

A close-up, slightly blurred photograph of a person's arms and hands lifting a barbell. The person is wearing a dark, sleeveless top. The background shows a gym setting with a window and some equipment. The text is overlaid in the center of the image.

**Leerleiderschap als  
hefboom voor een  
leercultuur**

# Els Minner



Senior L&D Expert  
bij De Opleidingscoach

Auteur: Levenslang leren op de werkplek  
Podcasthost: Learning Without A Roof



# GELUKKIGE MEDEWERKERS IN WENDBARE EN SUCCESVOLLE ORGANISATIES



DE OPLEIDINGSCOACH

Consulting en projectsourcing  
Strategisch leerbeleid & werkplekleren



Advies en workshops  
Leergoesting & leerleiderschap



training network

Opleidingen op maat  
Human skills & digital skills



HET TALENTENHUIS

Opleiding en coaching  
Talentgericht werken & coachen



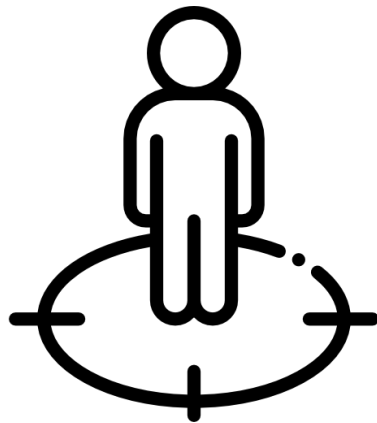
Opleiding en coaching  
Loopbaanbegeleiding & werkgoesting



Expertisecel en consulting  
Wetenschap & praktijk

A person is shown from the waist up, wearing a black tank top, lifting a barbell. The person's arms are extended downwards, gripping the bar. The background is a blurred gym setting with large windows. The text is overlaid in the center of the image.

**Leerleiderschap als  
hefboom voor een  
leercultuur**



# **Wat is een leerleider?**



# Leerleider =

Manager die leren hoog in het  
vaandel draagt en werknemers  
ondersteunt in hun leren.

*(Beausaert, 2023)*



# Checklist Leerleider



DE OPLEIDINGSCOACH

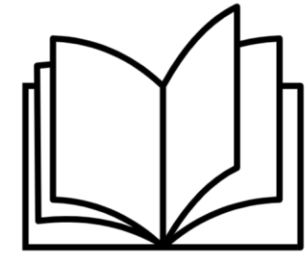
- Ben je een rolmodel en doe je aan werkplekleren?
- Stimuleer en motiveer je medewerkers om het geleerde toe te passen?
- Geef je medewerkers advies over hoe ze het geleerde kunnen toepassen?
- Toon je begrip wanneer iets niet meteen van een leien dakje loopt?
- Denk je samen met de medewerker na over zijn leerproces en de te zetten stappen?
- Stimuleer je de medewerker om de volgende stap te zetten in zijn leerproces?
- Zet je leerdoelen, toepassings- en/of prestatiedoelen voor de medewerker?
- Toon je appreciatie en beloon je medewerkers voor hun



DE OPLEIDINGSCOACH

Bron: Beausaert, S. (2023).

- Ontwikkelen van mensen
- Faciliteren van leren
- Stimuleren van reflectie en eigenaarschap



# **Wat zegt de literatuur over leerleiderschap?**



| Stijl                                      | Kern in de literatuur                                                                                            | Wat ondersteunt leiderschap?                                                                                       | Wat je ziet als leerondersteunend gedrag                                                                                                         |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transformational leadership</b>         | Vier I's: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration. | Stimuleert exploratie/creativiteit (intellectual stimulation) en coaching/maatwerk (individualized consideration). | Uitdagen met “wat-als”-vragen; alternatieve frames aanbieden; coachende micro-interventies (observatie → vraag → mini-feedback).                 |
| <b>Humble leadership</b>                   | Leiders tonen bescheidenheid: eigen beperkingen erkennen, waardering uitspreken, openstaan om te leren.          | Vergroot feedback-zoeken, psychologische veiligheid, en leeroriëntatie; modelleert “ik ben zelf ook lerend”.       | Hardop fouten en leerpunten delen; actief om feedback vragen; credits geven; “teachability” tonen.                                               |
| <b>Servant leadership</b>                  | Anderen dienen staat centraal: empowerment, groei van mensen, authenticiteit, stewardship, community.            | Richt zich expliciet op ontwikkeling en autonomie; versterkt zorgzame leerklimaat.                                 | Groei-doelen expliciteren; obstakels wegnemen; kansen toewijzen die competentie rekken; waarden en nut van leren koppelen aan team/maatschappij. |
| <b>Democratic/participative leadership</b> | Betrokken besluitvorming en gedeelde verantwoordelijkheid (klassiek werk vanaf Lewin).                           | Verhoogt eigenaarschap en leermotivatie via stem en keuze; gunstige groepsklimaat.                                 | Keuzeruimte creëren (menu van leeropties); samen criteria maken; besluiten expliciet terugkoppelen.                                              |
| <b>Empowering leadership</b>               | Delegeert betekenisvolle autonomie, bouwt competentie, betreft bij beslissingen.                                 | Versterkt leeroriëntatie, creativiteit en prestatie; werkt via self-efficacy en eigenaarschap.                     | Taken herontwerpen voor stretch; beslissingsrechten expliciteren; “support for personal development” inplannen.                                  |
| <b>Coaching leadership</b>                 | Leider als coach: doelen verhelderen, reflectie faciliteren, systematisch feedbacken.                            | Meta-analyses: consistente positieve effecten op doelen, vaardigheden, welbevinden en prestatie.                   | GROW-gesprekken; regelmatige micro-coaching; feed-forward naast feedback.                                                                        |



|                                           |                                                             |                               |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Intellectuele stimulatie                  | Reframen, hypothesen testen, creatieve varianten verkennen  | Transform. Leadership         |
| Geïndividualiseerde consideratie/coaching | Maatwerk, observeren-vragen-feedback-afspraken              | Transform. L/Coaching L.      |
| Bescheidenheid & modelgedrag              | Eigen leerpunten delen, actief feedback vragen              | Humble L.                     |
| Empowerment & autonomie                   | Beslissingsruimte en competence-support                     | Servant/Empowering/Democratic |
| Stewardship & betekenis                   | Leren koppelen aan team/organisatie/maatschappelijke waarde | Servant L.                    |
| Participatie & stem                       | Co-creëren van doelen/criteria, transparant besluiten       | Democratic L.                 |
| Psychologische veiligheid                 | Fouten bespreekbaar, leren, geen schuld                     | Alle                          |



# Stijloverschrijdende eigenschappen van de leerleider:

- Leerleider als **motivator**:
  - Autonomie-ondersteunend
  - Betrokken
  - Structuur
- Leerleider als **coach**
  - Autonomie
  - Loopbaan
  - Netwerk
  - Socio-emotioneel



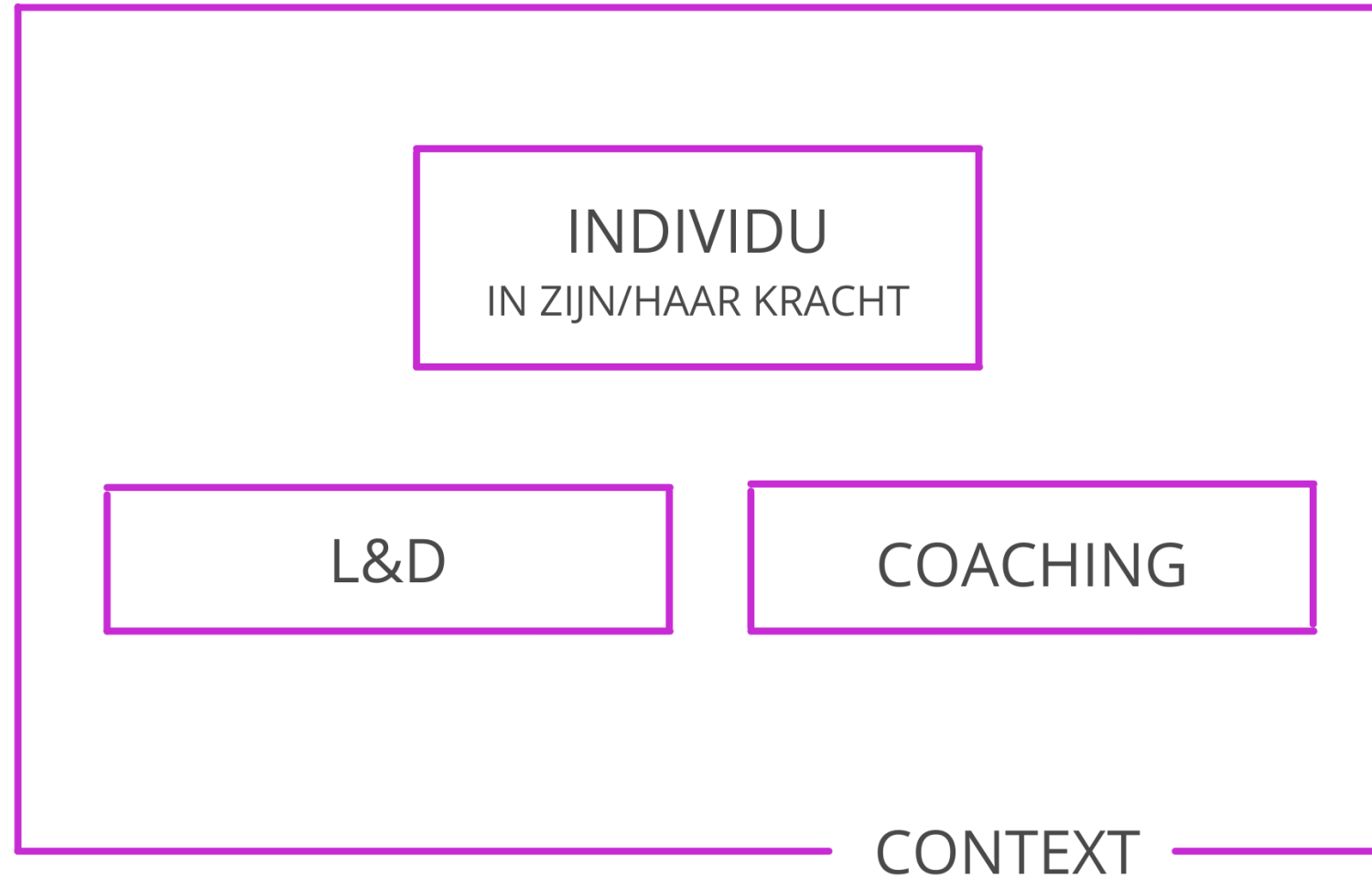


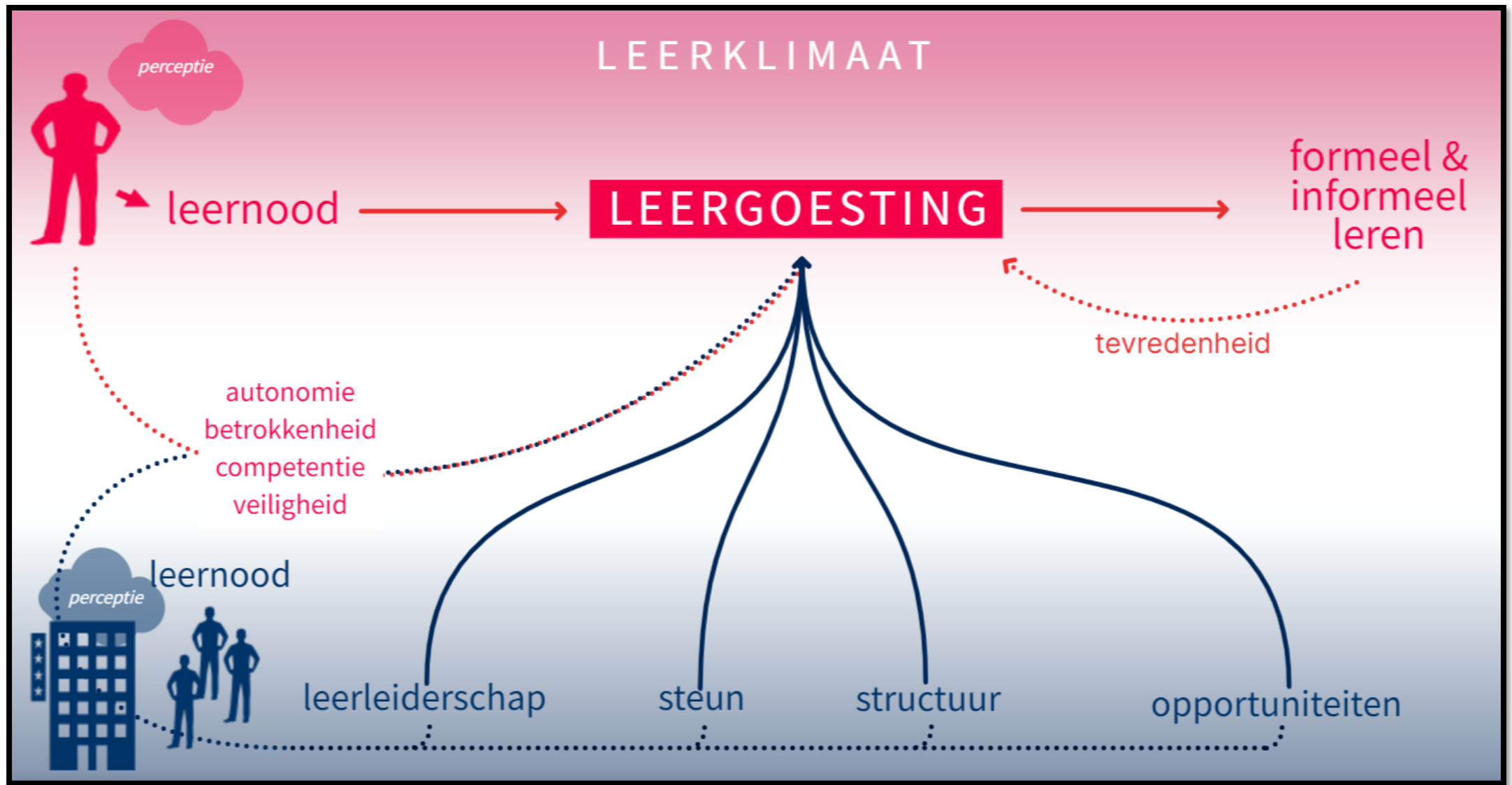
# **Positionering van een leerleider?**

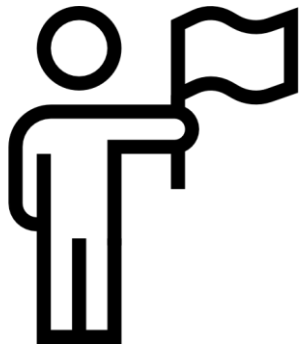


# WERK MAKEN VAN EEN LEERCULTUUR

Room without a roof-model

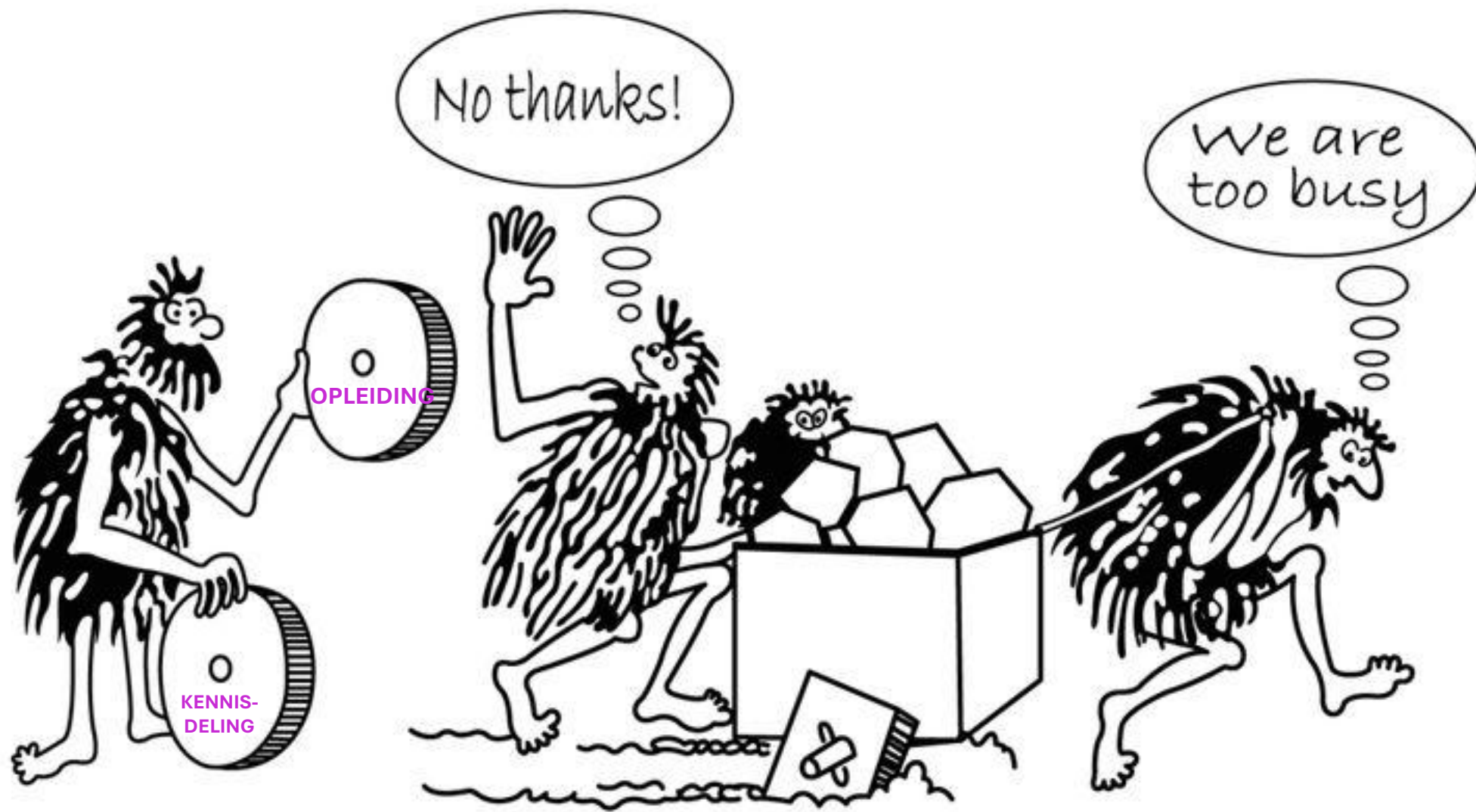






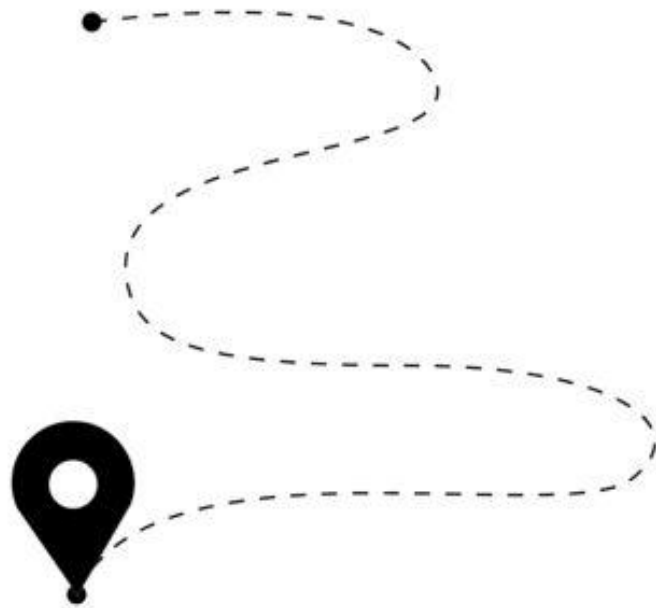
# **Leerleiderschap in de praktijk**





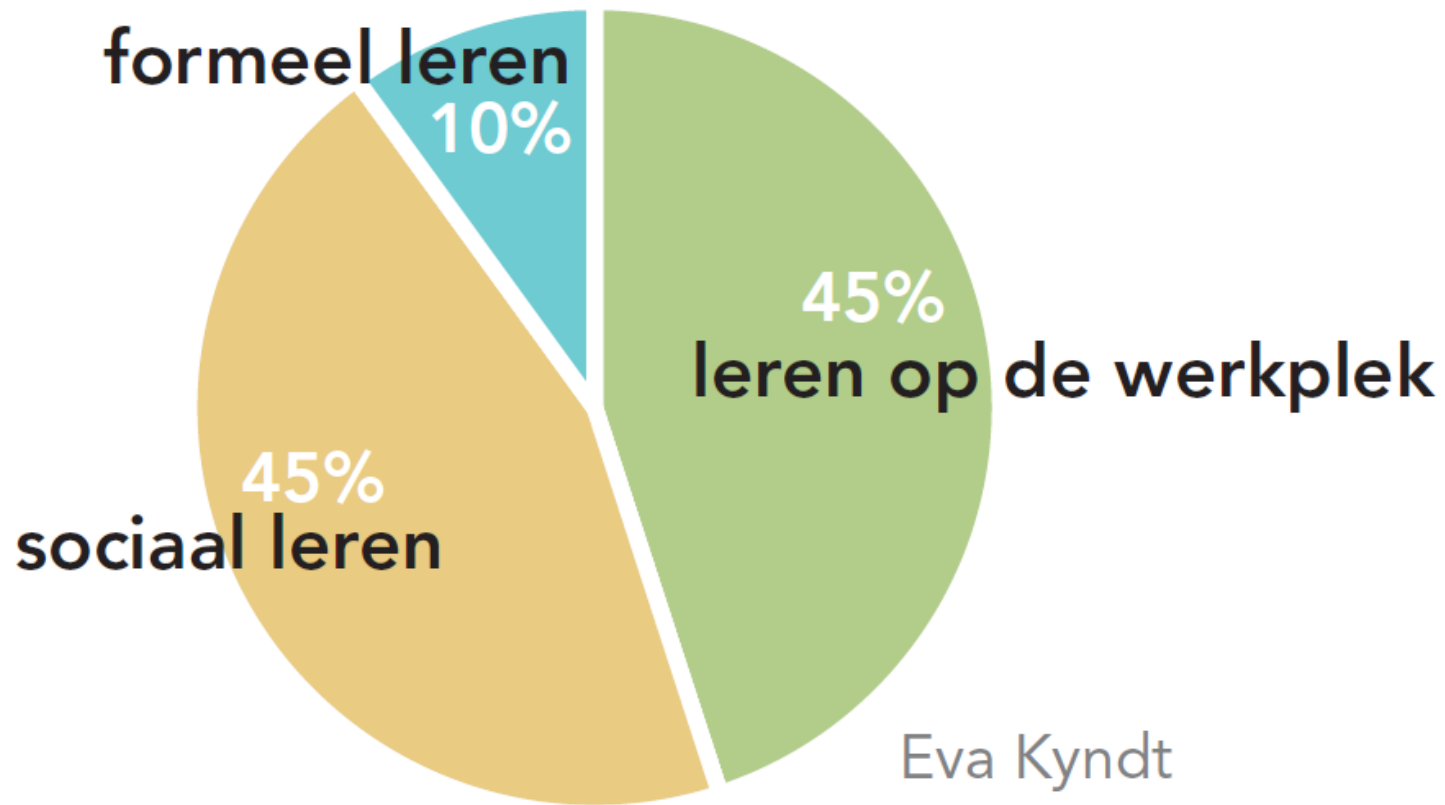
**Er is geen tijd voor  
opleiding of leren**





**We leren veel,  
maar niet altijd  
waar het telt**





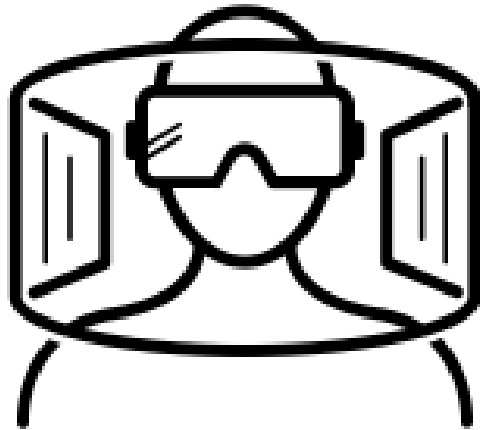
Medewerkers leren veel maar vaak zonder impact op werkprestaties.

Het meeste leren gebeurt op de werkvloer, maar wordt zelden ondersteund of gezien.



# **Leidinggevende: van opleidingsconsument naar leerleider**





# **Realiteit van de leerleider**



**Waar liggen jouw leidinggevenden van wakker?**

# Waar liggen jouw leidinggevenden van wakker?

- Omzet
- Marges
- Voldoende klanten
- Klanten tevreden houden
- Werkplanningen
- KPI's halen
- Deadlines halen
- Team(output) managen
- Kwaliteit garanderen
- ...

# Waar liggen jouw leidinggevenden van wakker?

- Omzet
- Marges
- Voldoende klanten
- Klanten tevreden houden
- Werkplanningen
- KPI's halen
- Deadlines halen
- Team(output) managen
- Kwaliteit garanderen
- ...

Leren dient ondersteunend te zijn aan deze zorgen, en dient niet als *nog extra werk* te worden aanzien.

# Waar liggen jouw leidinggevenden van wakker?

## Waar ligt de leidinggevende van wakker:

Medewerkers die snel inzetbaar moeten zijn en direct resultaten moeten leveren

Medewerkers die tijd nodig hebben om zich aan te passen, waardoor deadlines of targets in gevaar komen

Nieuwe medewerkers die nog niet volledig productief zijn of fouten maken

Inefficiëntie, extra opleidingskosten en tijdverlies

Teams die afhankelijk zijn van sturing en constante begeleiding

Medewerkers die fouten maken en prestaties niet halen, waardoor kwaliteit of output onder druk staat

Ontevreden, ongemotiveerde medewerkers die niet betrokken zijn of niet groeien

Leren dient ondersteunend te zijn aan deze zorgen, en dient niet als *nog extra werk* te worden aanzien.

# Waar liggen jouw leidinggevenden van wakker?

| Waar ligt de leidinggevende van wakker:                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medewerkers die snel inzetbaar moeten zijn en direct resultaten moeten leveren                         |
| Medewerkers die tijd nodig hebben om zich aan te passen, waardoor deadlines of targets in gevaar komen |
| Nieuwe medewerkers die nog niet volledig productief zijn of fouten maken                               |
| Inefficiëntie, extra opleidingskosten en tijdverlies                                                   |
| Teams die afhankelijk zijn van sturing en constante begeleiding                                        |
| Medewerkers die fouten maken en prestaties niet halen, waardoor kwaliteit of output onder druk staat   |
| Ontevreden, ongemotiveerde medewerkers die niet betrokken zijn of niet groeien                         |

| Wat doet een leerklimaat:                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zorgt dat medewerkers breder inzetbaar zijn                                                                    |
| Medewerkers zijn snel opgeleid en kunnen sneller inspelen op veranderingen                                     |
| Nieuwe medewerkers worden sneller operationeel (snellere onboarding / hogere speed-to-competence)              |
| Minder inefficiëntie en lagere opleidingskosten                                                                |
| Grotere zelfredzaamheid en minder afhankelijkheid van leidinggevenden of coaches                               |
| Betere performantie en minder fouten door ondersteuning op de werkplek en een cultuur van continue verbetering |
| Welzijn en motivatie nemen toe wanneer leren deel uitmaakt van het dagelijks werk                              |



**Een nieuwe  
visie op leren  
dringt zich op**



# Leren = opleiden



# Leren $\neq$ opleiden



# Lerende organisatie

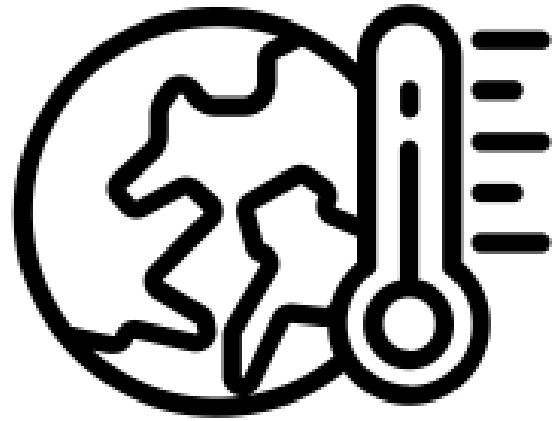
= Oxymoron



# Wat is jouw visie op leren?

- Wat is leren?
- Waartoe dient leren?
- Kan iedereen alles leren?
- Mag iedereen alles leren?
- In welke vorm vindt leren plaats?
- Wie is verantwoordelijk voor leren?





# **Leerklimaat unplugged: the real deal**





# Leerklimaat

Wat je kan zien:

- gedrag
- communicatie

# Leercultuur

Wat je niet kan zien:

- waarden
- normen



# 6 dimensies om leerklimaat te bevorderen

**01**

**Leerleiderschap**

**02**

**Opportunities  
om te leren**

**03**

**Steun voelen  
om te leren**

**04**

**Ruimte  
om te leren**

**05**

**Individuele  
verantwoordelijkheid  
en autonomie**

**06**

**Kennisdeling**

# 6 dimensies om leerklimaat te bevorderen

**01**

**Leerleiderschap**

**02**

**Opportunities  
om te leren**

**03**

**Steun voelen  
om te leren**

**04**

**Ruimte  
om te leren**

**05**

**Individuele  
verantwoordelijkheid  
en autonomie**

**06**

**Kennisdeling**



De echte hefboom voor  
leren op de werkplek =  
de leerleider



DE OPLEIDINGSCOACH

# 6 dimensies om leerklimaat te bevorderen

**01**

**Leerleiderschap**

**02**

**Opportunities  
om te leren**

**03**

**Steun voelen  
om te leren**

**04**

**Ruimte  
om te leren**

**05**

**Individuele  
verantwoordelijkheid  
en autonomie**

**06**

**Kennisdeling**

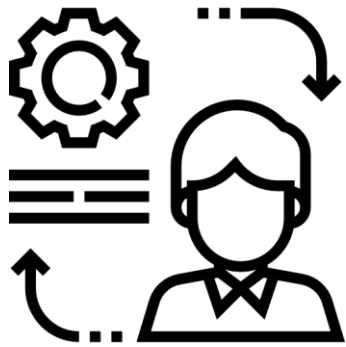
**L&D**



De echte hefboom voor  
leren op de werkplek =  
de leerleider



DE OPLEIDINGSCOACH



# De rol van L&D in leerleiderschap



# De rol van L&D in leerleiderschap

- Een passende *Visie op leren* definiëren
- Verantwoordelijkheden rond leren helder maken
- Niet denken in opleidingen, denken in leren
- Ondersteunen van een leer-mindset
- Leren niet ontwerpen *voor* leidinggevenden, wel *samen met* hen
- Werk- en leervormen aanreiken en hen begeleiden
- Taal en tools aanreiken om leren te integreren in dagelijkse flow-of-work



# Op maat Leerleider-TOOLKIT

**01**

## Mindset

- Visie op leren
- Leermindset als hefboom voor leergoesting
- Dialoog over belang van leren

**02**

## Kennis

- Wat is leren?
- Hoe leren wij?
- Welke leervormen bestaan er? Wanneer zijn ze relevant?

**03**

## Vaardigheden

- Leer- en groeigesprekken voeren
- Coachvaardigheden
- Psychologische veiligheid



# Op maat Leerleider-TOOLKIT



## Learning leadership

Je hebt, als leidinggevende/manager, heel wat ballen in de lucht te houden. Zo wordt meer van jou verwacht om de groei en de ontwikkeling van je medewerkers te bewaken.

- ▶ Hoe zorg je ervoor dat je medewerkers **#leergoesting** hebben?
- ▶ Hoe creëer je **ruimte voor ontwikkeling** op de werkvloer?
- ▶ Hoe zorg je ervoor dat het geleerde ook **daadwerkelijk toegepast** wordt?

Dat is learning leadership! Als leerleider omarm je levenslang leren voor de volle 100%.



## Ga voor efficiënte groeigesprekken met je medewerkers

Menselijk kapitaal is het belangrijkste kapitaal van jouw organisatie. In deze snel veranderende wereld is het niet alleen belangrijk om te investeren in je mensen. Juiste investeringen veronderstellen een goede verbinding en communicatie. Leidinggevendens spelen hierin een sleutelrol! Maar, helder en effectief communiceren is allesbehalve eenvoudig, zeker niet wanneer we onder tijdsdruk staan en veel ballen in de lucht houden.

Gaat er tijd verloren aan miscommunicatie? Vinden medewerkers het moeilijk om tijdens functioneringsgesprekken aan te geven wat ze echt nodig hebben? Hoor je pas achteraf dat iemand niet akkoord mee is? Voel je je onbegrepen en leidt dat soms tot frustratie?

Hoe je als leidinggevende spreekt met je team heeft een groot effect op de efficiëntie van je medewerkers. Zoek je kapstokken voor open evaluatie- en functioneringsgesprekken? Workshop leer je de noden en gevoelens van je medewerkers detecteren zodat je geen tijd verspilt.

Boost de leergoesting, veerkracht, motivatie en inzetbaarheid van je team!

Methodieken voor leer- en groeigesprekken

[contacteer ons >](#)



## Mindset als hefboom voor een leercultuur

Veel organisaties willen inzetten op de ontwikkeling van een leercultuur, waarbij medewerkers wendbaar zijn en levenslang leren. In een wereld in verandering, zijn mindset en leercultuur immers cruciaal.

Het goede nieuws is dat medewerkers een leer- en groeimindset hebben. Het slechte nieuws is dat medewerkers een win-win voor elke organisatie! Medewerkers met een leer- en groeimindset hebben veel leergoesting en zijn in staat om weers vooruit te gaan.

Zie opportuniteiten in uitdagingen

[Programma](#)

[Doelgroep](#)

Om de ontwikkeling van een leer- en groeimindset te ondersteunen, hebben we een aantal formules aan. We gaan graag met u in gesprek over de mogelijkheden (learning snack), i



SCAN ME



DE OPLEIDINGSCOACH

# Op maat Leerleider-TOOLKIT

## TOOLKIT: LEERLEIDERSCHAP

Als leerleider omarm je levenslang leren voor de volle 100% en ben je in staat het leren en ontwikkelen van je medewerkers aan te moedigen, te faciliteren én te ondersteunen. In een wereld die voortdurend in beweging is, speel jij als leidinggevende een sleutelrol. Je creëert een veilige leeromgeving, deelt je eigen leerervaringen en stimuleert medewerkers om te groeien. Deze toolkit zal je ondersteunen in jouw rol als leerleider. Ondersteun je team optimaal met de volgende werkvormen:

Checklist -  
Ben jij een leerleider?

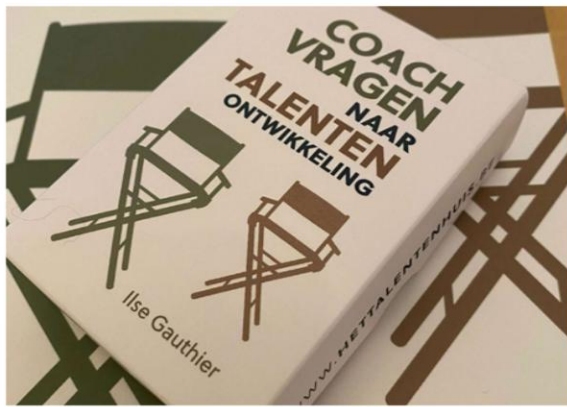
Leerdriehoek  
Wat heb jij nodig om  
een nog betere  
leerleider te worden?

## LEERFLITS VAN DE WEEK

Wat heb jij deze week ontdekt, geleerd of verbeterd dat ook waardevol kan zijn voor je collega's?



Plak hier jouw leerflits!





**Note to self (L&D):**





**Note to self (L&D):**

Stop met brandjes  
blussen. Leer je leiders  
vuur maken.



SCAN ME



## Leerklimaatscan.

Het team van Room Without A Roof ontwikkelde - in samenwerking met haar [Expertisecel Ignite](#) en Universiteit Maastricht - een wetenschappelijk onderbouwde **leerklimaatscan**.

**De scan kwam er vanuit een reële nood binnen organisaties om hun prioriteiten rond leren en leerinitiatieven grondiger in kaart te brengen.**

De scan werd vorm gegeven op basis van wetenschappelijke inzichten op niveau van leerklimaat, en dat gecombineerd met onze praktijkinzichten - thema's waarmee heel wat organisatie dagelijks worstelen als het gaat om het opzetten van een leercultuur en het aanwakkeren van leergoesting.

**Ontvang jij graag meer info over onze Leerklimaatscan?**

Laat hieronder je gegevens achter, dan houden we je op de hoogte!



DE OPLEIDINGSCOACH

E-mailadres

Word Business Partner binnen jouw organisatie  
vanuit een doordacht L&D-beleid en de juiste leerinitiatieven!

Hoe kan je vanuit leren en ontwikkelen zorgen dat je bijdraagt  
aan organisatiedoelstellingen?

# Strategisch leren en opleiden



SCAN ME



Ontdek de online editie én de offline editie!



DE OPLEIDINGSCOACH

**Online leertraject**  
Naar een strategisch leerbeleid  
in 4 stappen



SCAN ME

Ben jij mee verantwoordelijk voor het aanwakken van een leercultuur in jouw organisatie? Dan is dit traject iets voor jou!

# Ambassadeur Levenslang Leren



SCAN ME

# LEARNING WITHOUT A ROOF.



ROOM  
WITHOUT  
A  
ROOF.

**Els Minner**

[info@roomwithoutarooft.be](mailto:info@roomwithoutarooft.be)

[www.roomwithoutarooft.be](http://www.roomwithoutarooft.be)



Beluister  
de podcast  
hier





**Els Minner**

[info@roomwithoutarooft.be](mailto:info@roomwithoutarooft.be)

[www.roomwithoutarooft.be](http://www.roomwithoutarooft.be)



Info@opleidingscoach.be

# Vragen over leerleiderschap?

