

OBELISK



L&D TOOLKIT

VAN OPLEIDINGSPLANNER NAAR STRATEGISCHE PLANNER

INHOUD



03

INLEIDING

05

VIJF VEELVOORKOMENDE
VALKUILEN

11

EVIDENCE-BASED INSPIRATIE
VOOR L&D

14

TEMPLATE INTAKEGESPREK
VOEREN

17

L&D-BINGO

INLEIDING

Beste L&D-professional,

Elke dag werk je aan groei. Van medewerkers, van teams, van je organisatie. Maar soms voelt het alsof je vooral aan het trekken bent; aan trajecten, aan draagvlak, aan mandaat.

Met deze L&D-toolkit willen we je ondersteunen in die rol. Ze bundelt inzichten en tools die je helpen om L&D sterker te positioneren: niet als service, maar als strategische hefboom.

Je vindt in dit document herkenbare valkuilen, evidence-based inspiratie en een praktische template voor intakegesprekken. Extraatje: een luchtige L&D-bingo die uitnodigt tot reflectie en dialoog met je team.

Gebruik het als inspiratie, als reflectietool of als basis voor een volgend overleg. Want goed leren start niet met een training, maar met een scherpe kijk op waar je naartoe wil.

Veel succes!

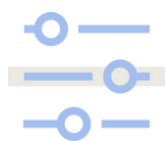
HELEN GOOVAERTS
MANAGING DIRECTOR



Obelisk versterkt **jouw talenten** en die van je **organisatie** om stappen te zetten, vandaag en morgen.



Jouw medewerkers



Leertrajecten op maat in soft skills



Teamcoaching



Leiderschap

Jouw organisatie



Advies leerbeleid



L&D Leergroepen



Traject voor L&D-teams



Leertrajecten op maat in soft skills:

- Leiderschap
- Assertiviteit
- Feedback
- Klantgerichtheid
- Stakeholdermanagement
- Samenwerken
- Omgaan met verandering
- Oplossingsgericht coachen

HERKEN JIJ DEZE 5 VALKUILEN? DOE DE CHECK!

VALKUIL 1: JE KENT DE BUSINESS NIET GOED GENOEG

Je leertraject is inhoudelijk sterk onderbouwd, maar **mist aansluiting bij wat de organisatie echt nodig heeft**. Je denkt vanuit thema's, niet vanuit strategische doelen. Daardoor krijg je moeilijk mandaat of prioriteit.

Linkt dit leertraject expliciet aan één of meerdere organisatiedoelstellingen?

☐

Heb ik zicht op de belangrijkste KPI's of prioriteiten van het management?

☐

Ken je het 3-jarenplan van je organisatie?

☐

Wie zijn je belangrijkste concurrenten?

☐

Waar zit jullie USP (unique selling proposition?)

☐

Kan ik het effect van dit traject uitleggen in termen van impact op werk, team of klant?

☐

Is er een duidelijke business case (rendement, risico, efficiëntie)?

☐

Wat zijn de mogelijke gevolgen voor het team, de werking of de strategische doelen van de organisatie als dit leertraject niet doorgaat?

☐

VALKUIL 2: STAKEHOLDERS ALS OBSTAKELS ZIEN

Je ziet je stakeholders **vooral als mensen die je moet overtuigen** of over de streep trekken. Je houdt te weinig rekening met hun context, belangen of taal. Daardoor krijg je weerstand of verlies je draagvlak.

Heb ik mijn stakeholders bevraagd vóór ik dit voorstel uitwerkte?

☐

Weet ik wat voor hen belangrijk is en waar hun bezorgdheden liggen?

☐

Hebben zij mee kunnen nadenken over de richting of aanpak?

☐

Herkennen zij hun eigen doelen of uitdagingen in dit leertraject?

☐

Is er een vertrouwensrelatie waarin zij mij actief opzoeken met vragen of suggesties?

☐

ZO HERKEN JIJ EEN ECHT PARTNERSHIP

ADVIES

Je manager klopt spontaan bij je aan voor advies. Niet omdat het moet, maar omdat je hen echt begrijpt. Je toont dat je hun context en uitdagingen kent en betreft hen actief bij het zoeken naar oplossingen.

VERTROUWEN

Je wordt meegenomen in bredere verandertrajecten. Zodra er belangrijke transitie spelen in de organisatie, word jij mee aan tafel gezet. Dat toont dat je hun vertrouwen hebt gewonnen en dat ze jouw rol zien als strategisch.

KRITIEK

Ze vragen expliciet om jouw kritische blik. Je mag niet alleen bevestigen, maar ook in vraag stellen. Stakeholders waarderen dat je hen uitdaagt en hun plannen helpt aanscherpen.

IMPACT

Jouw advies beïnvloedt beslissingen. Je merkt dat ze hun koers bijstellen op basis van jouw input. Dat gaat verder dan luisteren: het betekent dat je stem impact heeft.

UPDATES

Je directieteam houdt je proactief op de hoogte. Stakeholders delen updates over besluiten in het managementteam die voor jou relevant zijn. Dat doen ze niet uit verplichting, maar omdat ze jou als partner zien in het vervolg van de acties.

REFLECTIE

Ze reflecteren met jou over impact en opvolging. Niet enkel "het project is afgerond", maar een gesprek over: wat leren we hieruit, hoe loopt de uitrol, en wat is de bredere impact op de organisatie?

VALKUIL 3: JE VERTREKT VANUIT AANBOD, NIET VANUIT DE ECHTE VRAAG

Je **vertrekt vanuit een opleiding of tool die je wil inzetten**, in plaats van vanuit een helder gedefinieerde behoefte of werkprobleem. De kans is groot dat je dan iets aanpakt dat niet root cause is, en dus weinig verandert.

Is het probleem helder gedefinieerd, inclusief huidige en gewenste situatie? ☐

Heb ik gepeild naar werkcontext, processen of onderliggende oorzaken? ☐

Zijn er signalen dat het hier om een leervraag gaat (en geen motivatie- of systeemprobleem)? ☐

Zijn er ook andere interventies overwogen, buiten leren of trainen? ☐

Heb ik input verzameld van zowel leidinggevenden als medewerkers? ☐

INVESTEER IN EEN SLIMME BEHOEFTE-ANALYSE

01 Leernoden

Start met een strategische competentiegapanalyse en bekijk vanuit verschillende perspectieven (medewerker, leidinggevende, organisatie) welke behoeften er echt zijn.

Voorbeeld: wil je medewerkers vaardiger maken in innovatie, of nieuwe profielen aantrekken?

02 Gedrag

Definieer concreet welk gedrag je in de toekomst wil zien, in plaats van vage leerdoelen.

Voorbeeld vaag leerdoel: "Ik wil dat mijn medewerkers meer feedback geven". Een beter leerdoel is: "Tijdens de teammeeting geeft elke medewerker één concrete observatie, benoemt het effect en voegt eventueel een verbeteridee toe, in ik-vorm, zonder veralgemeningen."

03 Oplossing

Stel de vraag of leren wel de juiste aanpak is. Soms ligt het probleem in de context.

Voorbeeld: bij hoge werkdruk is het effectiever om leidinggevenden te versterken in prioriteiten stellen of structureel teams aan te passen, eerder dan een training veerkracht te organiseren.

VALKUIL 4: JE ONDERSCHAT WAT VERANDERING ECHT VRAAGT

Je **verwacht dat communicatie of een eenmalige kick-off voldoende is** om gedrag te veranderen. Maar zonder opvolging, tussentijdse afstemming en herhaling bloedt je initiatief stilaan dood.

Is er een plan om het traject te blijven verankeren na de start?

☐

Zijn er duidelijke 'eigenaars' aangeduid die de verandering blijven trekken na de startfase?

☐

Zijn leidinggevenden betrokken en voorbereid op hun rol in de verandering?

☐

Is er ruimte voorzien voor opvolging, feedback en bijsturing?

☐

Herkennen deelnemers de urgentie en relevantie van dit traject?

☐

Weten medewerkers wat er concreet van hen verwacht wordt in hun dagelijkse praktijk?

☐

Heb je zicht op de veranderbereidheid van de deelnemers of het team?

☐

Wordt dit traject expliciet ingebed in andere veranderingen of HR-processen?

☐

OBELISK: HET TEAM

Ons team is wat Obelisk sterk maakt. Bij iedere medewerker van Obelisk vind je betrokkenheid, ondernemerschap, authenticiteit en flexibiliteit. En samen dragen we elke dag onze missie uit: talenten en organisaties versterken. Maak [hier](#) kennis met het team.



VALKUIL 5: JE MEET TEVREDENHEID, MAAR GEEN VERANDERING

Je **evalueert op basis van tevredenheid of deelname**, maar niet op toepassing, gedragsverandering of impact op organisatieniveau. Daardoor blijft de toegevoegde waarde van L&D vaag.

Hebben we vooraf bepaald wat het traject moet opleveren op gedrags- of organisatieniveau?

☐

Wordt er na het traject gepeild naar toepassing in de praktijk?

☐

Worden resultaten gedeeld met stakeholders of het management?

☐

Zijn er meetmomenten gepland op verschillende niveaus (individu, team, organisatie)?

☐

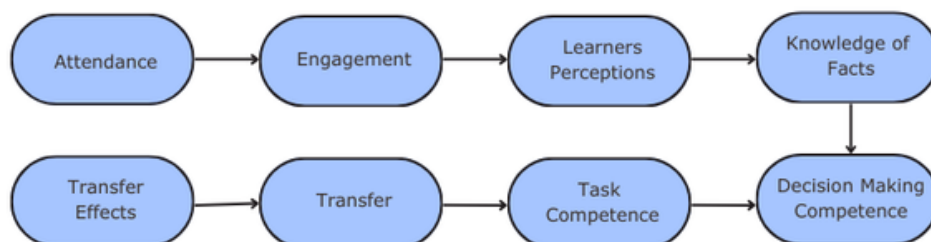
Weten we wat we met de resultaten gaan doen (bijsturen, herhalen, stopzetten)?

☐

WILL THALHEIMER VULT AAN OP KIRKPATRICK

William (Will) Thalheimer is een Amerikaanse learning scientist die bekendstaat om zijn evidence-based kijk op leren en evalueren. Hij breidde het klassieke Kirkpatrick-model (met 4 niveaus: reactie, leren, gedrag, resultaten) uit, met meer manieren om leertransfer te meten.

Thalheimer werkte een alternatief uit: het **Learning-Transfer Evaluation Model (LTEM)**. Dit model is ontwikkeld op basis van onderzoek en praktijk, en heeft als doel leerinterventies écht te meten op hun effectiviteit. Hij legt vooral nadruk op transfer: doen mensen na de training in hun werk ook daadwerkelijk iets anders of beter?



Thalheimer, W. (2018). The Learning-Transfer Evaluation Model: Sending messages to enable learning effectiveness (LTEM Version 11). Work-Learning Research. <https://www.worklearning.com/wp-content/uploads/2018/02/Thalheimer-The-Learning-Transfer-Evaluation-Model-Report-for-LTEM-v11a-002.pdf>

OBELISK

HOE JE ALS L&D-PROFESSIONAL IMPACT EN TRANSFER MEET: 8 PIJLERS UIT HET LEARNING-TRANSFER EVALUATION MODEL

› Attendance (aanwezigheid)

Wie komt opdagen? Zonder deelnemers, geen leerimpact.

› Activity (activiteit)

Hebben ze deelgenomen aan de oefeningen?
Actieve participatie is basis.

› Learner perceptions (perceptie)

Vinden ze het nuttig, relevant, toepasbaar? Dit is waar veel evaluaties stoppen.

› Knowledge (kennis)

Kennen ze de concepten, modellen of stappen?
(bv. de stappen van feedback geven)

› Decision-making competence (besluitvorming)

Kunnen ze in een scenario de juiste keuze maken? (bv. welke feedbackstijl past in deze situatie?)

› Task competence (vaardigheid)

Zijn ze in staat de nieuwe vaardigheid in een veilige oefenomgeving te demonstreren?
(rollenspel, simulatie, oefening)

›

Transfer (overdracht)

Passen ze het geleerde toe in de praktijk, op het werk? Dit is vaak het moeilijkste én tegelijk meest waardevolle om te meten.

›

Results (resultaten/impact)

Wat verandert er in de organisatie? (minder conflicten, betere samenwerking, hogere klantentevredenheid, ...)

“Tevredenheid meten is alsof je applaus telt na een voorstelling. Maar pas wanneer kijkers na het optreden anders gaan handelen, weet je dat het stuk impact had - Anouck Van Couter, trainer Obelisk



EVIDENCE-BASED INSPIRATIE VOOR L&D

Sterke L&D-beslissingen vragen meer dan buikgevoel. In deze selectie vind je **zes onderzoeken** die concrete inzichten bieden over leren, werk en organisatieontwikkeling.

Elk artikel is kort toegelicht, zodat je meteen ziet wat je eruit kan meenemen voor je eigen L&D-praktijk.



ARTIKELS

01 **OECD Employment Outlook 2025: Can we get through the demographic crunch?**

Een analyse van hoe veroudering van de bevolking impact heeft op economische groei, productiviteit en ongelijkheid tussen generaties, met scenarios om de gevolgen tegen te gaan.

Waarom interessant: Geeft context over hoe veranderende arbeidsdynamiek (bijvoorbeeld jobmobiliteit) invloed heeft op werk, en waarom L&D-strategie daarop moet inspelen.

[Meer lezen](#)

02 **World of Work Trends 2025: The collective workforce**

Inventariseert vijf trends in de wereld van werk – van duurzame werkplekken tot inclusie en verbondenheid – en onderstreept de nood aan collectieve, samenhangende strategieën.

Waarom interessant: Ondersteunt het argument dat L&D niet alleen individueel werkt, maar een collectieve visie nodig heeft om relevant te blijven in organisaties.

[Meer lezen](#)

03 Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures (Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018)

Dit onderzoek bundelt inzichten uit tientallen studies over verandering en identificeert tien terugkerende succesfactoren, zoals een goede diagnose, breed draagvlak, consistente communicatie en opvolging.

Waarom interessant: Geeft L&D-professionals handvatten om leerinitiatieven niet als losse opleiding te zien, maar als deel van een volwaardig veranderingstraject.

[Meer lezen](#)

10 SUCCESFACTOREN VOOR DUURZAME VERANDERING [STOUTEN ET AL., 2018]

1) Start met een grondige diagnose

Verzamel feiten en inzichten uit meerdere bronnen (managers, medewerkers, klanten) om te begrijpen waarom verandering nodig is en welke randvoorwaarden er spelen.

2) Check de veranderbereidheid

Succesvolle implementatie hangt sterk samen met hoe goed de organisatie en medewerkers vóór de start werden geleid en voorbereid.

3) Ontwikkel vaardigheden en motivatie

Evidence toont aan dat drie elementen cruciaal zijn:

- Ability (vaardigheden en kennis ontwikkelen),
- Motivation (incentives, betekenis),
- Opportunity (ruimte om te oefenen en toe te passen)

4) Creëer betrokkenheid en empowerment

Betrek medewerkers actief in oplossingen en laat hen eigenaarschap opnemen. Dit verhoogt draagvlak en innovatiekracht.

5) Communiceer een duidelijke visie

Niet enkel wat er verandert, maar ook waarom. Vertrouwen en eerlijkheid in communicatie zijn doorslaggevend

6) Zorg voor kleine, tastbare winsten

In plaats van enkel te mikken op “quick wins” voor managers, zijn small wins voor medewerkers cruciaal om motivatie en bewijs van succes te voelen.

7) Monitor en evalueer voortdurend

Gebruik feedback en data om de voortgang te meten en bij te sturen. Dit verhoogt leereffecten en effectiviteit.

8) Institutionaliseer de verandering

Veranker nieuwe praktijken in cultuur, HR-processen en leiderschapsopvolging. Zorg dat ze standhouden, ook bij wissels in management.

9) Pas tempo en aanpak aan de context aan

Er bestaat geen “juiste snelheid” van veranderen. Succes hangt af van hoe goed de processen worden uitgevoerd en afgestemd.

10) Balans tussen top-down en bottom-up

Evidence-based change vraagt om een combinatie: topmanagement dat richting geeft en medewerkers die actief betrokken worden en inspraak hebben

04 HR Barometer 2025: Report on HRM Trends and Challenges in Belgian Organisations – Spotlight on AI in HR

Waarom interessant: Geeft inzichten in de volwassenheid van HR/L&D rond AI-toepassingen en zet aan tot reflectie over je eigen strategische agenda.

[Meer lezen](#)

HRM Intensity and Its Impact on Organizational Performance (Sels, KU Leuven)

- 05 Sels toont aan dat de impact van HR-praktijken groter is wanneer ze samen worden ingezet als een bundel (o.a. rekrutering, training, loopbaanbeleid, beloning). Training krijgt pas echt waarde in die bredere context.

Waarom interessant: Inspireert L&D om verder te kijken dan afzonderlijke leertrajecten en te tonen hoe opleiden rendoert binnen het geheel van HR- en organisatiestrategie.

[Meer lezen](#)



06 Human Resource Management and Organizational Performance: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012)

Een grootschalige meta-analyse die aantoonde dat "skill-enhancing practices" zoals training niet alleen directe effecten hebben op vaardigheden, maar ook indirect via motivatie en mogelijkheden om het geleerde toe te passen.

Waarom interessant: Onderstreept voor L&D dat het succes van leren staat of valt met de kans tot toepassing in de praktijk – een cruciaal punt richting management en stakeholders.

[Meer lezen](#)



TEMPLATE: INTAKEGESPREK VOEREN

1

L&D-structuur en verantwoordelijkheid

Hoe is leren en ontwikkelen georganiseerd binnen jouw team?

- Hoe is de L&D-structuur vandaag georganiseerd?
- Wie is verantwoordelijk voor leren binnen de organisatie? (Bijvoorbeeld: HR Business Partners, een HR- of L&D-manager?)
- Hoe kijken leidinggevendenden naar leren en ontwikkelen bij arbeiders?
- Wordt leren door de organisatie gestimuleerd en gefaciliteerd?

2

Strategische uitgangspunten

Wat wil het team binnen de organisatie bereiken?

- Wat zijn de belangrijkste doelstellingen van jouw organisatie op het gebied van communicatie binnen teams van arbeiders?
- Hoe draagt deze workshop bij aan de bredere bedrijfsstrategie?
- Zijn er specifieke strategische doelen die je met deze workshop wilt ondersteunen (bv. veiligheid, efficiëntie, samenwerking)?

3

Effect op de werkprestaties

Welke gedragsveranderingen zijn gewenst?

- Welke specifieke communicatieve gedragingen wil je dat de deelnemers na de workshop vertonen?
- In welke situaties verwachten jullie een directe impact van betere communicatie? (bv. conflictbeheersing, feedback geven, samenwerken op projecten.)
- Hoe kan verbeterde communicatie bijdragen aan betere prestaties of meer veiligheid op de werkvloer?

4

Deelnemersgroepen

Wie zijn de deelnemers en wat is hun achtergrond, ervaring en functie(s) in relatie tot het thema?

- Hoeveel medewerkers nemen deel aan de workshop, en uit welke afdelingen of teams komen zij?
- Zijn er taal- of cultuurverschillen die van invloed kunnen zijn op de workshop?
- Welke communicatieve uitdagingen hebben zij individueel of als groep?

5

Leerwensen en behoeften

Wat willen de deelnemers leren?

- Wat willen de deelnemers concreet leren of verbeteren in hun communicatie?
- Welke praktijkproblemen ervaren zij die in de workshop kunnen worden behandeld?
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de workshop aansluit bij hun werkpraktijk en verwachtingen?



6

Leermethoden- en activiteiten

Hoe leren de deelnemers het beste?

- Wat voor soort leermethoden werken goed binnen deze doelgroep? (Interactief, praktijkgericht, korte opdrachten, enz.)
- Zijn er werkvormen die absoluut moeten worden opgenomen? (bv. rollenspellen, casestudies.)
- Hoe kan technologie (bijv. video's of simulaties) worden ingezet om het leren te ondersteunen?

7

Beschikbare leerbronnen

Welke middelen zijn beschikbaar?

- Zijn er interne trainers of collega's die waardevolle input kunnen geven over de communicatiecultuur?
- Zijn er bestaande interne documenten, protocollen of cases die relevant zijn voor het leertraject?
- Wat is het beschikbare budget?

8

Organisatie en leercultuur

Welke organisatorische factoren beïnvloeden het leren?

- Hoe wordt leren binnen jouw organisatie gestimuleerd of gewaardeerd door leidinggevenden en teams?
- Zijn er eerdere trainingen geweest voor deze doelgroep? Wat werkte goed, en wat niet?
- Hoe wordt het belang van deze workshop gecommuniceerd naar de deelnemers?

9

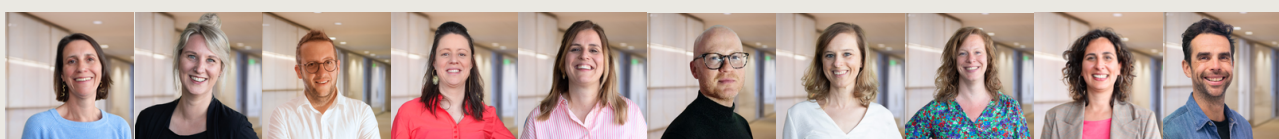
Evaluatie en borging

Hoe wordt het succes van de workshop gemeten?

- Hoe evalueert Jouw organisatie de effectiviteit van een training of workshop?
- Zijn er concrete KPI's of doelen waaraan de resultaten van de workshop gekoppeld worden?
- Hoe wordt geborgd dat deelnemers het geleerde blijven toepassen in de praktijk?
- Wordt er na de workshop een vervolgtraject gepland, zoals coaching of teamoverleg?

MEER WETEN OVER EEN LEERTRAJECT OP MAAT?

Onze trainers staan klaar voor jou.



Stephanie

Laura

Didier

Liesbeth

Goele

Jan

Heidi

Joke

Anouck

Dave

Neem [hier](#) rechtstreeks contact op.

L&D-BINGO

Speluitleg: Elke persoon of elk duo krijgt alle onderstaande kaartjes die zo snel mogelijk op de juiste plaats in het raster gelegd moeten worden. Zodra een groep of persoon denkt een volledige juiste rij gevormd te hebben, mag die “BINGO!” roepen.
Extra tip: bespreek achteraf samen welke fouten je herkent, hoe ze in jullie team voorkomen en hoe je er in de toekomst beter mee wil omgaan.

FOUT	VOORBEELD	GEVOLG	BETERE AANPAK
TE VEEL ZENDEN, TE WEINIG LUISTEREN	L&D LANCEERT EEN LEIDERSCHAPS-TRAJECT ZONDER EERST MET OPERATIONS TE SPREKEN	OPERATIONS ZEGT “GEEN TIJD, GEEN PRIORITEIT”	START MET LUISTEREN: “WAT ZIJN JE GROOTSTE KOPZORGEN ALS LEIDINGGEVENDE?”
JARGON GEBRUIKEN DAT NIET LANDT	ZELFONTPLOOIING VIA BLENDED LEARNING EN LEARNING-ON-THE-JOB	OPERATIONS: “WAT HEB IK DAARAAN?”	VERTAAL NAAR IMPACT: “SNELLER INZETBARE NIEUWE MEDEWERKERS.
L&D ALS KOST VOORSTELLEN	“WE VRAGEN €40.000 VOOR EEN LEIDERSCHAPSTRAJECT.”	FINANCE EN OPERATIONS SCHRAPPEN HET VOORSTEL.	KOPPEL AAN BESPARING OF RENDEMENT: “LAGERE UITSTROOM = €100.000 WINST.”
GEEN STAKEHOLDERS BETREKKEN	INTERNE ACADEMIE OPGEZET ZONDER INPUT VAN OPERATIONS.	ONBRUIKBARE INHOUD, WEINIG DRAAGVLAK.	LAAT TEAMLEIDERS MEEDENKEN: “WAT MOET ER ZEKER IN?”
DEFENSIEF REAGEREN OP KRITIEK	“VERANDERING ZIE JE NIET METEEN, HET IS EEN GROEIPROCES.”	OPERATIONS: “LAAT MAAR, DAT IS VOOR LATER.”	VRAAG DOOR: “WAT ZOU JIJ ALS CONCREET RESULTAAT WILLEN ZIEN?”



ZO ERVAREN DEELNEMERS EEN LEERTRAJECT DOOR OBELISK



"Een opleiding boordevol waardevolle inzichten en praktische tips die zeker een meerwaarde bieden op de werkvloer."



"Onze trainer wist de informatie op een leuke en begrijpelijke manier over te brengen."



"Ik was enorm onder de indruk van de begeleider - heldere formuleringen, toffe voorbeelden en duidelijkheid."



"Goele verzorgde de training uiterst to the point, met een luisterend oor voor persoonlijke voorbeelden, en behield tegelijkertijd perfect de rode draad."



"De trainer had een diepgaande beheersing van de materie die ze op een voortreffelijke manier presenteerde."



"Er was een perfecte balans tussen theoretische inhoud en interactieve betrokkenheid."