

**ALS HET BRANDT, WILLEN WE BLUSSEN, NIET LEREN**

Leesexemplaar



Nathalie Briessinck

# ALS HET BRANDT, WILLEN WE BLUSSEN, NIET LEREN

Lerende organisatie 2.0  
De kracht van **het collectief**

P E L C K M A N S



# INHOUD

**Inleiding. Uitnodiging om te leiden in leren en groeien. Samen.** 9

**Deel 1. Het waarom van het leren** 13

---

**Hoofdstuk 1. Learning & development moet niet op de strategische kaart** 15

- De business leidt de organisatie naar de toekomst 17
- Waarom een learning framework? 20
- Hoe pas je een learning framework concreet toe? 21

**Hoofdstuk 2. Van duidelijke profielen tot relaties op het werk** 25

- Less is more: maak de terminologie eenvoudiger 26
- Transparantie over potentieel? Waarom niet? 29
- Relaties op het werk, de fond voor evolutie 30
- Eén matrix, één verhaal 31

**Hoofdstuk 3. Transformatie tot een lerende organisatie** 37

- Zeven krachten voor een succesvolle transformatie 38

**Make it happen!** 43

## Deel 2. De organisatie van het leren

---

49

### Hoofdstuk 4. De organisatievorm als structuur van leren

51

- Vier klassieke organisatievormen en hun impact op leren
- De ideale organisatievorm?
- Het hub-and-spoke model: van vliegroutes naar leerlandschap

52

64

66

### Hoofdstuk 5. De employee journey als learning experience

75

- De vijf fasen van de employee journey: een route vol leerpotentieel
- Wat je wint bij een geïntegreerde learning én employee journey

76

84

### Make it happen!

87

## Deel 3. Het zichtbaar maken van het leren

---

93

### Hoofdstuk 6. Learning agility & awareness

95

- Learning agility
- Van awareness tot lerende organisatie

96

103

**Hoofdstuk 7. Leren is een business van ons allemaal** **125**

- Bruggen bouwen in leren **126**
- Van curriculum naar leerpad **128**
- Surfen op de leergolven **131**

**Make it happen!** **137**

**Deel 4. Didactiek en technologie als enabler van het leren** **141**

---

**Hoofdstuk 8. De kunst van het leren** **143**

- De didacticus en de expert **143**
- Sterke leercommunity's **147**

**Hoofdstuk 9. Technologie, data & learning analytics** **155**

- Kerncompetenties als ruggengraat op microniveau **155**
- Van denken naar doen **161**
- Over LMS, LXP en de link met learning analytics **163**
- Artificiële intelligentie als basis voor transformationeel leren **166**

**Make it happen!** **169**

## Deel 5. De leercultuur

---

173

### Hoofdstuk 10. Het collectieve brein van de organisatie

175

- Een cultuur van leren versus een leercultuur
- De kracht van collectieve intelligentie
- Geen sprint, wel een marathon
- Nog enkele methodes en tools om te bouwen aan collectieve intelligentie

175

177

181

185

### Hoofdstuk 11. Ontwikkel dialoog en feedback

193

- Van proces naar cultuur
- De ontwikkeldialoog voeren

194

197

### Make it happen!

201

### Slot. Van visie naar verandering: samen slim b(r)ouwen

203

### Bronnen

205

### Bijlage. Kerncompetenties

208

### Trefwoordenlijst

213

### Dankwoord

215

## INLEIDING

# UITNODIGING OM TE LEIDEN IN LEREN EN GROEIEN. SAMEN.

De arbeidsmarkt zit in een stroomversnelling.

McKinsey voorspelde jaren geleden al dat we de komende decennia wereldwijd miljoenen hoogopgeleide kenniswerkers en technische profielen tekort zouden komen. Recent bevestigden ze hun aangekondigde trend met concrete data, die de populatiegroei, de vergrijzing, de verminderde participatie en het arbeidsaanbod (de hoeveelheid arbeid die mensen willen of kunnen aanbieden) vergelijkt met de arbeidsbehoefte (de hoeveelheid arbeid die werkgevers vragen) op de arbeidsmarkt. De cijfers gaan jaar na jaar in de tegenovergestelde richting. Van een wake-upcall gesproken. En die miljoenen kunnen nog verder oplopen.

Daarom moeten we anders denken over hoe we samenwerken in onze organisaties. Het systemisch bekijken. Niet alleen gericht op aantrekken, vasthouden, laten groeien en ontwikkelen, maar naar ons volledige raderwerk kijken. We moeten naar de *verbanden* en *relaties* in onze organisaties zoeken, de *patronen* en de *onzichtbare spelregels*. De mensen die vandaag misschien nog niet het verschil maken, zouden dat morgen plots wel eens kunnen doen. Het gaat dan niet meer over kijken naar waarom iemand onderpresteert of net uitblinkt, maar naar wat maakt dat het gedrag zich herhaalt en in het geval van het positieve, kijken hoe het te versterken.

Organisaties die vacatures plaatsen als ze iemand nodig hebben, zouden wel eens in de kou kunnen komen te staan. De toekomst vraagt om vooruit te denken: mensen aannemen wanneer ze beschikbaar zijn, niet alleen wanneer je ze nodig hebt. Bouwen aan een proactieve talentpool. En vooral mensen houden en meenemen door de jaren heen.

Leren is in dit soort klimaat de sleutel voor je toekomstige cultuur.

Een macroblik toont dat niet alleen de teams die het meeste leren of de meest fancy opleidingen volgen per se het meeste evolueren en groeien. Je moet het inbakken in het dagelijks gedrag van elk individu en nee, dat doe je niet alleen met een goede leercatalogus. Dat doe je door de manier van werken *transversaal* (over de afdelingen, functies en disciplines heen) aan te pakken.

In een lerende organisatie is iedereen verantwoordelijk voor elke ontwikkeling, die van zichzelf en die van de organisatie. Leiderschap, vertrouwen en goed georganiseerde technologie zijn de bouwstenen.

Toptalent kiest voor sterke leiders. Leiders die coachen, inspireren en ruimte geven. Die niet alleen doelen stellen, maar ook het goede voorbeeld geven. Die fouten maken, dat niet diplomatisch onder de mat vegen, maar daar openlijk uit leren en bovenal het benoemen.

Technologie en automatisatie zijn er niet om mensen te vervangen, maar om hen het leven gemakkelijker te maken en om ruimte te maken om andere zaken, die we misschien vandaag amper zien, te doen. Met de juiste Hr- en EdTech, *people & learning analytics*, krijg je inzicht in wat werkt, waar de noden zitten en hoe je moet of kunt bijsturen. Technologie kan het sluitstuk zijn op microniveau, als je eerst je strategie op macroniveau goed op poten zet!

Met dit boek geef ik je geen theorie (of toch niet te veel), maar handvatten. Een leidraad om je organisatie te transformeren tot een sterk lerend ecosysteem, met aandacht voor mensen, inhoud, technologie en impact. Ik geef antwoord op vragen als:

- Welke bestaande patronen, overtuigingen en organisatiestructuren maken dat een leerstrategie wel of niet gedragen wordt?
- Hoe beslis je binnen het systeem wat relevant leren is en wie bepaalt dat eigenlijk?
- Hoe zorg je ervoor dat leren *door* in plaats van *naast* het werk loopt?
- Hoe ziet het EdTech- en HrTech-landschap eruit in jouw organisatie?
- Wat vraagt dat alles van leiderschap, ontwerp en gedrag?

Elk deel eindigt met een afsluiter, *Make it happen!*, om zelf in je eigen organisatie concreet aan de slag te gaan. Ik deel ook cases en good practices uit verschillende sectoren. Met dank aan mijn netwerk waar ik een beroep op mocht doen. Want, *ik geloof dat in leren geen concurrentie bestaat!*

Laten we samen onze lerende organisaties bouwen!

**Nathalie Briessinck**

# DEEL 1

Leesvoorbeeld

**HET  
WAAROM  
VAN HET  
LEREN**

Leesgraad.nl



## HOOFDSTUK 1

# LEARNING & DEVELOPMENT MOET NIET OP DE STRATEGISCHE KAART

Vaak stellen bedrijven zich de vraag ‘Hoe kunnen we learning & development op de strategische kaart zetten?’. Het is niet deze vraag die gesteld moet worden. Maar wel:

*Hoe maken we leren en leerreflectie een vanzelfsprekend onderdeel overal in de organisatie, zodat continu verbeteren een reflex wordt bij iedereen – zonder een aparte L&D lead?*

Om dat te realiseren, zijn er andere vragen die je eerst moet stellen:

- Waarom doe je wat je doet en hoe kun je daarin beter worden?
- Hoe ziet de toekomst van je organisatie eruit als je vijf jaar vooruit zou kijken?
- Welke bedrijfsdoelstellingen stel je op korte en langere termijn?
- Welke teams heb je nodig om deze doelen te realiseren?
- Hoe organiseer je samenwerking cross-businessunits of cross-departementaal?
- Welk soort leiderschap en daarbij horende waarden vind je belangrijk?
- Hoe kun je je medewerkers met elkaar verbinden om mee te bouwen aan deze doelstellingen?

Bijvoorbeeld: als een organisatie zich richt op digitale transformatie, sluiten (in)formele leermomenten en projecten die zich richten op digitale vaardigheden, technologieadoptie en innovatie daar een-op-een op aan. Zo ga je ook werken aan een *culture of belonging*. Alle leerdoelen die gesteld worden, haken zo vast aan de bedrijfsdoelen. Het is niet zo dat we learning & development strategisch een plaats geven, het is een *enabler* voor de holistische aanpak in de organisatie. We werken allemaal aan hetzelfde doel. Maar ...

**... als het brandt, willen we blussen, niet leren.**

De business kan om allerlei redenen zwaar onder druk komen te staan. Afhankelijk van het soort business dat je voert, zijn er andere dingen om van wakker te liggen. In zijn boek *The uncertainty principle: Riding the waves of the never normal* (2025) benadrukt Peter Hinssen dat voortdurende veranderingen geen tijdelijk fenomeen zijn, maar een constante. ‘Dit is geen storm meer, maar een klimaatverandering’, stelde hij tijdens het Amsterdam Business Forum.

### **Technologische ontwikkelingen**

Ontwrichters kunnen elke sector binnendringen en met disruptieve innovaties traditionele bedrijven onderuithalen. Door een paar knappe koppen en een blitse start-up, door een AI-toepassing die plots de boel overneemt of door een sterkere concurrent die de sweetspot bij de klanten net beter weet te raken. Automatisering en kunstmatige intelligentie duiken aan een rotvaart de wereld in, met risico op baanverlies of een dringende noodzaak tot andere manieren van werken.

### **Klimaat en milieu**

Natuurrampen zoals bosbranden, windhozen en overstromingen zorgen voor veel schade. Denk maar aan de waterbom in de Vesdervallei of in Spanje en Portugal. Je zult maar een verzekeraar zijn die de druk in de pieken voelt verhogen. Hogere frequenties van dit soort rampen leiden tot grotere schadeclaims en dwingen verzekeraars om hun risico-inschattingen en premies aan te passen. Bovendien stellen overheden wereldwijd strengere klimaatreguleringen in om hun decarbonisatiedoelstellingen te halen. Dat betekent dat bedrijven zich moeten aanpassen aan nieuwe milieuvoorschriften, zoals gedetailleerde rapportagevereisten en belastingen op koolstofuitstoot. Dit soort veranderingen kunnen aanzienlijke kosten met zich meebrengen en vereisen dat bedrijven hun strategieën herzien om aan de regelgeving te voldoen.

### **Globalisering en geopolitiek**

Handelsoorlogen tussen China en de Verenigde Staten, dreigende conflicten die de wereld instabiel maken (denk maar aan Oekraïne, Gaza en Iran) en aanvallen op vrachtschepen in de Oostzee of zeestraten die in het vizier komen, hebben een grote invloed op heel wat sectoren in de toeleveringsketen.

Inflatie en economische schommelingen door politieke grootmachten, gezondheidspandemieën, sociale veranderingen en verschuivende consumentenvoorkeuren, ... Het houdt niet op.

## De business leidt de organisatie naar de toekomst

Risico's herkennen en beheersen en voorbereid zijn op een verandering van de koers, ligt aan de basis van blijvend succes voor onze bedrijven. Sta even stil bij wat het voor jouw bedrijf of sector betekent. Dit vraagt veel van je medewerkers. Van flexibiliteit, een innovatieve mindset, out of the box denken, het ontwikkelen van reflexen tot proactieve kennisdeling tussen verschillende businessunits en een groot aanpassingsvermogen. Een helder, eenvoudig en duidelijk beeld hebben van de doelstellingen die prioritair zijn in je bedrijf, is dan ook het fundament om te leren organiseren. Maar hoe begin je aan zoiets? Richting alleen is niet genoeg. Je moet ervoor zorgen dat mensen de bedoeling begrijpen en ook toepassen.

Als je het niet eenvoudig kunt uitleggen, begrijp je het zelf niet goed genoeg: een uitspraak naar verluidt gebaseerd op Einsteins ideeën over eenvoud en wetenschap. En geef toe, we zijn soms meester in het onnodig ingewikkeld maken. Op zich is leren in een organisatie te koppelen aan vier doelstellingen.

			
<b>ORGANISATIE-DOELEN</b>	<b>ESSENTIËLE DOELEN</b>	<b>TEAM-DOELEN</b>	<b>PERSOONLIJKE DOELEN</b>

Als je wilt dat mensen leren, moet je duidelijk maken waarom. Leren gaat niet om opleidingen volgen en je lijstje afvinken of op 100% voltooid staan in je learning-managementsysteem. Het gaat over energie krijgen om bij te dragen aan wat belangrijk is. Voor je organisatie. Voor je team. Voor jezelf en voor de wereld daarbuiten. Daarom werk ik met vier soorten doelen. Deze vormen samen je *learning framework*. Wat willen we leren, waarom en hoe draagt het bij aan het grotere geheel?

Gebruik dit canvas als oefening in je organisatie.

**OPDRACHT:** Breng de vier doelen in kaart voor jouw team of afdeling. Koppel ze aan uitdagingen waar jullie voor staan.

**1. Organisatiedoelen – het waarom van het bedrijf**

Wat zijn de strategische ambities van jouw organisatie? En hoe draagt leren daaraan bij?

Organisatiedoelen zijn doelen die het DNA van je organisatie bepalen. Ze geven mee vorm aan wie je bent als merk, als werkgever, als speler in de maatschappij. Bijvoorbeeld:

- Winstgevendheid door product- of servicediversificatie.
- Duurzaamheid door focus op CO<sub>2</sub>-reductie, circulaire economie, energie-efficiëntie.
- Maatschappelijke betrokkenheid door bijvoorbeeld sociale initiatieven, inclusie.
- Klantgerichtheid en klanttevredenheid door bijvoorbeeld *same day-delivery*.
- Innovatie en digitalisering.
- Werknemersbetrokkenheid en -welzijn.
- Efficiëntie en procesoptimalisatie door bijvoorbeeld simplificatie van bedrijfsbrede *tooling*.

Welke uitdagingen heeft jouw organisatie en wat moet er dan geleerd worden om hieraan te kunnen bijdragen? Hoe kun je ervoor zorgen dat je medewerkers het ‘waarom’ zelf ook in één zin kunnen uitleggen?

**2. Essentiële doelen – de basis van goed werk**

Dit gaat over de regels en de standaarden die niet optioneel zijn, maar wel cruciaal voor je functie. Ze zorgen voor kwaliteit en veiligheid.

Wat moet elke medewerker minimaal kunnen en kennen om correct, veilig en wettelijk te werken? Bijvoorbeeld:

- Toepassen van wet- en regelgeving.
- Werken volgens industriële standaarden.
- Veilig omgaan met machines of data.
- Begrijpen van procedures en interne beleidslijnen.

- Kennis van risicobeheersing en *compliance* (het naleven van wetten, regels en interne richtlijnen).

Wat zijn de absolute must-haves in kennis en vaardigheden om de basis op orde te houden? Geloof me, dat zijn er heel veel en met bijkomende regelgeving veranderen die ook nog eens voortdurend.

### 3. Teamdoelen – samen sterk

Wat moeten we samen ondernemen om als team te groeien en bij te dragen aan het grotere geheel?

Leren gebeurt vaak collectief. Hoe beter je samenwerkt, hoe groter je impact. Teamdoelen zorgen voor verbinding, gezamenlijke groei en betere output. Zoals:

- Verbeteren van werkprocessen of productiviteit.
- Kwaliteit verhogen via gedeelde kennis en inzichten.
- Klantentevredenheid verhogen door betere informatie-uitwisseling tussen teamleden.
- Meer innovatie en creativiteit door cross-functionele projecten.
- Teamcohesie, psychologische veiligheid en betrokkenheid.

Wat moet jouw team collectief realiseren? Wat kunnen jullie samen beter doen en hoe kunnen jullie samen voortdurend verbeteren? Hoe kan elk teamlid bijdragen aan dit alles? En, meer nog, hoe haakt jouw team aan andere teams, afdelingen en de volledige organisatie om zo als groter geheel te verbeteren?

### 4. Persoonlijke doelen – jouw eigen groei

Wat heb je zelf nodig om beter te worden in je werk én als mens?

Leren is ook persoonlijk. Wat motiveert iemand om bij te leren? Wat zijn iemands ambities, twijfels of dromen? Persoonlijke doelen zijn het kloppend hart van een duurzame leerstrategie en een tevreden medewerker, als je er goed op inspeelt:

- Groeien in je huidige rol.
- Voorbereiden op een nieuwe rol.

- Verdiepen van specifieke vaardigheden of expertise.
- Werken aan leiderschap.
- Vergroten van zelfvertrouwen, veerkracht of werkgeluk.
- Waarde leveren in de organisatie of breder in onze maatschappij.

Wat heeft elke medewerker nodig om met energie bij te dragen én zichzelf te ontwikkelen?

Bouw je eigen learning framework. Gebruik de vier doelen als basis. Werk ze uit in cocreatie met de business. Laat ze leven in je bedrijfsprocessen, leerinitiatieven en communicatie. Een lerende organisatie ontstaat niet vanzelf. Je bouwt het door helder te maken wat je wilt leren, waarom, en hoe het bijdraagt aan de organisatie.

## Waarom een learning framework?

---

Dat heeft drie eenvoudige redenen. Ten eerste schept het duidelijkheid. Ten tweede is het een overzichtelijke kapstok. Ten derde vormt het de brug tussen het waarom en het hoe. Je laat zien dat leren betekenis krijgt door het direct te verbinden met de strategie, maar ook dat het eenvoudig en herkenbaar moet blijven voor alle mensen in de organisatie.

Met een goed learning framework ...

- sluit elke leerervaring aan op wat er echt toe doet (strategisch en persoonlijk).
- bouw je leerprogramma's en projecten die doelgericht zijn.
- kun je technologie volgens de doelen structureren.
- maak je leren herkenbaar en relevant.

Kortom, het framework is jullie gemeenschappelijke taal voor leren.

## Hoe pas je een learning framework concreet toe?

---

Een framework is pas iets waard als je het toepast in de praktijk. Zie het als een geraamte waarop je de rest bouwt: strategie, technologie en talentontwikkeling.

### 1. Duidelijke leerdoelen als vertrekpunt

Succes ervaren in de praktijk start niet met het bouwen van een training en het voorzien van een catalogus voor het nieuwe jaar, maar wel met het bedenken van de doelen die je wilt bereiken.

Wat probeer je op te lossen in de business? Wat wil je dat mensen doen, kunnen of begrijpen na de leerervaring? Welk gedrag wil je dat ze tonen? Hoe draagt het bij aan de organisatie? Wat helpt het hen persoonlijk? Goede leerinitiatieven zijn afgeleid van de vier kerndoelen: organisatiedoelen, essentiële doelen, teamdoelen en persoonlijke doelen.

Het is pas als je learning framework een duidelijke lijn heeft naar wat je onderneemt in je organisatie, dat de verandering naar leerreflectie kan beginnen.

### 2. De basis voor een curriculum en leerpaden met groeipotentieel

Vele organisaties hebben een uitgewerkte onboarding en daarna ... is het voor de business vaak minder duidelijk. Hoeveel mensen volgen er niet de opleiding 'assertief communiceren'? Ongetwijfeld omdat we ons dan ontwikkelen, maar niemand weet waarom. Gebruik het learning framework om curricula of leerprogramma's te bouwen. Een curriculum omvat de concrete inhoud, projecten en materialen waarin je aan bedrijfsleren doet, te vergelijken met het leercurriculum in het onderwijs. Het moet zorgvuldig worden uitgewerkt om ervoor te zorgen dat het relevant, up-to-date en in lijn met de leerdoelen is. Dat gaat niet alleen om verplicht te volgen modules, die uiteraard een goede startbasis zijn. Denk ook aan leermomenten in de job, *learning experiences*, bedrijfsbrede projecten en dergelijke, waar mensen elkaar ontmoeten. Hierover meer in deel 3, Het zichtbaar maken van het leren.