond specifieke thema's, vakinhoudelijke uitwisseling of het gezamenlijk verbeteren van processen.

- **Openstellen voor externe samenwerking of kruisbestuiving**

Zoek actief de verbinding met andere organisaties, partners of sectorcollega's. Een gezamenlijke studiedag of co-creatie-sessie met externe deelnemers kan inspirerend

werken en zorgen voor nieuwe inzichten of praktijken. Ook online kan dit makkelijk georganiseerd worden.

- **Faciliteren van ontmoeting én reflectie**

Voorzie ruimte voor informele babbels, netwerking én verdieping. Een goede studiedag of co-working moment combineert samenwerking, inhoudelijke reflectie en sociale verbinding. Dit kan via gestructureerde formats zoals werktafels, lightning talks of duo-wandelingen.

- **Resultaten vastleggen en delen**

Zorg dat inzichten, ideeën of beslissingen niet verloren gaan. Voorzie een eenvoudige manier om opbrengsten te capteren — bijvoorbeeld via notities op een gedeeld bord, een korte wrap-up per groep of een centrale terugkoppeling. Zo blijven resultaten bruikbaar voor anderen.

- **Waarde en impact zichtbaar maken**

Laat medewerkers vertellen wat ze geleerd of gerealiseerd hebben tijdens de dag. Deel quotes, foto's of korte verslagen via interne communicatie. Benoem de tijd voor co-working expliciet als investering in leren en samenwerking — geen 'vrije dag', maar een groeikans.

9 UITDAGING 9: LEIDINGGEVENDEN BESCHIKKEN ONVOLDENDE OVER COACHENDE VAARDIGHEDEN.

HIGHLIGHT: Organiseren van één of meerdere sessies over coachend leidinggeven. (OVERLAP)

9.1 Actie 9.1. Organiseren van één of meerdere sessies over coachend leidinggeven

Coachend leidinggeven is een krachtige aanpak om medewerkers te stimuleren in hun groei, motivatie en eigenaarschap. Veel leidinggevenden willen hierin stappen zetten, maar missen soms taal, handvatten of vertrouwen. Door één of meerdere gerichte sessies te organiseren, geef je hen inzicht in de principes van coachend leidinggeven en de kans om hiermee te oefenen in een veilige leeromgeving.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Sessie(s) inhoudelijk afstemmen op de realiteit van leidinggevenden**
Zorg dat de sessies herkenbaar en praktijkgericht zijn. Focus op:
 - De essentie van coachend leidinggeven: sturen zonder te overnemen, vragen stellen i.p.v. antwoorden geven
 - Concrete situaties: ontwikkelgesprekken, omgaan met weerstand, begeleiden van leren op de werkvloer
 - Typische spanningen: tijdsdruk, controle loslaten, balans tussen resultaat en relatie
- **Werken met activerende en ervaringsgerichte werkvormen**
Zorg voor afwisseling en betrokkenheid via:
 - Rollenspelen en simulaties met realistische casussen
 - Uitwisseling in kleine groepjes (“peer coaching”)
 - Persoonlijke reflectie op eigen stijl en groeipunten
- **Combinatie van kennis, oefening en zelfinzicht**
Bouw de sessie(s) op rond drie bouwstenen:
 - Korte theoretische input over coachende principes en technieken
 - Oefenkansen met feedback van trainer of peers
 - Ruimte voor zelfreflectie: wat past bij mij, waar wil ik in groeien?
- **Faciliteren van opvolging en transfer naar de praktijk**
Voorzie handvatten om wat geleerd is effectief toe te passen:
 - Checklists of gesprekskaarten voor coachende gesprekken
 - Terugkomsessie of online reflectiemoment na enkele weken
 - Koppeling aan groeicyclus of individuele leerdoelen van leidinggevenden
- **Zichtbaar maken van de impact en het belang**
Kader de sessies als strategisch relevant binnen het leiderschapsbeleid:
 - Coachend leidinggeven als hefboom voor retentie, motivatie en leercultuur
 - Verbinding leggen met andere initiatieven: ontwikkelgesprekken, buddywerking, kennisdeling
 - Getuigenissen of voorbeelden van collega-leidinggevenden die de aanpak toepassen

Onderzoek informeel leren op de werkvloer – Bijlage : uitgewerkte acties

HIGHLIGHT: Coaching tastbaar en concreet verankeren in de functieomschrijving van leidinggevenden. (OVERLAP)

9.2 Actie 9.2. Coaching tastbaar en concreet verankeren in de functieomschrijving van leidinggevenden

Coachend leidinggeven is essentieel voor het stimuleren van leren, eigenaarschap en samenwerking. Maar zolang coaching niet expliciet benoemd is als taak en verantwoordelijkheid, blijft het vaak vrijblijvend. Door coaching concreet op te nemen in de functieomschrijving van leidinggevenden, geef je het een duidelijke plaats in hun rol en maak je verwachtingen helder en opvolgbaar.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Coaching benoemen als kernrol binnen leiderschap**

Formuleer in de functiebeschrijving dat leidinggevenden:

- De ontwikkeling van medewerkers actief begeleiden en opvolgen
- Regelmatig coachende gesprekken voeren met teamleden
- Een lerende en reflectieve teamcultuur stimuleren

- **Concreet gedrag en acties opnemen in de taakomschrijving**

Maak duidelijk wat coachend leiderschap inhoudt in de praktijk:

- Maandelijks een-op-een-check-ins organiseren
- Ondersteunen bij het opstellen en opvolgen van leerdoelen
- Feedback geven en ruimte creëren voor reflectie en groei
- Bemiddelen bij leervragen, fouten of spanningen binnen het team

- **Coaching linken aan andere HR-processen**

Verbind coachende taken met bestaande processen zoals:

- Functionerings- en ontwikkelgesprekken
- Talent- en loopbaanbeleid
- Opvolging van groeicycli en leertrajecten

- **Waardering en opvolging van coachend gedrag integreren**

Zorg dat coaching ook meegewogen wordt in de beoordeling en ondersteuning van leidinggevenden:

- Neem coachend gedrag op in evaluatiecriteria of feedbackinstrumenten
- Voorzie ruimte voor coaching in tijdsplanning en werkverdeling
- Erken en deel goede voorbeelden van coachend leiderschap

- **Richting en ondersteuning bieden via interne communicatie**

Onderbouw de verankering met duidelijke communicatie:

- Waarom coaching belangrijk is binnen de organisatievisie
- Wat er verwacht wordt en waar leidinggevenden ondersteuning kunnen vinden
- Hoe coaching past binnen bredere leer- en leiderschapsdoelstellingen

HIGHLIGHT: Leidinggevenden voorzien van tijd en ruimte voor coachende activiteiten. (OVERLAP)

9.3 Actie 9.3. Leidinggevend~~en~~ voorzien van tijd en ruimte voor coachende activiteiten

Coachend leidinggeven vraagt meer dan bereidheid en vaardigheden — het vraagt ook ruimte in de agenda en erkenning in de rol. Zonder voldoende tijd dreigt coaching te verschuiven naar de rand van het takenpakket, wat ten koste gaat van kwaliteit en impact. Door tijd en ruimte expliciet vrij te maken, toon je dat coachen deel uitmaakt van het kernmandaat van leidinggevend~~en~~ en ondersteun je duurzaam ontwikkelingsgericht werken.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Coachende activiteiten expliciet opnemen in de werkplanning**

Maak in de jaar- en weekplanning ruimte voor ontwikkelingsgerichte momenten:

- Vaste tijdsblokken voor individuele check-ins, ontwikkelgesprekken of teamreflecties
- Ruimte voor voorbereiding en opvolging van coaching
- Buffer om spontaan in te spelen op leervragen of groeimomenten van teamleden

- **Herbekijken van taakbelasting en prioriteiten**

Zorg dat coachen mogelijk blijft naast operationele druk:

- Analyseer het takenpakket en maak keuzes: wat kan gedelegeerd worden?
- Bewaar een haalbare span of control (aantal medewerkers per leidinggevende)
- Prioriteer ontwikkelingsgerichte taken in de rolomschrijving en KPIs

- **Coachende rol koppelen aan tijdsbudgetten of prestatie-indicatoren**

Maak het engagement meetbaar en zichtbaar, bv.:

- X aantal ontwikkelgesprekken per medewerker per jaar
- X% van de tijd voorzien voor begeleiding, coaching, teamontwikkeling
- Koppeling met medewerkerstevredenheid over ondersteuning en feedback

- **Cultuur creëren waarin tijd nemen voor coaching gewaardeerd wordt**

Zorg dat tijd nemen om te coachen geen luxe lijkt, maar de norm:

- Directie en HR geven het voorbeeld: “coachend leiderschap = kwaliteit van werken”
- Coachende acties zichtbaar maken in interne communicatie of overlegmomenten
- Erkenning van de tijdsinvestering in evaluatie- en beloningsbeleid

- **Ondersteuning bieden om tijdsinvestering efficiënt te maken**

Help leidinggevend~~en~~ om hun tijd doelgericht in te zetten:

- Voorzie praktische tools zoals gespreksformats, groeikaartjes, coachingskaarten
- Organiseer peer learning over hoe collega-leidinggevend~~en~~ het aanpakken
- Bied eventueel ondersteuning van een coach of HR-partner bij complexe situaties

9.4 Actie 9.4. Voorzien van praktische ondersteuning

(voorbeeldscripts, gesprekskaarten, ...) voor leidinggevendenden.

Leidinggevendenden spelen een cruciale rol in het versterken van een leerklimaat, maar voelen zich niet altijd zeker of toegerust om die rol op te nemen. Ze hebben nood aan houvast: concrete taal, formats en tools die hen helpen om het gesprek over leren op een natuurlijke manier te voeren. Door praktische ondersteuning te bieden, zoals voorbeeldscripts, gesprekskaarten of checklists, verlaag je de drempel en vergroot je de kans dat leren écht ingebed wordt in de dagelijkse aansturing.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Ontwikkelen van voorbeeldscripts of gespreksstarters**
Voorzie korte, concrete voorbeeldzinnen of gespreksopeners die leidinggevendenden kunnen gebruiken in verschillende situaties: een check-in tijdens een teamoverleg, een ontwikkelgesprek of een terugblik na een opleiding. Denk aan zinnen zoals: “Wat heb je bijgeleerd dat je meteen kon toepassen?” of “Waar wil je je de komende maanden verder in verdiepen?”
- **Gebruik maken van gesprekskaarten of reflectietools**
Ontwerp kaarten met vragen of stellingen die helpen om het gesprek over leren op gang te brengen. Je kan werken met verschillende thema's: motivatie, obstakels, talenten, leervoorkeuren, doelen... Fysieke kaarten kunnen werken in live gesprekken, maar digitale versies (bv. in PowerPoint of Miro) zijn even nuttig.
- **Checklists of geheugensteuntjes aanreiken**
Maak compacte overzichten met tips voor een goed leer- of coachingsgesprek: welke vragen stel je, waar let je op, hoe zorg je voor opvolging? Zo geef je leidinggevendenden iets tastbaars mee dat ze snel kunnen raadplegen vóór of tijdens een gesprek.
- **Integreren van ondersteuning in bestaande HR-processen**
Voorzie de ondersteunende tools op logische momenten, zoals bij het voorbereiden van functioneringsgesprekken, tijdens onboarding van nieuwe leidinggevendenden of in leiderschapsopleidingen. Zo wordt het geen 'extraatje', maar een ingebed hulpmiddel.
- **Voorbeelden uit de praktijk delen en normaliseren**
Toon hoe collega-leidinggevendenden leergerichte gesprekken voeren. Dit kan via korte video's, testimonia of geanonimiseerde voorbeeldcases. Door te laten zien hoe het *in de praktijk* werkt, verlaag je de drempel en inspireer je anderen.
- **Ruimte geven om te oefenen en feedback te krijgen**
Bied gelegenheid om de tools ook effectief in te oefenen, bijvoorbeeld in leiderschapstrajecten of tijdens interviews tussen leidinggevendenden. Door ervaringen te delen en feedback te geven, groeit het vertrouwen en de vaardigheid om leren te ondersteunen.
- **Eenvoud en bruikbaarheid centraal zetten**

Zorg dat de tools eenvoudig, visueel aantrekkelijk en direct toepasbaar zijn. Vermijd lange handleidingen of ingewikkelde sjablonen. Eén goede vraag op het juiste moment is vaak krachtiger dan een uitgebreide methodiek.

9.5 Actie 9.5. Stimuleren van gedeeld leiderschap en peer-coaching (waarbij leidinggevenden coachingservaringen en good practices uitwisselen).

Leidinggevenden hoeven het niet alleen te doen. Door ruimte te maken voor gedeeld leiderschap en peer-coaching, stimuleer je dat ze elkaar versterken, uitdagen en ondersteunen. Het delen van praktijkervaringen, leerinzichten en concrete aanpakken rond leiderschap vergroot niet alleen hun professionele ontwikkeling, maar draagt ook bij aan een consistentere en meer lerende aansturing in de organisatie. Peer-coaching helpt leidinggevenden reflecteren, hun aanpak verfijnen en eigenaarschap over leren en ontwikkeling verder uitdragen.

Wat je kan doen – inspiratie voor de praktijk

- **Creëren van veilige leerkringen of peer-coachgroepen**
Stel kleine, vaste groepen samen waarin leidinggevenden op regelmatige basis kunnen samenkomen om ervaringen uit te wisselen. Dit kan fysiek of digitaal. Een vertrouwde setting met vaste afspraken over openheid en vertrouwelijkheid is essentieel om diepgang en eerlijkheid mogelijk te maken.
- **Faciliteren van gestructureerde peer-coaching**
Voorzie formats of methodieken die de uitwisseling begeleiden, zoals intervisie, de incidentmethode of oplossingsgerichte gespreksvormen. Laat elke sessie bijvoorbeeld starten met een praktijkcasus van één deelnemer, gevolgd door reflectie, vragen en advies van peers.
- **Delen van good practices en leiderschapsinzichten**
Laat leidinggevenden concrete voorbeelden delen van wat voor hen werkt in het begeleiden van medewerkers, het voeren van ontwikkelgesprekken of het aanwakken van eigenaarschap. Dit kan in gespreksvorm, maar ook via korte inspiratiefiches of interne minipresentaties.
- **Stimuleren van informeel leren tussen leidinggevenden**
Voorzie momenten van spontane uitwisseling, bijvoorbeeld via leiderschapslunches, koffiemomenten of thematafels. Zo kunnen leidinggevenden in een laagdrempelige setting vragen stellen, dilemma's bespreken of ervaringen vergelijken.
- **Verbinden met leiderschapstrajecten of strategische thema's**
Koppel peer-coaching aan bredere leertrajecten of veranderprocessen. Zo sluit de uitwisseling aan bij wat er leeft in de organisatie en voelen leidinggevenden de relevantie. Voorzie bijvoorbeeld reflectiemomenten rond thema's als hybride werken, motiveren, of omgaan met weerstand.
- **Facilitators of 'kritische vrienden' inzetten bij opstart**

Zeker in de beginfase kan het helpen om een coach, HR-professional of ervaren leidinggevende te betrekken die de groep op weg helpt. Deze persoon kan zorgen voor veiligheid, structuur en verdieping, en later terugtreden zodra de groep zelfsturend is.

- **Waardering en zichtbaarheid geven aan leiderschapsgroei**

Maak het zichtbaar wanneer leidinggevenden tijd investeren in hun ontwikkeling of die van collega's. Benoem dit bijvoorbeeld in interne communicatie, geef ruimte om inzichten te delen, of verbind het aan groeipaden binnen leiderschap.

Colofon

Samenstelling

Vlaamse overheid

Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie & Sociale Economie

Koning Albert II-laan 15 bus 380

1012 BRUSSEL

02 553 42 56

info.wewis@vlaanderen.be

www.vlaanderen.be/departement-wewis

Verantwoordelijke uitgever

Johan Hanssens

Secretaris-generaal

Overname is alleen toegestaan met bronvermelding. Het Departement WEWIS aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de in dit rapport opgenomen informatie

Kyndt, E., Embrechts, J., Beusaert, S., Faddar, J. (2025). Onderzoek informeel leren op de werkvloer. Van inzicht naar actie: informeel leren versterken. Brussel: Departement werk, economie, wetenschap, innovatie & sociale economie.

Uitgave

Juli 2025

depotnummer XXXXX

