ALS JE TEAM NIET LEERT, BLIJF JIJ ALLES OPLOSSEN

TEAMLEREN GOUD WAARD

7 gewoontes waarmee je team zelf leert en oplost



Babette Bajema & Kim de Keijzer

ALS JE TEAM NIET LEERT BLIJF JIJ ALLES OPLOSSEN

7 gewoontes waarmee
je team zelf leert en oplost

Inhoudsopgave

	VOORWOORD		5
	VOOR DE LEIDINGGEVENDE DIE ALTIJD ‘EVEN’ HELPT		8
DEEL 1	**WAAROM IEDEREEN STEEDS WEER BIJ JOU UITKOMT**		11
	Hoofdstuk 1	Heb je heel even?	13
	Hoofdstuk 2	Er wordt altijd geleerd	19
DEEL 2	**GEFELICITEERD, JE BENT LEERLEIDER**		27
	Hoofdstuk 3	Leerleider of leerlijder?	29
	Hoofdstuk 4	De zeven gewoontes van effectieve leerleiders	35
DEEL 3	**DE ZEVEN GEWOONTES IN JE DAGELIJKSE WERK**		47
	Hoofdstuk 5	Werk en leren bespreekbaar maken	49
	Hoofdstuk 6	Schakelen tussen vertragen en versnellen	61
	Hoofdstuk 7	Feedback organiseren	71
	Hoofdstuk 8	Experimenteren stimuleren	79
	Hoofdstuk 9	Zorgen voor leerveiligheid	87
	Hoofdstuk 10	Voorbeeldgedrag laten zien	95
	Hoofdstuk 11	Kijken naar patronen en systemen	99
DEEL 4	**DE THEORIE ACHTER LEERLEIDERSCHAP**		105
	Hoofdstuk 12	Je team leert van wat normaal is	107
	Hoofdstuk 13	Veilig genoeg om te leren, duidelijk genoeg om te presteren	117
	Hoofdstuk 14	Leren is een systeem	127

DEEL 5 **AAN DE SLAG MET LEERLEIDERSCHAP** 139
Hoofdstuk 15 Eigenaarschap is niet hetzelfde als mensen loslaten 141
Hoofdstuk 16 Begin klein, maar begin vandaag 149
Hoofdstuk 17 Als goede bedoelingen een valkuil worden 157
Hoofdstuk 18 De APK waarmee leren blijft werken 163

HOE VERDER MET LEERLEIDERSCHAP? 175

EPILOOG: EN DAN BEGINT HET WERK GEWOON WEER 181

BRONNEN EN INSPIRATIE 183

OVER DE AUTEURS 187

Hoofdstuk 6: **Schakelen tussen vertragen en versnellen**



GEWOONTE 2: SCHAKELEN TUSSEN VERTRAGEN EN VERSNELLEN

Leren kan razendsnel uit het werk verdwijnen. Want het meeste werk vraagt nu eenmaal tempo en dan is stilstaan gewoon niet het eerste waar je aan denkt. Maar als je team zelfstandiger moet worden, is er één moment dat extra belangrijk wordt: het moment vlak voordat jij antwoord geeft. Dit is het moment dat je als leidinggevende verschil kunt maken.

Je hoort een vraag en je weet het antwoord al. Je ziet direct wat handig is, je kent de afspraken uit je hoofd, je weet wie erbij betrokken moet zijn. Jij overziet de gevolgen en waarschijnlijk kun je in dertig seconden zeggen wat iemand moet doen. Dat is precies waarom het zo verleidelijk is om direct te antwoorden. Daarmee los je het probleem misschien op, maar je weet niet:

- wat iemand zelf al heeft bedacht;
- waar iemand precies vastloopt;
- welke afweging iemand zelf maakt;
- of iemand belangrijke informatie mist;
- of iemand eigenlijk bevestiging zoekt;
- of iemand onzeker is over de ruimte die diegene heeft.

Het begint daarom met vertragen. Gebruik de functionele stilte. Tien seconden is meestal al genoeg om iemand zelf te laten delen wat de overwegingen zijn.
Gebeurt dit niet vanzelf? Start dan met een simpele vraag terug, waardoor je medewerker alsnog zelf aan het stuur moet gaan

zitten. Misschien heeft iemand direct een helder antwoord en blijkt diegene veel verder te zijn dan je eigenlijk dacht. Maar ook als er niets komt en iemand stil blijft, is dat belangrijke informatie. En juist die informatie mis je als je nooit vertraagt.

VIJF ZINNEN DIE JE KUNT GEBRUIKEN

Onderstaande zinnen helpen je om niet automatisch eigenaar te worden van het probleem.
Gebruik ze niet allemaal tegelijk of door elkaar. Kies er één die goed bij jou past.

1 ***"Wat heb je al geprobeerd?"***
Dit is vaak de beste eerste vraag. Voorkom dat je deze vraag stelt met een ondertoon die zegt: heb je zelf wel nagedacht? Het is geen verwijt, maar een onderzoekende vraag. Je wilt graag weten wat er al gebeurd is. Heeft iemand al iets opgezocht, een keuze overwogen of een collega gevraagd?

Iemand die al veel geprobeerd heeft, kun je gerichter helpen. Iemand die nog weinig of niets gedaan heeft, kun je adviseren om wel eerst te proberen en daarna uitnodigen om bij je terug te komen. Dat is geen afwijzing. Je legt het zelfstandig nadenken alleen wel bij iemand terug.

2 ***"Waar loop je precies vast?"***
Zegt iemand je dat die er niet uitkomt, dan klinkt dat vaak duidelijk. Toch is het juist vaak heel vaag. Iemand kan te weinig informatie hebben, denken dat eerst toestemming nodig is of gewoon onzeker zijn of bang om iets verkeerd te doen. Door direct antwoord te geven, los je misschien wel het verkeerde probleem op. Door te vragen waar iemand precies vastloopt, kun je veel gerichter helpen.

Heeft iemand te weinig informatie? Dan kun je meer uitleggen. Denkt iemand dat eerst toestemming nodig is? Dan kun je vertellen dat je medewerker dit zelf mag besluiten. Of zeggen voor welke dingen wel toestemming nodig is. Is iemand onzeker? Dan kun je iemand bevestiging geven en werken aan vertrouwen om dingen vaker zelfstandig te doen.

3 "Wat zie jij als volgende stap?"

Deze vraag is klein en dat is precies de bedoeling. Je vraagt niet om een compleet vervolgplan, maar om de eerste stap die iemand wil zetten. Dit maakt het haalbaar. Veel medewerkers weten vaak best veel, maar ze spreken het niet uit. Ze twijfelen of hun idee goed genoeg is en willen eerst jouw bevestiging. Door bewust te vragen naar wat iemand zelf denkt, nodig je iemand uit om zelf de richting te bepalen.

Heeft diegene geen idee wat de volgende stap kan zijn? Dan kun je het nog iets kleiner maken, door bijvoorbeeld te vragen welke twee opties hij of zij voor zich ziet of wat diegene zou doen als jijzelf er vandaag niet was geweest. Je wilt je medewerker vooral zelf laten nadenken om ervan te leren. En om meer vertrouwen te krijgen in de eigen ideeën en voorstellen.

4 "Wat maakt dat je hiermee naar mij komt?"

Deze vraag is spannend, maar kan heel waardevol zijn. Het is niet je bedoeling om iemand weg te sturen of nooit tijd te maken voor vragen. Het is een reflectievraag. Hiermee onderzoek je waarom iemand met een bepaalde vraag of een probleem bij jou uitkomt.

Soms is het antwoord simpel. Iemand denkt dat jij een besluit moet nemen of wil voorkomen dat diegene het verkeerd doet. Misschien is iets eerder misgegaan en checkt iemand het daarom deze keer liever even. De reden dat iemand bij jou komt, is belangrijke informatie. Door hiernaar te vragen, heb je ineens

een gesprek over de inhoud. Het gaat over ruimte geven en nemen, vertrouwen, onderlinge afspraken en duidelijkheid.

Je kunt deze vraag ook wat zachter maken in hoe je hem stelt. Bijvoorbeeld: “Even om het beter te begrijpen: wat maakt dat je hiermee naar mij komt?” Dan klinkt het minder als een verwijt en meer als een betrokken, onderzoekende vraag.

5 ***“Wat heb je nodig om dit zelf verder te brengen?”***
Deze vraag is voor de meeste leidinggevenden heel prettig om te stellen. En voor medewerkers vaak ook fijn om te horen. Je geeft aan dat je er bent en meedenkt, maar iets niet automatisch overneemt. De beweging blijft bij je medewerker.

Afhankelijk van het antwoord, geef je vervolg aan deze vraag. Je kunt iemand zelf een moeilijk gesprek laten voeren, maar dit wel samen voorbereiden. Of iemand een voorstel laten maken en aangeven dat je daarna graag meekijkt. Je kunt iemand ook vragen de eerste stap zelf te zetten. Loopt iemand dan vast? Dan mag diegene altijd bij je terugkomen. Zo blijf je beschikbaar voor een medewerker, zonder dat je eigenaar wordt van een vraag of probleem.

VERTRAGEN BETEKENT NIET ONBESCHIKBAAR ZIJN

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen alles altijd overnemen van anderen en beschikbaar zijn voor vragen. Minder dingen voor medewerkers oplossen betekent niet dat je afstandelijk bent of geen verantwoordelijkheid wilt nemen. Je hoeft ook niet elke vraag terug te leggen bij een medewerker met een vrolijk, maar streng: “Succes ermee!” Dat is mensen laten zwemmen en heeft niets te maken met leerleiderschap.

Overnemen betekent dat jij het probleem op je neemt, de oplossing bedenkt en de volgende stap zet. Beschikbaarheid betekent dat je luistert, vragen stelt, richting geeft en helpt bepalen. Je medewerkers moeten weten dat je niet alles overneemt, maar dat je wel beschikbaar bent als dit nodig is. Het verschil zit vaak in één zin.

Niet: “Laat mij maar even.” Wel: “Wat ga jij nu doen?”
Niet: “Ik los het wel op”. Wel: “Wat heb jij nodig om hiermee verder te gaan?” Niet: “Ik doe dit wel even”. Wel: “Bereid het zelf voor, dan kijk ik daarna even mee.” Zo laat je zien dat je wel betrokken bent, maar help je op een manier waardoor iemand ook zelf iets oefent.

ALS HET ONGEMAKKELIJK WORDT

Reken erop dat dit in het begin wat ongemakkelijk voelt als je het niet gewend bent. Voor jou, omdat je je antwoord moet inslikken.
En voor je medewerkers, omdat zij misschien gewend zijn dat jij snel duidelijkheid geeft.

Misschien merk je weerstand en vragen mensen of je niet gewoon kunt zeggen wat ze moeten doen. Of geven ze aan te weinig tijd te hebben om iets zelf op te lossen. Dat hoort bij het proces. Je hoeft er geen punt van te maken en kunt benoemen wat je doet. Zeg dat je zeker wilt helpen, maar eerst graag hoort hoe je medewerker ernaar kijkt. Leg uit dat je merkt dat je dingen vaak oplost, maar het denken niet over wilt nemen van de ander.

Je bent namelijk niet minder behulpzaam. Je helpt anders. Je helpt als leerleider.

WANNEER GEEF JE DAN WÉL ANTWOORD?

Natuurlijk blijf je leidinggevende. Niet in alle situaties is er ruimte om te oefenen en soms is het gewoon nodig dat je antwoord geeft. Bijvoorbeeld als er een duidelijk risico is. Of als je zeker weet dat iemand niet de juiste kennis of bevoegdheid heeft om zelf te beslissen.
Maar ook dan kun je in korte zinnen een verschil maken.

Leg uit dat je een besluit neemt, omdat snel duidelijkheid nodig is. Maar noem ook dat je op een later moment graag samen terugkijkt hoe je een situatie de volgende keer kunt herkennen en aanpakken. Leg uit dat iets buiten iemands bevoegdheid of taken valt. Maar noem dat je iemands mening meeneemt in je afweging. Zo geef je antwoord én blijft er ruimte om te leren.

CASUS

Sjoerd van Tolhuis Bouw B.V. *zit nog maar net achter zijn laptop als Nina weer in de deuropening staat. “Heb je heel even?” vraagt ze. Sjoerd voelt automatisch de neiging opkomen om direct te antwoorden. Maar hij denkt terug aan de intervisie en besluit het anders aan te pakken. “Wat is je vraag en wat heb je zelf al bedacht?” zegt hij, nadat hij even ademgehaald heeft. Nina kijkt verrast en lijkt even niet goed te weten wat ze moet zeggen. Dan vertelt ze welke oplossing ze in gedachten heeft, maar ook waar ze over twijfelt. Ze is verder dan Sjoerd dacht. Nina zoekt vooral bevestiging.*

“Wat maakt dat je twijfelt?” vraagt hij. Nina denkt na en benoemt twee risico’s. Samen spreken ze af dat ze haar oplossing probeert en later terugkomt op wat het heeft opgeleverd. Sjoerd is tevreden. Verrek, ze kan het dus wél. Een week later realiseert hij zich dat hij nooit meer heeft gevraagd hoe het ging. Nina vond het toch erg spannend en heeft het besluit uitgesteld. Een belangrijke les voor Sjoerd: leren vraagt niet alleen om loslaten, maar ook om opvolgen.

SAMENVATTING

SAMENVATTING

Hoofdstuk 6: Schakelen tussen vertragen en versnellen

Niet meteen oplossen betekent dat je niet automatisch antwoordt. Het betekent dat je vraagt wat iemand al weet, geprobeerd heeft of nodig heeft. Daarmee blijft het denken bij je medewerker. Je laat je team niet los en blijft beschikbaar, maar je neemt het probleem niet vanzelf over.

Soms geef je wél antwoord, om richting te geven of een besluit te nemen. Maar ook dan kun je leren zichtbaar maken door kort te benoemen waarom je ingrijpt en wat iemand hieruit kan meenemen. De oefening is klein: wacht even met je eerste antwoord en stel één vraag terug.

REFLECTIEVRAGEN

REFLECTIEVRAGEN

Hoofdstuk 6: Schakelen tussen vertragen en versnellen

1 Welke zin gebruik jij vaak als je iets overneemt?

2 Wat zou je in plaats daarvan kunnen vragen?

3 Bij welke medewerker of situatie wil je deze week oefenen met deze vraag?

4 Wat denk je dat dit oplevert in die situatie?

5 Wanneer is het juist wél jouw rol om antwoord te geven, richting te bepalen of een besluit te nemen?

COLOFON

Als je team niet leert, blijf jij alles oplossen:
7 gewoontes waarmee je team zelf leert en oplost

© 2026 Babette Bajema en Kim de Keijzer

Eerste druk, 2026

Auteurs: Babette Bajema en Kim de Keijzer

Redactie: Suzan van Loenen

Vormgeving en druk: Probook

Uitgever: Kerne

ISBN 978-90-904317-3-4
NUR 808
Trefwoorden: leidinggeven, coachen, leerleiderschap, team-leren, teamontwikkeling, leercultuur

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en de uitgever.

De inhoud van dit boek is met grote zorg samengesteld. Aan de informatie en adviezen in deze uitgave kunnen echter geen rechten worden ontleend. De auteurs en de uitgever aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele schade die voortvloeit uit het gebruik of de toepassing van de inhoud van dit boek.

Geen enkel deel van dit boek mag worden gebruikt voor het trainen van kunstmatige intelligentie.

MEER INFORMATIE

www.deleerarchitect.nl

DELEERARCHITECT