

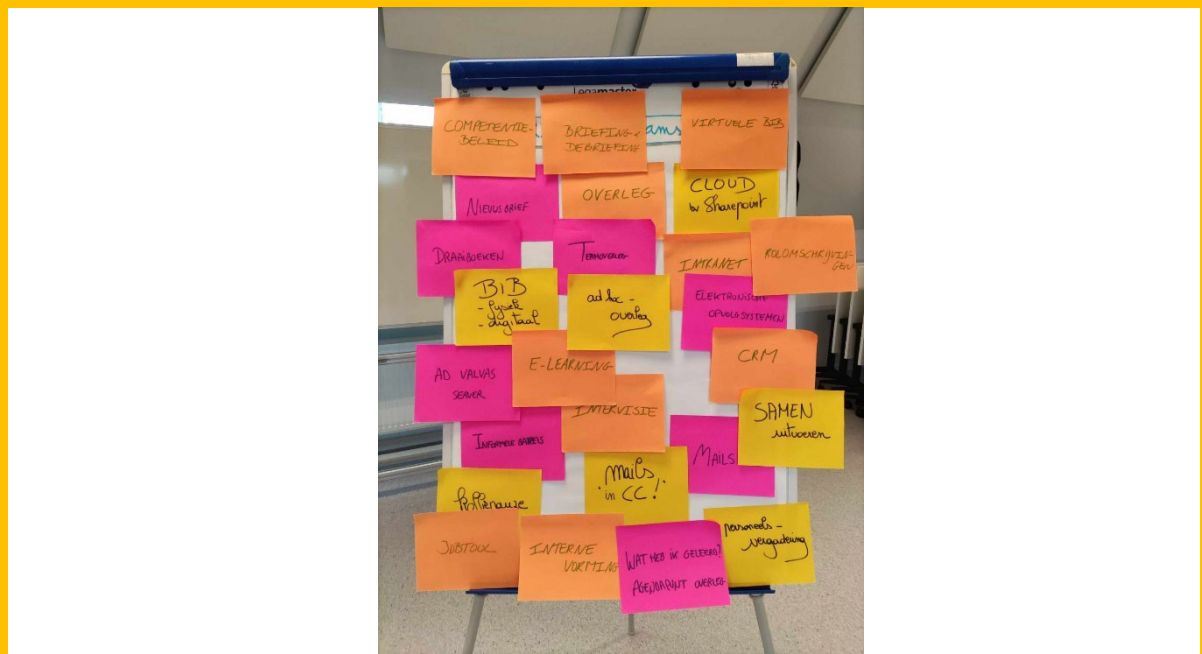
Opleidingen van de toekomst ESF 566 Soft Skills

Dit draaiboek heeft betrekking op
volgend leertraject:

Subthema: coachend leiderschap

Titel van het leertraject:

Strategieën voor effectieve kennisdeling



Inhoudstafel

Inhoudstafel	2
1. Situering	3
2. Doel & doelgroep	5
2.1. Algemeen doel.....	5
2.2. Onderdeel "kennisdeling"	6
2.3. Beschrijving van de doelgroep en nodige voorkennis	7
2.4. Concrete leerdoelen.....	7
3. Pedagogische visie en principes	8
3.1. HILL- model.....	8
3.2. Business Impact-model	10
3.3. Neurowetenschappelijke inzichten.....	11
4. Voorwaarden trainer	13
4.1. Algemene voorwaarden	13
4.2. Opleidings specifieke voorwaarden.....	13
5. Het leertraject in een notendop	15
5.1. Opbouw van het traject.....	15
5.2. Duur van het traject	15
5.3. Groepsgrootte.....	15
6. Het leertraject in detail: een handleiding	16
6.1. Een overzicht	16
6.2. Gedetailleerde fiches	19
6.2.1. Fiche leeractiviteit 1: voorbereidende oefening	19
6.2.2. Fiche leeractiviteit 2: check-in	20
6.2.3. Fiche leeractiviteit 3: kennisdeling 'as is'	22
6.2.4. Fiche leeractiviteit 4: definiëren van kennis	25
6.2.5. Fiche leeractiviteit 5: betekenis 'kennisdeling' - transfer	29
6.2.6. Fiche leeractiviteit 6: kennisdeling anno 2023	32
6.2.7. Fiche leeractiviteit 7: kennisdeling 'to be	36
6.2.8. Fiche leeractiviteit 8: kennisdeling en mijn rol als leidinggevende	38
6.2.9. Fiche leeractiviteit 9: opmaak persoonlijk stappenplan	41
6.2.10. Fiche leeractiviteit 10: check-out	47
6.2.11. Fiche leeractiviteit 11: opstart vervolg opleiding	48
6.2.12. Fiche leeractiviteit 12: interne kennisbasis opbouwen	51

6.2.13. Fiche leeractiviteit 13: interview-bijeenkomst	55
7. Kwaliteitsopvolging & -borging	56
7.1. Effectmeting voor lerenden.....	57
7.2. Effectmeting voor de trainer.....	58
8. Bijlages	59
8.1. Effectmeting.....	59
8.1.1. Effectmeting in te vullen door de lerenden (full).....	59
8.1.2. Effectmeting in te vullen door de lerenden (light).....	63
8.1.3. Effectmeting in te vullen door de trainer.....	66
8.2. Bronnenlijst.....	70

1. Situering

Onze wereld verandert razendsnel. Digitalisering, nieuwe technologieën en innovaties, circulaire economie, enz. hebben een enorme impact op onze arbeidsmarkt. De jobs van de toekomst zullen er anders uitzien dan die van vandaag. De veranderende arbeidsmarkt vraagt onder andere om **wendbare werknemers met een sterke(re) set aan 'soft skills'**.

Om de "soft skills" van Vlaamse werknemers te versterken zodat ze zich vlot(ter) kunnen bewegen in onze huidige en toekomstige arbeidsmarkt sloegen **12 organisaties de handen in elkaar**. Met steun van [Europa WSE](#) co-creëerde en ontwikkelde dit partnerschap **11 opleidingen van de toekomst**.

De focus van de opleidingen werd bepaald op basis van een scan van de arbeidsmarkt en de resultaten uit de SCOPE [competentieprognoses](#). Concreet legde het partnerschap zich toe op de ontwikkeling van 11 opleidingen binnen 4 subthema's van "soft skills". De arbeidsmarkt van de toekomst vraagt om **intensievere interdisciplinaire samenwerkingen (1)**, een andere stijl van **leidinggeven (2)**, een constructieve omgang met de groeiende **diversiteit** op de werkvloer **(3)** en een grotere wendbaarheid en **adaptief vermogen** van werknemers **(4)**:

- **Interdisciplinair samenwerken** (1 opleiding);
- **Coachend leidinggeven** (4 opleidingen);
- **Omgaan met diversiteit** (5 opleidingen);
- **Adaptief vermogen** (1 opleiding).

Om de impact en het vernieuwend karakter van deze 11 opleidingen te verzekeren werden deze opleidingen ontwikkeld volgens de principes van **High Impact Learning that Lasts**¹. Na ontwikkeling werden de opleidingen uitvoerig getest en geoptimaliseerd.

Dit draaiboek bundelt een beschrijving van het leertraject, de nodige materialen en documentatie van het leertraject '**Leidinggeven met impact**' onder het subthema '**Coachend leiderschap**' en staat vrij ter beschikking. Dit leertraject bestaat uit vier opleidingen:

- **Coachen en aansturen van medewerkers**
Leiden, managen en coachen van medewerkers: de juiste balans
- **Gedeeld leiderschap**
Maak je team wendbaar door het delen van leiderschap
- **Kennisdeling**
Strategieën voor effectieve kennisdeling
- **Verandermanagement**
Draagvlak als motor voor verandering

¹ Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor High Impact Learning: Van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.

Het leertraject kwam tot stand door een complementair partnerschap tussen Tabor vzw en Vlerick Business School. Het ontwikkelteam bestond uit volgende experts: Hannelore Volckaert, Tom Demeulenaere, Julia Sophie Braem en Jana Machtelinckx. Met (didactische) ondersteuning van De Opleidingscoach (Soraya Vreya) en VIVO (Luc Van Waes). De opleiding 'leiden, managen en coachen van medewerkers: de juiste balans' werd ontwikkeld door Vlerick Business School.

2. Doel & doelgroep

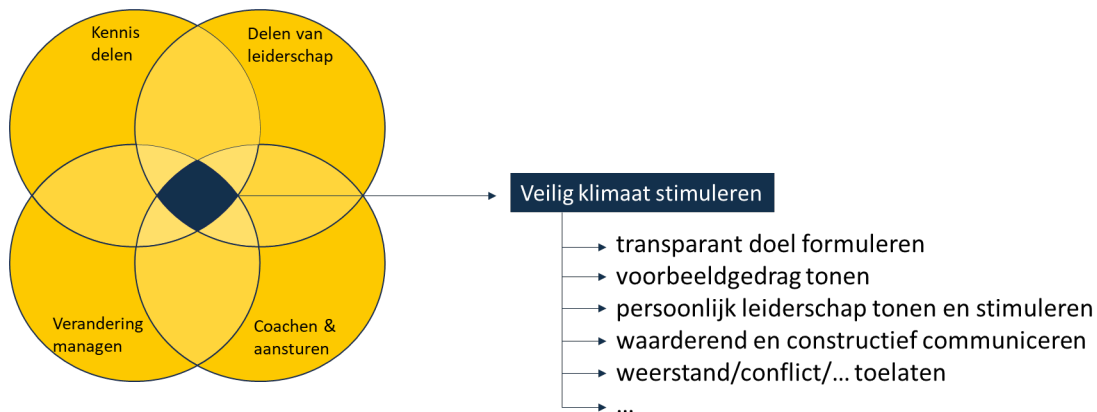
2.1. Algemeen doel

Met dit leertraject ambiëren we leiderschapscompetenties van de toekomst te versterken waardoor leidinggevende hun impact op de werkvloer kunnen vergroten.

De algemene doelen van ons leertraject zijn:

1. De lerende modelleert het gewenste gedrag om een positief voorbeeld te geven aan medewerkers en hen aan te moedigen dit voorbeeld te volgen (practice what you preach).
2. De lerende neemt verantwoordelijkheid op om zo ook medewerkers aan te moedigen verantwoordelijk te zijn.
3. De lerende reflecteert op zijn eigen gedrag en staat open voor feedback om professionele en persoonlijke groei te bevorderen.
4. De lerende beschikt over elementaire gespreksvaardigheden zoals reflecteren, actief luisteren, empathie tonen, enz. om effectieve communicatie en positieve relaties met anderen op te bouwen.
5. De lerende installeert een cultuur van psychologische veiligheid zodat medewerkers zich op hun gemak voelen om zich uit te drukken en fouten durven te maken.

Overkoepelend over de vier opleidingen gaan we uit van een gedeeld leer- en groeiklimaat van psychologische veiligheid. De vier opleidingen worden gezien als vier invalswegen om als leidinggevende een veilig leer- en groeiklimaat te realiseren.



2.2. Onderdeel “kennisdeling”

Taken, rollen, opdrachten, ... worden steeds complexer. Bovendien wordt van medewerkers meer en meer initiatief, pro-activiteit en zelfsturing verwacht, zowel op individueel als op teamniveau.

Met deze opleiding willen we leidinggevenden vaardiger maken in

Het stimuleren van het delen van kennis in hun team en organisatie.

We leggen in de opleidingen de nadruk op de “softskills” die een leidinggevende nodig heeft om deze doelen te behalen.

We hebben hiervoor 4 doelen voorop gesteld:

Doel 1: De lerende kan het begrip “kennisdeling” voor zichzelf definiëren.

Doel 2: De lerende reflecteert over hoe kennisdeling op dit moment in het eigen team en/of organisatie verloopt.

Doel 3: De lerende kan strategieën om kennisdeling te bevorderen in het eigen team en/of de eigen organisatie toepassen.

Doel 4: De lerende reflecteert over de impact van de leidinggevende en van de organisatiestructuur op kennisdelen.

Deze opleiding werd ontwikkeld omdat “kennisdeling” vaak werd genoemd als een softskill voor de toekomst tijdens onze interviews met de focusgroepen. Leidinggevenden gaven in de interviews aan dat ze hierop vaak botsen in hun werk. Het begrip ‘kennisdeling’ werd echter niet concreter omschreven, er wordt véél verstaan onder de term.

Daarom willen we lerenden meenemen om dit grote concept **hanteerbaarder** te maken en concrete ideeën, tips en handvaten aanreiken en hen laten stilstaan bij wat ze zelf kunnen

doen als leidinggevende om dit te bevorderen (een veilige context creëren), maar vooral waarom en waartoe kennisdeling wordt ingezet.

Als kennis niet wordt hergebruikt, dan is de activiteit van het delen van kennis nl. niet waardevol binnen een team- en of organisatorische context.

Uit de evaluaties blijkt dat deze opleiding slaagt in het bereiken van het opzet en van deze doelen.

Belangrijk is wel dat er **voldoende tijd** wordt genomen om lerenden mee te nemen in deze mindset. We adviseren om

- minimaal 3 dagdelen te voorzien voor de initiële opleiding;
- meerdere terugkommomenten te voorzien waarin lerenden zelf aan kennisdeling doen, op basis van hun experimenten en ervaringen op de werkvloer;
- minimaal 5 weken tussen de opleiding en het eerste terugkommoment te voorzien opdat lerenden met de input/materialen/werkvormen aan de slag kunnen en deze ervaring kunnen meebrengen om er samen uit te leren.

2.3. Beschrijving van de doelgroep en nodige voorkennis

We richten ons voor deze opleiding tot (direct) leidinggevenden van 'basisedwerkers' of mensen die deze medewerkers soms richting geven (bv. stafmedewerkers, HR-verantwoordelijken, L&D-verantwoordelijken, beleidsmedewerkers, ...).

De doelgroep wordt verondersteld om:

- te kunnen reflecteren over eigen gedragingen en hierbij open te staan voor feedback;
- verantwoordelijkheid op zich te kunnen nemen;
- te beschikken over een basis aan gespreksvaardigheden: actief luisteren, empathie tonen, onbevangen houding, ...
- zich bewust te zijn van eigen voorbeeldfunctie;
- met een open blik en -houding mensen te benaderen.

2.4. Concrete leerdoelen

Doel 1: De lerende kan het begrip "kennisdeling" voor zichzelf definiëren.

1.1. Lerenden hebben een visie op kennisdeling en kunnen helder verwoorden waarom het belangrijk is voor hun team binnen de organisatie.

1.2. Lerenden kunnen kennisdeling omschrijven binnen het kader van de doelen, prioriteiten en groeirichting van het team.

Doel 2: De lerende reflecteert over hoe kennisdeling op dit moment in het eigen team en/of organisatie verloopt.

- 2.1. Lerenden kunnen starten om relevante kennis inhoudelijk in te vullen voor en met hun team. Ze kunnen een eerste rangschikking en overzicht maken.
- 2.2. Lerenden kunnen samen met hun team bepalen wat nodig, mogelijk en haalbaar is m.b.t. kennisdeling.

Doel 3: De lerende kan strategieën om kennisdeling te bevorderen in het eigen team en/of de eigen organisatie toepassen.

- 3.1. Lerenden kennen een aantal tools om kennis te delen, waardoor ze eerste stappen kunnen zetten om met hun doelen aan de slag te gaan.
- 3.2. Lerenden hebben minimum 1 tool met hun team toegepast/uitgeprobeerd.

Doel 4: De lerende reflecteert over de impact van de leidinggevende en van de organisatiestructuur op kennisdelen.

3. Pedagogische visie en principes

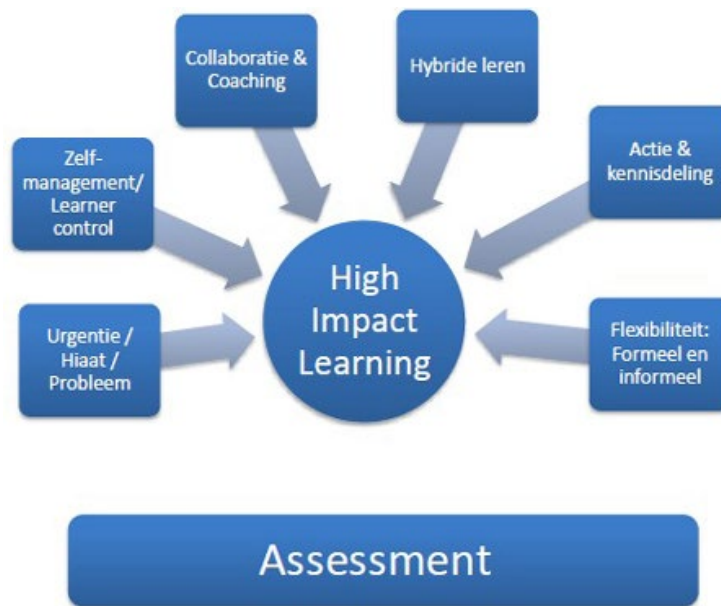
Deze opleiding werd ontwikkeld vanuit een brede visie op leren gebaseerd op wetenschappelijke inzichten uit de psychologie en pedagogie.

3.1. HILL- model

De opleiding werd ontworpen volgens de principes van *High Impact Learning that Lasts* (HILL). HILL, een model ontwikkeld door Dochy, Segers en Dochy (2020)², bestaat uit zeven bouwstenen die samen zorgen voor opleidingen met meer impact. Met andere woorden: inzetten op deze bouwstenen zorgt voor leertrajecten met een hoger leerrendement en meer transfer. Er bestaat geen strikte hiërarchie tussen deze bouwstenen en het is geen alles-of-niets verhaal: zodra je inzet op één of een combinatie van deze bouwstenen creëer je een leertraject met meer impact.

De zeven bouwstenen worden samengevat in het HILL-model (zie afbeelding hieronder). Het model is het resultaat van uitgebreid onderzoek en meta-analyses over leren, opleiden en ontwikkelen.

² Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor High Impact Learning: Van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.



Wat de HILL-principes betekenen en hoe ze werden toegepast tijdens de ontwikkeling van deze opleiding lees je hieronder.

Learner Agency	
Omschrijving	De lerende neemt verantwoordelijkheid op voor het eigen leerproces.
Toepassing	De lerende formuleert eigen leerdoelen en verwachtingen bij aanvang van de opleiding.
Urgency	
Omschrijving	De lerende ervaart urgentie om extra kennis en vaardigheden te ontwikkelen.
Toepassing	De lerende wordt gevraagd eigen urgenties/leerbehoeftes te benoemen. De trainer zet in op praktijkgerichte casussen die de nieuwsgierigheid van de lerende prikkelen.
Collaboration & Coaching	
Omschrijving	Leren vindt plaats in een netwerk van sociale interacties.
Toepassing	Coaching, intervisie, samenwerking en feedbackdialogen nemen een belangrijke rol in tijdens de opleiding.
Hybrid Learning	
Omschrijving	Het leertraject bestaat uit een doordachte combinatie van online en offline leermomenten en leervormen. De gebruikte werk- en leervormen zijn een middel en geen doel op zich.
Toepassing	Tijdens de ontwikkeling van deze opleiding werd, aan de hand van het Business Impact-model (ontwikkeld door De Opleidingscoach ³), een doordachte keuze gemaakt voor online/offline-synchroon/asynchrone werkvormen en leeractiviteiten. Er wordt ingezet op een weloverwogen variatie.

³Minner, E. (z.d.). *De Opleidingscoach*. Geraadpleegd op 14 juni 2023, <https://www.opleidingscoach.be/>

Flexibility	
Omschrijving	Variatie en inspraak in de opleiding zorgt ervoor dat iedereen tot leren komt.
Toepassing	Er wordt ruimte voorzien om in te spelen op de urgenties van lerenden. De trainer is in staat in te gaan op deze urgenties en houdt niet star aan de eigen planning vast.
Action & Knowledge sharing	
Omschrijving	Leren impliceert actieve kennisopbouw en kennisdeling.
Toepassing	De opleiding zet in op actieve werkvormen. De lerenden krijgen veelvuldig de kans om samen te werken en om van elkaars inzichten en ervaringen te leren.
Assessment as learning	
Omschrijving	Richt tijdens de opleiding evaluaties in als leermomenten. Test niet aan het einde van een leertraject.
Toepassing	Via directe feedback/intervisie, wordt er ingezet op assessment as learning. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende methoden om zowel de lerenden als de trainer inzicht te geven in ieders leerproces: zelfreflectie, peerfeedback en coaching.

3.2. Business Impact-model

Het HILL-model vraagt om hybride leertrajecten.

Hybride leertrajecten bestaan uit een **doordachte** mix van online/offline en synchrone/asynchrone leermomenten. Om een hybride leertraject te ontwikkelen lieten we ons inspireren door het Business Impact-model (BI-model). Het BI-model werd ontwikkeld door De Opleidingscoach⁴ en biedt praktische richtlijnen voor de ontwikkeling van hybride leeracties in 4 stappen:

1. Omschrijf het algemeen doel
Wat is het doel? Waarom wordt deze opleiding ontwikkeld?
2. Omschrijf de gewenste gedragingen
Wat doen lerenden wanneer dit doel bereikt is? Welk gedrag stellen lerenden?
3. Schat de complexiteit en criticiteit van elk gedrag in
Hoe complex is het stellen van het beoogde gedrag? Hoe kritisch is het stellen van het beoogde gedrag?
4. Kies voor geschikte online/offline en synchrone/asynchrone leervorm
Maak op basis van de complexiteit en criticiteit van de gedragingen een keuze voor een online/offline of synchrone/asynchrone leervorm.

⁴Minner, E. (z.d.). *De Opleidingscoach*. Geraadpleegd op 14 juni 2023, <https://www.opleidingscoach.be/>



3.3. Neurowetenschappelijke inzichten

Naast het HILL- en BI-model werd het leertraject ontwikkeld rekening houdend met enkele neurowetenschappelijke inzichten⁵⁻⁶ met betrekking tot leren.

Enkele principes aangaande breinvriendelijk leren:

- **Emoties: we geven lerenden de kans hun eventuele negatieve emoties te ontladen vooraleer ze aan het leerproces starten.**
Onze emoties spelen een belangrijke rol bij het leerproces. Positieve emoties stimuleren ons om informatie op te nemen, terwijl negatieve emoties een negatief effect kunnen hebben. De amygdala, ook wel bekend als het angstcentrum, en de hippocampus, betrokken bij het geheugen, zijn sterk met elkaar verbonden. Een actief vurende amygdala kan de werking van de hippocampus belemmeren en de aandacht afleiden, waardoor het moeilijker wordt om nieuwe informatie op te slaan en te onthouden.
- **Waardering: we zetten in op veelvuldige waardering, door middel van bijvoorbeeld feedbackdialogen en coaching.**
Oprechte waardering die gericht is op inspanning heeft aanzienlijke positieve effecten op onze hersenwerking. Het activeert ons beloningssysteem, draagt bij aan emotieregulatie en versterkt ons zelfbeeld/zelfvertrouwen. Deze processen hebben een positieve invloed op motivatie en leergoesting en verhogen dus ook het leerrendement.
- **Actie: we stimuleren lerenden om te bewegen.**
Fysieke activiteit stimuleert de hersenactiviteit. Neuronen die beweging aansturen zijn actief tijdens het oplossen van cognitieve taken. Deze nauwe verbinding tussen lichaamsbeweging en cognitieve functies draagt bij aan een beter leerproces.

⁵Collins, S. (2019). Neuroscience for learning and development: How to apply neuroscience and psychology for improved learning and training. Kogan Page Publishers.

⁶ Kagan, S. (2017). *Breinvriendelijk onderwijs*. Bazalt.

- **Actieve herhaling: we zetten in op actieve herhaling/toepassing van het geleerde.**
Als we leren vormen we neuronale netwerken in ons brein. Hoe meer we iets herhalen en oefenen, hoe groter, sterker en talrijker de betrokken knooppunten van die netwerken worden.
- **Variatie: we zetten in op een variatie aan leervormen.**
Bij multimodaal leren maakt de lerende gebruik van meerdere zintuigen en modaliteiten, zoals zien, horen, aanraken, doen en ervaren. Dit stimuleert een diepere verwerking van informatie, verbetert de opslag en codering, en bevordert het begrip. Door verschillende modaliteiten te combineren, wordt het leerproces verrijkt en versterkt.
- **Pauze: we lassen voldoende pauzemomenten in en geven lerenden inspraak in wanneer er gepauzeerd wordt.**
Pauzes bieden de hersenen de mogelijkheid om te rusten, te herstellen en nieuwe informatie te consolideren. Tijdens pauzes bereiden neurale netwerken die betrokken zijn bij het leren zich voor om zich te versterken. Hierdoor kan het opgeslagen materiaal beter worden geïntegreerd en opgehaald. Over het algemeen is het beter om vaak korte pauzes te houden (vb. 10 minuten) dan één langere.

De combinatie van de inzet op het HILL-model, het BI-model en de principes van breinvriendelijk leren garandeert bewuste keuzes voor werkvormen en de ontwikkeling van leertrajecten mét impact.

4. Voorwaarden trainer

Een succesvolle uitrol van deze opleiding hangt in grote mate af van de competenties en talenten van de trainer. De opleiding werd ontwikkeld vanuit een sterke visie op leren en een grote nadruk op transfer. Hoe de opleiding door de trainer in realiteit wordt gebracht heeft een groot effect op de uiteindelijke waarde ervan. Daarom formuleren we hieronder enkele algemene en opleidingsspecifieke voorwaarden tegenover de trainer van deze opleiding.

4.1. Algemene voorwaarden

1. De trainer schaaft zich achter de pedagogische visie en principes, beschreven onder punt 3. Die kan zich vinden in de geformuleerde visie en draagt deze visie als trainer uit.
2. De trainer is vertrouwd met het HILL-model. Wanneer de trainer het HILL-model niet kent raden we het boek *"Bouwstenen voor high impact learning: van model naar praktische tips en succescriteria"*⁷ aan. Ook zijn er diverse filmpjes te vinden op het internet.
3. De trainer heeft inzicht in hoe de keuze voor bepaalde leer- en werkvormen tot stand is gekomen. Achtergrondinformatie bij het BI-model: e-book van De Opleidingscoach: "In 4 stappen naar effectieve leertrajecten".
4. De trainer is zicht bewust van de principes van breinvriendelijk leren en houdt hiermee rekening bij de uitrol van de opleiding.

4.2. Opleidingsspecifieke voorwaarden

Gezien de complexiteit van het thema 'Leidinggeven met impact' stellen wij twee voorwaarden voor de trainer:

1. De trainer beschikt over de nodige expertise en achtergrond in het thema.
2. De trainer heeft voldoende ervaring om de training te geven, de groepsbijeenkomsten te faciliteren en te antwoorden op vragen van de deelnemers.

⁷ Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor High Impact Learning: Van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.

De opleiding '**Strategieën voor effectieve kennisdeling**', is opgebouwd uit leeractiviteiten die je kan beschouwen als "bouwblokken" voor de opleiding.

In opbouw zal je opmerken dat deze logisch na elkaar volgen, maar je kan hiermee jouw eigen opleiding bouwen. Je kan de bouwblokken inzetten hoe je het wenst, zodat het kan matchen met de vragen van jouw leergroep en met wat mogelijk is met betrekking tot planning en agenda's.

Let wel: deze opleiding helpt lerenden om een stappenplan op te maken *voor zichzelf*.

Op het einde van de opleiding hebben de lerenden een duidelijk beeld welke stappen te zetten in hun huidige werkcontext. Wat hierbij belangrijk is, is dat je als trainer voldoende duidelijk kan overbrengen dat dit stappenplan *experimenteel* is: lerenden proberen dingen uit in de context van het leiding geven aan een team waarin "kennisdeling" een thema is.

Lerenden gaan dus in hun context aan de slag, observeren of wat ze doen het beoogde effect heeft en gaan verdere stappen bepalen op basis hiervan. Lerenden wordt een "experimentele mindset" aangeleerd en gestimuleerd.

Het volledige traject met betrekking tot kennisdeling zal dus een aantal terugkommomenten inhouden. Dit zijn sessies waarin deelnemers terugkoppelen aan de leergroep wat ze hebben gedaan, wat ze eruit hebben geleerd, wat goed werkte, wat niet goed werkte, ...

Op deze manier doen de lerenden aan kennisdeling en groeien ze samen.

De trainer wordt verondersteld voldoende inhoudelijke kennis en skills te hebben in de principes van

- kennismanagement,
- succesvolle kennisdelingspraktijken,
- complexiteitsleer,
- basis coaching vaardigheden,
- collectief leren.

De trainer kan hiervoor bronmateriaal raadplegen.

5. Het leertraject in een notendop

5.1. Opbouw van het traject

In een complexe wereld waar verandering constant is, wordt het delen van kennis steeds belangrijker. Het uitgangspunt van deze opleiding is dat kennisdeling géén doel op zich is en niet in een vacuüm gebeurt.

De scope van de opleiding is dat de lerenden een eigen plan van aanpak opmaken, stappen zetten met hun team en ervaringen uit hun praktijk meebrengen naar de terugkommomenten en op die manier zelf aan kennisdeling doen en op die manier reflecteren op hun werk en leren van mekaar. Op deze manier groeien de lerenden samen in het faciliteren van kennisdeling op dagdagelijkse basis.

Het leertraject is een afwisseling van observeren en delen van eigen ervaringen, nadenken over de gewenste richting, het krijgen van korte delen theoretische input, reflecteren over de eigen praktijk, stappen zetten en experimenteren in de eigen context en de leerlessen delen in de opleidingsgroep.

5.2. Duur van het traject

De duur van het traject, met voorbereidende oefeningen, fysieke opleidingsdagen en terugkommomenten, zal voor de lerenden ongeveer 6 dagdelen (halve dagen) of drie volledige dagen in beslag nemen.

5.3. Groepsgrootte

Gelieve bij de uitrol van deze opleiding rekening te houden met de ideale groepsgrootte.

Onderzoek toont aan dat een ideale groepsgrootte tussen de 6-12 personen ligt⁸. Bij de ontwikkeling van vaardigheden wordt idealiter ingezet op een kleinere groep van 4 tot 6 personen.

Indien de totale groep groter is dan 6 vragen we gebruik te maken van subgroepen.

Bij het inoefenen van vaardigheden tijdens de opleiding wordt idealiter ingezet op kleinere oefengroepen van 3 tot 6 personen.

De ideale groepsgrootte is 12 personen.

⁸ U Antwerpen. (2018, januari). *Onderwijstips: Hoe studenten indelen bij groepswork?*. Expertisecentrum Hoger Onderwijs. Geraadpleegd op 14 juni 2023, van <https://www.uantwerpen.be/nl/centra/expertisecentrum-hoger-onderwijs/didactische-info/onderwijstips-chronologisch/archief/indelen-groepswork/>

6. Het leertraject in detail: een handleiding

6.1. Een overzicht

Hieronder vind je een overzicht van alle leeractiviteiten waaruit ons voorstel tot leertraject bestaat. Met deze leeractiviteiten als 'bouwblokken' kan je zelf je vorming opbouwen. Je zal zien dat er grotere en kleinere bouwblokken zijn gemaakt, op die manier kan je zelf een traject maken.

We adviseren

- om de vorming te spreiden over drie dagdelen voor de opleiding en twee dagdelen voor 2 vervolgmomenten. Dit is belangrijk om de deelnemers een goede transfer te laten maken naar hun eigen praktijksituatie door wat ze leerden in de opleiding uit te proberen, terug te koppelen naar de groep, te leren van elkaar en aan kennisdeling te doén;
- om de chronologische volgorde van de blokken te bewaren. Elke blok kan uitgebreid worden door er verdiepende activiteiten aan toe te voegen als trainer.

LET OP: je dient nog koffie- en lunchpauzes in te lassen in de opbouw van jouw traject.

Logische onderbrekingen in opbouw van de opleiding zal je herkennen

- ➔ Na leeractiviteit 8
- ➔ Na leeractiviteit 10
- ➔ Na elke 'vervolgmoment', die we zien als intervisie-sessies⁹. Hiervoor werd een aparte handleiding ontwikkeld en vind je bij het materiaal onder 'Terugkomsessie 'leidinggeven met impact'_coachingsvragen'.

Daarnaast willen we je meegeven dat de duurtijden van de leeractiviteiten indicatief zijn en dus op elk moment kunnen aangepast worden. We hebben met de duurtijd ook rekening houden met de instructietijd die nodig is bij het geven van eenduidige opdrachten aan de lerenden.

Naast de opbouw van de opleiding en de gedetailleerde uitwerking ervan, hebben we als materiaal ook:

- Een **presentatie**, waarbij kleine 'reminders' in de 'notities voor de presentator' zijn bijgevoegd. We verwijzen per leeractiviteit naar de desbetreffende slides in de fiches;
- In de presentatie staan een aantal slides met **quotes** die toepasselijk zijn voor een vorming over kennisdeling. Je kan deze slides verplaatsen in de presentatie. Je kan deze quotes printen en ophangen in de ruimte, om de deelnemers te prikkelen;

⁹ Met **intervisie** doelen we op bijeenkomsten waarbij lerenden enerzijds bouwen aan oplossingen voor problemen m.b.t. kennisdelen die ze ervaren in de reële werkcontext en anderzijds delen waarin ze -met hun team- intussen geslaagd zijn. Ze inspireren elkaar inhoudelijk en werken samen aan het vergroten van persoonlijke en methodische competentie, met steun en aanmoediging van elkaar. Ze worden een lerende groep én doen intussen aan kennisdeling.

- Materiaal voor de **leermarkt** (zie leeractiviteit 9). We raden aan om het materiaal voor de lerenden te voorzien op (minimaal) 100g-A4-bladen. Het materiaal is gemaakt om als "fiches" te kunnen dienen.

We nodigen je uit om met de presentatie aan de slag te gaan en de slides ook te zien als bouwblokken. Sommige slides kunnen misschien beter een andere plaats krijgen in jouw ontwerp, anderen worden best nog eens hernomen, ...

In onderstaand overzicht vind je per leeractiviteit:

- een korte omschrijving;
- het/de betrokken leerdoel(en);
- de duurtijd;
- de link naar een uitgebreidere fiche met gedetailleerde omschrijving.

De leeractiviteiten	
Leeractiviteit 1: voorbereidende oefening - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Vorbereidende oefening Deelnemers wordt gevraagd stil te staan bij hoe kennisdeling op dit moment verloopt in hun team. Daarnaast wordt gevraagd om na te denken over hun wens m.b.t. hoe kennisdeling in hun team zou kunnen verlopen.
Duurtijd	Ongeveer een uur voor de 2 delen, observaties op het werk niet inbegrepen
Leerdoel(en)	Doel 2
Leeractiviteit 2: check-in - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Opstart van de opleiding Schetsen van het kader van de opleiding voor deelnemers, kennismaking en check-in.
Duurtijd	35 à 40 minuten
Leerdoel(en)	Doel 1
Leeractiviteit 3: kennisdeling 'as is' - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Kennisdeling: verkennen van het thema van de opleiding Activiteit om te exploreren wat er wordt bedoeld met 'kennisdeling' en hoe KD op dit moment al gebeurt in de teams. Aansluitend worden de termen "kennis", kennisdeling en kennisbeheer geïntroduceerd.
Duurtijd	45 minuten - oefening in drie delen
Leerdoel(en)	Doel 2
Leeractiviteit 4: definiëren van kennis - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Kennis en kennisdeling: (waarde-)definitie Korte definitie, afbakening van de begrippen kennis en kennisdelen - theoretische input
Duurtijd	20 à 30 minuten
Leerdoel(en)	Doel 1

Leeractiviteit 5: kennisdeling - transfer - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Kennisdeling: transfer van de begrippen naar eigen situatie. Verder bouwend op de theoretische begrippen worden deelnemers uitgenodigd om na te denken wat kennisdeling op dit moment betekent voor hen, in hun rol als leidinggevende in de context van hun team en/of organisatie.
Duurtijd	45 minuten - oefening in drie delen
Leerdoel(en)	Doel 1 & 2
Leeractiviteit 6: kennisdeling anno 2023 - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Theoretische achtergrond. Drie grote tendensen zorgen voor een nieuw tijdperk wat betreft kennisdeling.
Duurtijd	30 à 35 minuten
Leerdoel(en)	Doel 2
Leeractiviteit 7: kennisdeling 'to be' - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Opmaak van doelen voor het team
Duurtijd	40 minuten
Leerdoel(en)	Doel 3
Leeractiviteit 8: kennisdeling en mijn rol als LG - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Bepalen van persoonlijke doelen voor de lerende: "Wat heb ik dan te doen?"
Duurtijd	40 minuten
Leerdoel(en)	Doel 3 en 4
Leeractiviteit 9: opmaak persoonlijk stappenplan - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Leermarkt - gebruik van tips en leermateriaal aan de hand van een "leermarkt"
Duurtijd	90 minuten à 2 uur
Leerdoel(en)	Doel 3 en 4
Leeractiviteit 10: check-out - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Leerlessen delen & afronden opleiding tot opvolgmoment
Duurtijd	20 à 30 minuten
Leerdoel(en)	Doel 3 en 4
Leeractiviteit 11: opstart vervolg opleiding - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Terugblik en verwachtingen voor vervolg van de opleiding
Duurtijd	45 à 50 minuten
Leerdoel(en)	Doel 2, 3 en 4
Leeractiviteit 12: interne kennisbasis opbouwen - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Analyse van wat werkt
Duurtijd	95 à 100 minuten
Leerdoel(en)	Doel 2, 3 en 4
Leeractiviteit 13: - intervisiesessie - link naar gedetailleerde fiche	
Korte omschrijving	Terugkomsessie: Aan kennisdeling doen door ervaringen en expertise te delen en te leren van elkaar
Duurtijd	1 dagdeel
Leerdoel(en)	Doel 1, 2, 3 en 4

6.2. Gedetailleerde fiches

6.2.1. Fiche leeractiviteit 1: **voorbereidende oefening**

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

Dit is een voorbereidende oefening voor de deelnemers. De bedoeling is dat deze wordt gemaakt vóór de start van de opleiding. Er is geen specifieke voorbereiding nodig om de oefening te maken.

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	/
Duurtijd	Ongeveer een uur voor de 2 delen, observaties op het werk niet inbegrepen
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	Mail aan de deelnemers Vorbereidende oefening (te vinden in werkboek)
Werkvorm/Aanpak /actie	
<p>Deelnemers worden via mail welkom geheten in de opleiding rond "kennisdeling". Deelnemers wordt gevraagd om een voorbereidende oefening te maken en deze mee te brengen naar de opleidingsdag.</p> <p>Er wordt gevraagd om kennisdelen in hun team te scoren en te beschrijven - "as is" Er wordt gevraagd om kennisdeling in het team te scoren en te beschrijven - "to be"</p>	

- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Verstuur tijdig de mail naar de deelnemers met de voorbereidende oefening in bijlage, zodat mensen voldoende tijd krijgen om hun voorbereiding te maken.

De oefening werd opgenomen in het werkboek, zodat de deelnemers de kans krijgen om er één geheel van te maken.

Hierbij vind je een mogelijke tekst voor de mail naar de deelnemers:

Beste

Je schreef je in voor onze opleiding "strategieën voor effectieve kennisdeling", binnen de cluster 'coachend leiderschap'.

Bedankt voor jouw betrokkenheid, voor het vertrouwen en welkom!

We hebben een traject ontworpen en je opleiding begint *nu*, met een opdracht ter voorbereiding van onze fysieke opleidingsdag op [datum en plaats invullen]
Er volgen terugkomsessies van een halve dag op [data invullen].

Wat kan je verwachten?

Omdat “kennisdeling” een aantal principes kan volgen én sowieso maatwerk is, gaan we je meteen aan de slag laten gaan. Op deze manier kunnen we van bij de start de link maken met jouw werksituatie en de uitdagingen die je daar ervaart. Daarvoor dient de voorbereidende opdracht. De bedoeling is dat je deze meebrengt naar de opleidingsdag, we gaan erop verder werken.

We wensen je heel veel succes en als er vragen zouden zijn: één adres: *[email en/of telefoonnummer invoegen]*

In bijlage vind je de opdracht (in 2 delen), veel succes!

6.2.2. Fiche leeractiviteit 2: **check-in**

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

Er wordt geen voorbereiding verwacht, dit gaat over de opstart van de opleidingsdag

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	Alle stoelen staan in een (halve) cirkel zodat de deelnemers elkaar kunnen zien.	
	De vragen worden geprojecteerd of staan genoteerd op een flipchart zodat iedereen die kan zien.	
Duurtijd	35 à 40 minuten	
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	Slides 1 tot 7 voor de intro, opstart en kaderen van de opleiding. Slide 8 voor de check-in-vragen.	
Werkvorm/Aanpak /actie		
Deelnemers worden welkom geheten in de opleiding rond kennisdeling. De opleiding wordt gekaderd binnen de ESF-oproep rond “vaardigheden voor de toekomst”, soft skills en de cluster van 4 opleidingen ‘leidinggeven met impact’. Hiervoor kan slide 3 worden geprojecteerd.		

Deelnemers worden uitgenodigd om “in te checken”, waarbij de vragen worden gepresenteerd.

De **instructies** voor de check-in¹⁰, zijn:

- Laat ons even de tijd nemen om aan te komen in deze opleidingsdag, elkaar al kort te leren kennen en het thema van de dag wakker te maken
- We gaan dit doen aan de hand van een “check-in” omdat dit
 - verbindend werkt
 - informatie geeft
 - waarmee zijn mensen bezig buiten deze groep?
 - wat leeft er op dit moment m.b.t. ons onderwerp kennisdeling?
 - zorgt voor erkenning, want we gaan aandachtig luisteren naar elkaar.
- Waarbij we volgende afspraken maken:
 - We doen dit ‘popcorn-gewijs’: geen rondje, wie klaar is om iets te vertellen, neemt het woord nadat iemand anders klaar is
 - Er worden tijdens de check-in geen vragen gesteld: je zegt wat je wil zeggen – niet meer en ook niet minder
 - We laten elkaar de tijd om helemaal uit te spreken
- Volgende vragen zijn richtinggevend voor onze check-in, vandaag:
 - Stel jezelf kort voor: voor welke organisatie werk je, wat is jouw opdracht, wat wordt van jou verwacht in je rol als leidinggevend? Hoeveel jaar ervaring heb jij?
 - Wat maakt dat je hier bent?
 - Waar ben je nieuwsgierig naar?

- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Als facilitator neem jij eerst het woord en geef je het voorbeeld. Tijdens de check-in blijf je met je volle aandacht bij elke persoon die praat en ben je neutraal. Op het einde van de check-in vat je samen wat er werd gezegd.

Let wel op dat de check-in niet té veel tijd inneemt. Mik op een half uur, maximaal.

Na de check-in **heb je opgeteld hoeveel jaar ervaring** er in de groep is. Je kan zeker concluderen dat er heel veel kennis aanwezig is. Dat is veelal het geval, in elk team. De vraag hierbij, is: “Weten we deze ook te benutten?”

Als trainer benadruk je dit: “**Onvoorstelbaar hoeveel kennis er daarmee in huis is. De vraag is: weten we die ook te benutten?**”

Let op dat je de ‘beste’ verwachtingen van deelnemers goed capteert door de antwoorden zelf te noteren op een flip-over of op grote post-its te laten noteren door de deelnemers en deze dan op te hangen in de ruimte, zodanig dat dit

1. Gezien wordt door de groep – deelnemers leren ook (veel) van elkaars doelen voor de opleiding;

¹⁰ Ter info: deze check-in wordt ook meegegeven als TOOL voor de lerenden (zie materiaal leermarkt).

2. Onthouden wordt door de trainer, zodat daarop feedback kan gegeven worden doorheen de opleiding;
3. Deelnemers dit weten van elkaar (zodat ze elkaar kunnen ondersteunen) - peersupport.

6.2.3. Fiche leeractiviteit 3: **kennisdeling 'as is'**

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

Er wordt van de lerende verwacht dat de voorbereidende oefening werd gemaakt (zie leeractiviteit 1) en dat deze wordt meegebracht naar de opleidingsdag.

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Lerenden gaan in gesprek met elkaar a.d.h.v. de voorbereidende oefening: hoe gebeurt "kennisdeling" nu al in je team en waar wil je naartoe op dit vlak?

We maken "kennisdeling" van bij de start concreet en tastbaar.

Deelnemers horen dit van elkaar en dit kan -nu al- inspiratie geven voor toepassingen in het eigen team of in de eigen werkcontext.

Startopstelling van de ruimte	Deelnemers worden verdeeld in duo's. De duo's kunnen plaatsnemen in de ruimte waar ze dat wensen. Er worden een aantal tafels voorzien voor wie graag noteert tijdens de oefening. Stoelen staan verspreid in de ruimte en kunnen makkelijk bij elkaar geschoven worden
Duurtijd	45 minuten: 15 minuten voor het gesprek in duo's 15 minuten voor het gesprek in viertallen 15 minuten voor de plenaire debriefing
Benodigdheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	Elke deelnemer heeft de ingevulde voorbereidende oefening bij de hand. Slides 11, 12, 13, 14, 15
Werkvorm/Aanpak /actie	
<p>Je kan als trainer aan je deelnemers meegeven dat we een oefening opstarten in verschillende stappen, met een beetje opbouw. Dat helpt om lerenden mee te nemen in de flow van de oefening, zodat dat men minder snel naar conclusies wil gaan.</p> <p>Deelnemers worden uitgenodigd om hun voorbereiding erbij te nemen en worden verdeeld in tweetallen.</p> <p>Deelnemers worden uitgenodigd om hun werkboek erbij te nemen.</p>	

Gesprek in duo's

De deelnemers worden gevraagd om te vertellen wat ze bedachten, concludeerden, opmerkten, noteerden, ... tijdens de voorbereidende oefening. Ze houden hierover een gesprek gedurende ongeveer 15 minuten.

De deelnemers krijgen hierbij een duidelijke OPDRACHT: *"Maak samen een zo lang mogelijke lijst van manieren of praktijken waarop jullie in jullie teams op dit moment kennis delen."*

Deelnemers kunnen noteren in hun werkboek, we maken nu oefening 2.1. - stap 1 & stap 2.



Gesprek in viertallen

Duo's worden nu viertallen, door telkens 2 duo's bij elkaar te voegen. In deze nieuwe groepjes van vier worden de deelnemers uitgenodigd om hun lijst te delen met elkaar, deze te vergelijken, de dubbels eruit te halen en er dus één lijst van te maken.

De deelnemers krijgen hierbij een duidelijke OPDRACHT: *"Noteer elke 'praktijk' op een post-it en hang deze op aan de flip"*.

Deelnemers kunnen noteren in hun werkboek, we maken nu oefening 2.1. - stap 3 & stap 4.

Debriefing plenair

De post-its worden nu opgehaald en geclusterd. Mogelijke clusters: zie slide 15.

Deelnemers kunnen noteren in hun werkboek, we maken nu oefening 2.1. - stap 5.

- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Gesprek in duo's

Bij de instructies geef je aan de deelnemers mee dat de lijst met praktijken aan kennisdeling wordt gemaakt op basis van de antwoorden van de deelnemers in DEEL 1 - stap 2 van de voorbereidende oefening.

"De lijst maak je op basis van je antwoorden in je voorbereiding op DEEL 1 - stap 2: wat zit er in het cijfer dat je gaf? Hoe doen jullie het nu (al)?

Deel met elkaar de praktijken. Noteer eventueel een inspiratie-moment in je werkboek".

Gesprek in viertallen

Geef de deelnemers mee dat het gesprek over de lijst ook een belangrijk onderdeel van deze opdracht is. Nodig lerenden uit om door te vragen wat er wordt bedoeld, om aandachtig te luisteren en elkaar te helpen om zo concreet mogelijk te worden

“Het gesprek over de lijsten, is hier belangrijk. Zorg dat je elkaar goed begrijpt en dat je begrippen of concepten of termen concreet maakt (“Wat doen jullie dan?”). Pas dan hebben jullie een goede vergelijkingsbasis. Haal de dubbels eruit en noteer elke ‘kennisdelings-praktijk op een post-it.

Als jullie klaar zijn, hang de post-its op de flip hier vooraan.

Jullie hebben 15’ - GO!”

Debriefing & input

Let op: als trainer is het belangrijk dat je je waardering en bewondering uitspreekt over het feit dat er al zoveel aan kennisdeling wordt gedaan in de teams.

“Kennisdeling” gebeurt in kleine acties, het kan dat niet alle deelnemers zich bewust zijn van wat er al gebeurt. Bovendien is dit de basis om op verder te bouwen als ze terug in hun team of werkplek zijn.

Als trainer hou je volgende onderverdelingen in je achterhoofd om tot groepen of clusters van kennisdelingspraktijken te komen (zie slide 15):

- Gebruik van kennisbanken of databanken, online platforms
- Opleidingen, workshops, seminaries, webinars, trainingen
- Schriftelijke communicatie: schrijven van artikels, blogs, nieuwsbrieven, rapporten
- Mondelinge communicatie (kennis wordt gedeeld tussen individuen en groepen)
 - gesprekken, vergaderingen, bijeenkomsten, briefings, presentaties,
 - netwerkbijeenkomsten, intervisies,
 - mentorschap, coaching, peer-to-peer feedback

Hierbij is het belangrijk om aan de deelnemers terug te geven dat iedereen al veel doet dat ‘kennisdeling’ is. Zeg gerust: **“Jullie doen al zoveel!”**

Belangrijk om hier mee te geven, is

- dat kennisinput en opleidingen nog te vaak **externe** kennis zijn
- deze externe kennis is belangrijk, maar er wordt te weinig gekeken naar **interne** kennisopbouw:
 - kennis die hergebruikt kan worden;
 - kennis die erop gericht is een interne basis te creëren om kennis te **hergebruiken** en/of in te zetten.
- Dat het gaat over het opbouwen van organisatie-wijsheid of organisatorische wijsheid, “Zo doen wij het hier”.

6.2.4. Fiche leeractiviteit 4: **definiëren van kennis**

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

We bouwen verder op de 'oogst' van leeractiviteit 3. Er wordt theoretische, nieuwe input gegeven. Er wordt verder geen voorbereiding van de lerende verwacht.

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	Deelnemers zitten klaar om plenair theoretische input te krijgen. Opstelling als kring of aan een tafel met mogelijkheid om te noteren. Alle deelnemers hebben zicht op de presentatie.
Duurtijd	20 à 30 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	Slides 16 tot 22
Werkvorm/Aanpak /actie	
<ul style="list-style-type: none"> • We definiëren wat we bedoelen met 'kennis' aan de hand van het verschil met informatie. We willen aan de deelnemers overbrengen dat kennisdeling vooral een menselijke activiteit is. (slide 16 , 17 en 18) • De begrippen kennisbeheer (of kennismanagement) en kennisdeling geïntroduceerd (slide 19). • De belangrijkste opdracht van de lerenden, is het helpen creëren van een veilig klimaat (slides 20 en 21). Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de inleiding in het werkboek: bladzijden 4, 5 en 6 (reflectie-oefening). 	

- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Dit is een onderdeel in de opleiding waar je lerenden meeneemt in het definiëren van kennis en de waarde van kennisdeling. Termen, woorden en concepten expliciteren is belangrijk bij het delen van kennis.

"Waarom doen we dit? Gemiddeld zit 15% van je kennis vevat in definities, afkortingen, woordenschat. Definities zijn belangrijk om te weten waarover het gaat én zijn verantwoordelijk voor 2/3^{de} van de communicatieproblemen tussen mensen. We zeggen

vaak hetzelfde, maar bedoelen iets anders. Het is dus belangrijk om een gedeelde betekenis over concepten, woorden, manieren van denken, proces, ... op te bouwen.”¹¹

We gaan dus eerst op zoek naar wat we bedoelen met ‘kennis’ en hoe het verschilt van ‘informatie’ (zie slide 16, 17 en 18)

“Wat bedoelen we met **‘kennis’**?”

Belangrijk om hier mee te geven, is

- dat het begrip ‘kennis’ eerst dient gedefinieerd en afgebakend te worden (en waarom dit belangrijk is);
- dat we met ‘kennis’ vaak ‘wijsheid’ bedoelen en dat we het dan hebben over **stille** kennis (zie slide 17);
- dat er van alle moeilijke theoretische modellen bestaan, maar dat de terminologie er niet toe doet, wel wat je ermee doet;
- dat het gaat over een menselijke activiteit (zie slide 18).

“Als we het hebben over ‘kennis’, dan wordt een onderscheid gemaakt tussen types van kennis en dit in een 20/80-verhouding (zie slide 17):

- ⇒ **Expliciete kennis** is meestal feitelijke kennis: dit is kennis die je als individu niet kan leren door ervaring, je verwerft deze ‘op de schoolbanken’, via zelfstudie, via opleidingen of cursussen. In een team is dit wat geweten is, wat snel gevonden kan worden indien nodig, ...
- ⇒ **Stille kennis** is vaak ervaringskennis: dit soort kennis leer je als persoon niét op de schoolbanken, je verwerft ze door ervaring op te doen. In teams is dit ook de cultuur: waarden, normen, manieren van werken die vaak niet expliciet gemaakt worden.

Het is niet evident om ‘stille’ kennis boven de waterlijn te halen, dit gebeurt in menselijke interacties.

Daarnaast kan je van alles doen met kennis: creëren, laten ontstaan, capteren, delen, toepassen, gebruiken, identificeren, opslaan, ... ”

Daarna gaan we dieper in op wat we bedoelen met ‘kennis**deling**’

Belangrijk is dat je als trainer *vooraf* aan de deelnemers een stelling voorlegt:

Wat hebben jullie het liefst?

- A. 10 medewerkers die kennis **delen?**
- B. 10 medewerkers die kennis **hergebruiken?**

¹¹ Gebaseerd op uitleg van Hans Van Heghe in webinar VIVO ‘Kennistransfer in je organisatie’.

"Wat bedoelen we met 'kennisdeling'?"

"Je kan er mooie theoretische en logische modellen over maken en er is ontzettend veel over geschreven en nagedacht. Er bestaan allerhande manieren en modellen voor 'kennismanagement'. Alleen blijkt dat de implementatie van deze grootste systemen doorheen de ganse organisatie vaak leidt tot traagheid en géén goed antwoord zijn op de snelheid, grootte en onvoorspelbaarheid van de veranderingen in de omgeving anno 2023. Te rigide, niet flexibel, lineair, ... dus: niet toepasbaar". (we gaan hier verder dieper op in)

"Dat alles maakt het allemaal zéér ingewikkeld en complex, als je ervan uitgaat en gelooft dat je mensen kan 'managen' en je een beleid kan uitvoeren door een structuur te bedenken die je doorheen je hele organisatie uitrolt. Maar het werkt niet. Onze organisaties zijn niet meer wat ze waren. Chaos is er altijd."

Belangrijk om hier mee te geven, is

- dat de **waarde creatie** van het delen van kennis **NUL** is, als de kennis niet wordt hergebruikt of ingezet;
- dat deze opleiding gaat over "soft skills". We maken een onderscheid tussen **kennisbeheer** en **kennisdelen**;
- dat kennisdeling is dus **samenwerken** is;
- dat het altijd zal samenhangen met **visie** en **cultuur**. Visie: zowel op leren als op kennisdeling;
- dat deze opleiding kadert in een 'soft-skills'-opleiding, we gaan het dus hebben over kennisdeling en het **sociale proces**;
- dat onze uitgangsvraag dan ook is: "**Hoe kunnen we als leidinggevende dit sociaal proces activeren?**"
- waarbij het belangrijkste is om aan een **cultuur** van kennisdeling te bouwen, waarin mensen zich gestimuleerd voelen om hun kennis te delen om de doelstellingen die -samen- werden opgemaakt te bereiken en dit delen een gewoonte is.

Een cultuur van **kennisdeling** is dus een cultuur van **samenwerken**.

&

Kennisdeling is dus een **samenwerkings-vaardigheid**.

Belangrijk is om hier de brug te maken naar de meest essentiële opdracht voor de lerenden, als leidinggevende van een team. Namelijk: **het stimuleren van een veilig klimaat**.

Belangrijk om hierbij mee te geven, is

- dat het de **hoofdopdracht** van een leidinggevend is om een **veilig klimaat** te stimuleren;
- dat een veilig klimaat een atmosfeer is waarin medewerkers zich **gewaardeerd, gerespecteerd** en **betrokken** voelen. Ze durven initiatief nemen, het risico lopen om niet onmiddellijk een passend antwoord te hebben maar ernaar te zoeken en desnoods fouten te maken. Medewerkers durven leren, groeien en innoveren. Werkelijk iets dat we in de toekomst zullen nodig hebben;
- dat als een leidinggevende erin slaagt een veilig klimaat te stimuleren en cultiveren in een team of een organisatie, **vertrouwen, betrokkenheid** en **motivatie** vanzelfsprekend zijn.

“Jouw acties, attitudes en mensbeeld zullen bepalend zijn in hoeverre je je doelen bereikt, ambities waarmaakt of opdrachten naar behoren vervult. Onderschat het niet!

Een veilig klimaat stimuleren is iets van kleine dingen doen, elke dag opnieuw en heel frequent. Het gaat niet over grootst opgezette projecten.”

Ter info: je kan slides 20 en 21 gebruiken om in gesprek te gaan met de deelnemers. Hierover is een tekst uitgeschreven bij de intro van het werkboek. Dit kan erbij genomen worden en eventueel kan de opstartende reflectie-oefening in het werkboek worden gemaakt als uitbreiding en/of verdieping.

Ter info: je kan slide 22 gebruiken als afsluiter of ter samenvatting van dit deel. Hierin laten we een quote van Plato zien: **“Menselijke interactie is de bron van het ontstaan van kennis”**: *het is een natuurlijk proces van creativiteit, interpretatie, flexibiliteit en gecoördineerde organisatie (belang van de context!). Bijvoorbeeld: als zich een onvoorspelbare brand of crisis voordoet, dan gaan mensen in interactie nieuwe “patronen” laten ontstaan en dat gebeurt op een organische, natuurlijke manier. En zo ontstaat een cultuur => ‘Zo doen wij dat hier’”*

Je kan vragen aan de deelnemers of ze akkoord zijn met dit besluit.

6.2.5. Fiche leeractiviteit 5: **betekenis 'kennisdeling' - transfer**

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

Verder bouwend op de theoretische begrippen worden deelnemers uitgenodigd om de transfer te maken naar de huidige, reële werkcontext. Er wordt geen verdere voorbereiding verwacht.

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	Deelnemers kunnen zich verspreiden in de ruimte voor de individuele oefening en hebben een tafel om te noteren. Deelnemers worden daarna verdeeld in groepjes van drie.
Duurtijd	35 minuten voor de oefeningen 45 minuten met instructies en input van de trainer: <ul style="list-style-type: none"> • 10 minuten voor de individuele oefening • 15 minuten voor een gesprek in drietallen • 10 minuten voor een 'positieve roddel'
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	Elke deelnemer heeft het werkboek bij de hand. Slide 23, 24, 25, 26
Werkvorm/Aanpak /actie	
<p>Individuele oefening</p> <p>We bouwen verder op om "kennisdeling" nog meer te specificeren voor de werkelijke context van de lerenden en de transfer bevorderen. Bij deze leeractiviteit gaan de lerenden voor zichzelf, als leidinggevende voor dit team, omschrijven wat voor hun reële werkcontext 'kennisdeling' is.</p> <p>De deelnemers worden uitgenodigd om vanuit hun rol als leidinggevend en met de kennis die ze hebben over hun team en organisatie, na te denken wat kennisdeling op dit moment betekent voor hen, in de context van hun team en/of organisatie.</p> <p>De deelnemers krijgen hierbij een duidelijke OPDRACHT: <i>"Probeer in maximaal drie zinnen te omschrijven wat het voor jou, op dit moment, is."</i></p> <p>Deelnemers kunnen noteren in hun werkboek, we maken nu oefening 2.2.</p> <p>Gesprek in drietallen</p> <p>De deelnemers worden uitgenodigd om hun definities te delen in deze kleine groepjes en zo te leren van elkaar. Dit wordt geïntroduceerd als een oefening in luisteren, nieuwsgierig zijn en vragen stellen, allemaal belangrijke vaardigheden om tot een veilig klimaat voor leren en kennisdeling te komen. Bovendien is intussen al duidelijk geworden dat definiëren met wat we bedoelen heel veel communicatieproblemen kan voorkomen.</p>	

Deelnemers kunnen noteren in hun werkboek, we maken nu oefening 2.3.

Positieve roddel

Deelnemers worden uitgenodigd om positieve feedback te geven op elkaar onder de vorm van 'roddelen'.



- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Je kan je voor de inleiding en de overgang laten leiden door de instructie-tekst bij de notities voor slide 23 (titelslide).

Individuele oefening

Bij de instructies neem je de deelnemers (nog eens) mee in de redenen waarom het zo belangrijk is om na te denken over definities en hoe belangrijk het is om te expliciteren wat je bedoelt met bepaalde woorden, termen en concepten - al zeker in het kader van kennisdeling.

"Hoeveel van je kennis zit vervat in termen/woorden/concepten/afkortingen/definities..., denken jullie?"

0%

5%

10%

15%"

*Gemiddeld zit **15%** van je kennis in je team in definities/terminologie/woordenschat.*

Dus is het belangrijk om te weten waarover je het hebt. We zeggen vaak hetzelfde, maar bedoelen toch (gedeeltelijk) iets anders. Niettegenstaande we hetzelfde woord gebruiken, bedoelen we soms iets anders. "Als je aan een aantal mensen uit dezelfde organisatie vraagt wat wordt bedoeld met een gangbare term daar, dan krijg je zelden eenzelfde antwoord"¹².

Daarom is het belangrijk om te weten: "waar hebben we het nu eigenlijk over?" Want verschillen in betekenis zijn goed voor 2/3^{de} van alle communicatieproblemen, zoals reeds gezegd. Daarom is het belangrijk om dit te doen (en te oefenen). En nu: delen met elkaar! Benieuwd wat de verschillen zijn, wat de overeenkomsten zijn, wat jullie ontdekken!

*Let goed op, want dit is ook een oefening in **aandachtig luisteren**. Door een nieuwsgierige basishouding ('Wat zijn de overeenkomsten en/of verschillen tussen ons?'), door het stellen van vragen om concepten en begrippen te concretiseren, helpt je elkaar om tot een correcte definitie te komen."*

¹² Hans Van Heghe in webinar VIVO 'Kennistransfer in je organisatie'

Ter info: op deze manier kunnen lerenden vaardigheden inoefenen die waardevol zullen zijn in een context van kennisdeling in hun team. Hetzij om concepten te verhelderen, hetzij om vragen te stellen aan hun medewerkers om ze te betrekken bij manieren en wegen om relevante kennis te delen, hetzij om een nieuwsgierige basishouding aan te nemen.

Gesprek in drietallen

Deelnemers worden uitgenodigd om de definities te delen met elkaar en krijgen ter ondersteuning richtvragen aangereikt die zowel in het werkboek (oefening 2.3) als in de presentatie (slide 25) te vinden zijn. Herinner de deelnemers er nog eens aan dat we pas bijleren **in interactie** met elkaar.

"Deel jullie definities nu onder mekaar. Wees ontzettend nieuwsgierig naar wat jullie bedoelen met de omschrijving van kennisdeling. Jullie krijgen per persoon 5 minuten, dus in totaal een kwartier:

- *Vertel aan elkaar wat je noteerde en zorg dat je goed begrijpt wat je collega bedoelt.*
- *Dit is ook een oefening luisteren naar mekaar, nieuwsgierig zijn, benieuwd zijn naar het standpunt, de visie, de **kennis** van iemand anders, eventueel ook in het stellen van vragen*
- *Helpende (onderzoeks-)vragen om concepten/begrippen/terminologie te concretiseren op de slide en in werkboek, ter inspiratie*

Positieve roddel als intermezzo

Aansluitend -de deelnemers blijven in hun groepje- volgt er een energie-gevend en waardeerend feedbackmoment aan de hand van een 'positieve roddel'.

Het is een waardeerende oefening, waarbij waardevolle informatie wordt gedeeld en waarbij het vertrouwen tussen mensen wordt aangewakkerd en de sfeer bevordert. Het helpt om de randvoorwaarden waarin mensen tot kennisdeling komen, te stimuleren.

*"We gaan nu even de tijd nemen voor een 'intermezzo'. Eén van jullie mag met de rug naar de twee collega's in het groepje zitten. Die twee houden een gesprek onder elkaar over degene die op de stoel (gedraaid zit) **alsof deze er niet is**. Ze gaan dus roddelen!. Alleen.... Maken we er een positieve roddel van. Jullie zullen het hebben over de sterktes, kwaliteiten, talenten, vaardigheden, ... van de persoon die op de stoel zit. Omdat het een roddel is, heeft degene die op de stoel zit niets te doen heeft dan de oren goed te spitsen en te horen wat er gezegd wordt, want 'je bent er niet!'. Die persoon hoeft dus niet te reageren of tussen te komen al er iets wordt gezegd dat niet helemaal klopt. We gaan de tijd goed in het oog houden, zodat iedereen evenredig aan de beurt komt. We houden rondes van anderhalve minuut."*

Hou de tijd goed in de gaten en bewaak een strakke timing, voor deze oefening. Je kan iets uitbreiden in tijd, maar maak 1 ronde niet te lang. Ervaring leert dan anderhalve minuut een ideale timing is en dat je best maximaal 2 minuten per ronde geeft.

Ter info: je kan lerenden suggereren dat deze oefening makkelijk kan gedaan worden met hun teams.

Let op: het is belangrijk om hier echt trachten te werken met groepjes van drie, omdat dit een ideale opstelling is voor een "postieve roddel" als afsluiter van de leeractiviteit.

Tip: als het moeilijk zou zijn om groepjes van drie te maken, dan kan je als trainer meedoen en deelnemen in één van de groepjes en meegenieten van positieve feedback!

6.2.6. Fiche leeractiviteit 6: **kennisdeling anno 2023**

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

Er wordt geen voorbereiding verwacht.

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	Deelnemers zitten in een setting om plenair theoretische input te krijgen. Opstelling als kring of aan een tafel met mogelijkheid om te noteren. Alle deelnemers hebben zicht op de presentatie.
Duurtijd	30 à 35 minuten
Benodigdheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	Slides 27 t.e.m. 31
Werkvorm/Aanpak /actie	
<p>Als het gaat over kennis en kennisdeling in organisaties en teams, dan betreden we op dit moment een nieuw tijdperk. Daarvoor zijn een drietal grote tendensen en/of verklaringen. Dit is een deel waar we wat theoretische achtergrond geven.</p> <p>Deze input/theorie wordt gegeven in de vorm van een onderwijsleergesprek, waarbij deelnemers actief betrokken worden door hen vragen te stellen. De trainer vertelt, legt uit en legt de lerenden op verschillende momenten inzichtvragen voor om zinvolle en doelgerichte interactie te faciliteren.</p>	

Het **gangbare** idee is/was dat kennis:

- In individuele hoofden wordt opgeslagen;
- Grotendeels in stilzwijgende vorm;
- Kan enkel een aanwinst zijn voor de organisatie als het “uit deze hoofden” wordt gehaald en opgeslagen (dit is dan “kennisdeling”) in één of ander artefact als expliciete kennis.

Het **nieuwe** idee is:

- Kennis kan NIET worden opgeslagen;
- Pogingen om dit te doen (in één of ander artefact), zal enkel de onbelangrijke (triviale) aspecten capteren.

Verklaring en tendens 1: we spreken op dit moment van een ‘kennis-tsunami’

(slide 28)

De hoeveelheid informatie dat we op dit moment op ons afkrijgen en de hoeveelheid kennis die wordt vereist, beschrijft een exponentiele curve. De groei neemt in versneld tempo toe.

Dit betekent dat de hoeveelheid kennis die wordt geproduceerd en beschikbaar komt elk jaar groter wordt dan het voorgaande jaar. Deze toename wordt vaak toegeschreven aan verschillende factoren, waaronder technologische vooruitgang, wetenschappelijk onderzoek, globalisering, digitalisering en de verspreiding van informatie. De kennisexplosie heeft een enorm scala aan gevolgen gehad op verschillende gebieden, zoals wetenschap, technologie, geneeskunde, communicatie, cultuur en samenleving. Technologische vooruitgang zoals computers, internet en geavanceerde onderzoeksinstrumenten, heeft de versnelling van de kennisexplosie mogelijk gemaakt. De snelheid waarmee informatie wordt gecreëerd, gedeeld en verspreid is ongekend hoog in vergelijking met voorgaande tijdperken. We moeten allemaal leren om hiermee om te gaan, zowel op persoonlijk vlak als op het niveau van organisaties en maatschappijen als geheel. We worden uitgedaagd om te leren omgaan met kennis-overload en met desinformatie.

Door dit alles neemt de duurtijd van informatie en kennis **af**: informatie die 10 jaar geleden waardevol was gedurende 12 maanden, is dat nu nog gedurende 6 maanden. De exponentiele verdubbeling van kennis samen met de afnamen van de ‘lifespan’ van informatie, zorgt ervoor dat we echt spreken van een ‘kennistsunami’: een schijnbaar onstuitbare golf van nieuwe informatie die je vooruit duwt, gecombineerd met een extreem krachtige onderstroom van informatie die vroeger waardevol was, maar nu gewoon kennisrommel is, die je terugtrekt.

DUS: *“Het zal belangrijk zijn om de kosten/baten van het maken/creëren van een manier tot kennisoverdracht in rekening te brengen!”*

Verklaring en tendens 2: organisaties zijn veranderd en veranderen: ze worden groter en complexer

(slide 29)

Als het gaat over kennisdeling binnen onze organisatie en/of onze teams, dan moeten we hiermee rekening houden en ons aanpassen aan de realiteit. ‘Beheer van kennis’ of zorgen dat iedereen van alles op de hoogte is kan niet meer, is niet haalbaar noch gewenst. Grootse systemen werken niet, management modellen zijn vaak achterhaald en niet afgestemd op nieuwe situatie anno 2023.

"Er is echter 1 groot voordeel aan: jullie staan er niet alleen voor! Je hoeft echt niet zelf het warm water uit te vinden, als leidinggevende. Maak gebruik van de kennis die er is in de groep (jouw taak is veiligheid creëren waarin mensen kunnen zeggen wat ze doen, komen met creatieve ideeën, een voorzet durven doen om eens iets uit te proberen, een 'fout' durven maken, ...)

Verklaring en tendens 3: we zijn allemaal mensen

(slide 30)

"Wat denken jullie nu? 'Nog een ijsberg?!' ..."v;-)

Kennisdeling (en leren) is gelinkt aan mensen en aan cultuur.

Met kennis omgaan in organisaties met deze vorm, vraagt een evenwicht (het moet in alle richtingen gaan: bottom-up, top-down, onder mekaar). Dat lukt niet zonder dat er **vertrouwen** is tussen medewerkers... Op dat moment kom je op het terrein van menselijke emoties, die zich ook vaak 'onder een waterlijn' bevinden.

Kennisdelen en hergebruiken heeft te maken met **waardering** en **respect** tussen mensen.

Alle experts erkennen dit als het meest cruciale en gevoelige deel van kennisdeling en het speelt in elke organisatie.

Als mensen weggaan in een organisatie, zeker oudere werknemers - wordt hen vaak gevraagd 'hun kennis te delen', maar dat lukt dan niet....

*"Het delen van kennis kan je **niet** opleggen aan mensen, want dan krijg je **defensieve, protectionistische** reacties. Bovendien weet men ook niet hoe eraan te beginnen.*

Veel beter/belangrijker is de boodschap: "Jij hebt veel expertise en we willen graag van jou leren en je kennis zoveel mogelijk inzetten". Dan is het een COMPLIMENT en is het een -oprechte- vorm van waardering."

Geef hierbij mee dat één van de 'good practices' hierover is, om

- goed af te bakenen welke expertise je nodig hebt (want de informante bij 1 iemand is al snel verouderd - "Je gaat 3 jaar terug in de tijd"¹³)
- een werknemer die de organisatie verlaat, te interviewen en dit op te nemen. Dan kan later, op elk moment, de opname herbekeken worden.

Daarna kan je meegeven:

*"Ook hier is er goed nieuws, want gelukkig zullen mensen altijd mensen zijn en **weten** we eigenlijk wat werkt om goed samen te werken. Alleen, omdat we hierbij vaak te maken hebben met emoties, zijn het soms de moeilijkste dingen om te doen. En we weten ook - als leidinggevende- dat dit de moeilijkste kant is van onze job".*

Ter info: op dit moment kan er opnieuw verwezen worden naar wat je als leidinggevende kan doen om een veilig leerklimaat te bevorderen. (zie slides 20 en 21 bij leeractiviteit 4).

¹³ Hans Van Heghe - Knowliah.com

Conclusie: “Kennisdeling anno 2023 is dus **maatwerk**. Welke acties er zullen genomen worden als “kennisdeling” door jou/jullie en teamleden, zal afhangen van

- het doel en de missie van je organisatie;
- het doel en de (huidige) prioriteiten van je team;
- je populatie, klanten of eindgebruikers en hun behoeftes;
- jouw stijl, prioriteiten en aanpak als leidinggevende;
- jouw teamleden en hun leerstijlen;
- jouw teamleden en de cultuur/sfeer in het team;
- mogelijkheden en beperkingen op het vlak van structuur, regels en afspraken in de organisatie;
- praktische mogelijkheden;
- ...”

- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Bereid dit deel goed voor. Bepaal van tevoren welke vragen je wanneer wil stellen.

Hoe nauwkeuriger de vragen worden gesteld, hoe groter de kans dat je de antwoorden weer kan gebruiken als bouwstenen in het vervolg van de uitleg. “Het is van groot belang dat je als trainer ‘boven’ de leerstof staat, zodat je je niet onzeker voelt als deelnemers antwoorden geven of vragen stellen die op de grens van de leerstofinhoud liggen.”¹⁴

Idee tot variatie: Bij een aantal van deze vragen zou je ook met stellingen kunnen werken. Of je kan er een quiz van maken, waarbij je de deelnemers meerkeuze-antwoorden aanbiedt.

Mogelijke vragen bij tendens 1 - ‘kennis-tsunami’

- In hoeverre is jullie werk “kennis gedreven”¹⁵?
- Moeten we meer kennen en kunnen dan vroeger?
- Hebben jullie de indruk dat er meer informatie op ons afkomt en we meer te verwerken hebben? Of maakt het geen verschil?
- Gaat het dan ook sneller? Of is merken jullie geen verschil?
- Hoe lang is de levensduur van kennis, nu, denken jullie¹⁶?

Mogelijke vragen bij tendens 2 - ‘organisatiestructuur’

- Hoe zijn jullie nu georganiseerd?
- Waar gebeurt de aansturing? Maakt dat de dingen makkelijker? Eenvoudiger?
- Zijn jullie op dit moment op een bepaalde manier “zelfsturend”?
- Kennen jullie nog (voorbeelden van) complexe systemen?

¹⁴ Kaufman, L. & Ploegmakers, J. (2010). Het geheim van de trainer. p. 149

¹⁵ Het antwoord in 100% - we kunnen onze jobs niet meer doen zonder een goede opleiding, zonder een degelijke achtergrond en reflectie. (Hans Van Heghe - Knowliah.com)

¹⁶ Het antwoord is gemiddeld 9 maanden: na 9 maanden is theoretische kennis verouderd. . (Hans Van Heghe - Knowliah.com)



- Maakt dat de dingen makkelijker of eenvoudiger?
- Hoeveel informatie (in procent) wordt/werd in een doorsnee organisatie het afgesloten jaar *niet* geconsulteerd¹⁷?

Mogelijke vragen bij verklaring 3 - 'mensen'

- Nog een ijsberg.... (slide 30), wat stelt deze voor, denken jullie?
- Wat zijn jullie (eerste) reacties bij deze quote? (slide 31)
- Wat werkt in deze context?

6.2.7. Fiche leeractiviteit 7: **kennisdeling 'to be**

• **Verwachte voorbereiding van de lerende**

Er wordt van de lerenden verwacht dat ze opnieuw hun voorbereidende oefening erbij nemen. We werken verder op DEEL 2. Daarin hebben lerenden als voorbereiding op de opleiding nagedacht over kennisdeling in hun team en hoe ze zouden wensen dat het gaat. De ideale situatie vanuit het perspectief van de lerenden, dus.

• **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	De groep wordt verdeeld in duo's of tweetallen
Duurtijd	40 minuten: <ul style="list-style-type: none"> • Gesprek in duo's: 20 minuten (elk 10') • Plenair debrief: 20 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	Elke deelnemer heeft de ingevulde voorbereidende oefening bij de hand. Werkboek oefening 2.4 - kennis delen in mijn team. Slides 33 en 34
Werkvorm/Aanpak /actie	
<p>We bouwen verder op wat nu al aan kennisdeling gebeurt en/of aanwezig is in het team van de deelnemers en maken opnieuw de transfer naar de reële, huidige situatie. We gaan de kennis uit het eerste deel van de opleiding meenemen en richting of de situatie 'to be' voor het team bepalen. Van daaruit is het logisch om een aantal concrete doelen voor/van het team vast te leggen.</p> <p>Als trainer laat je de vragen in slide 34 zien. Deze zijn dezelfde als de vragen in DEEL 2 van de voorbereidende opdracht. De lerenden gaan in duo's aan de slag en nemen er de voorbereiding bij.</p> <p>Ze hebben er een gesprek over onder elkaar, waarbij ze de stappen in het werkboek - oefening 2.4- kunnen volgen.</p>	

¹⁷ Het antwoord is 80% - we moeten ons dus afvragen "Waarom houden we dit bij?" (Hans Van Heghe - Knowliah.com)

1. De deelnemers gaan in gesprek met mekaar en vertellen over de situatie 'Hoe zou ik wensen dat het gaat?' zoals ze deze beschreven in de voorbereidende oefening;
2. Ze helpen elkaar om dit beeld concreet te krijgen, indien dit nog te weinig feitelijk werd geschetst. Daarvoor staan helpende vragen in het werkboek:
 - Wat doen je medewerkers dan (anders)?
 - Wat doe jij (anders)?
 - Welk verschil zou dit maken
 - Voor je medewerkers?
 - Voor je doelgroep?
 - Voor jou?
 - ...
3. Deelnemers helpen elkaar om aanpassingen te doen aan hun voorbereidende oefening, als ze dat wensen.
4. Deelnemers noteren doelen voor hun team: wat willen ze bereiken met hun team op vlak van kennisdeling?

Daarna worden plenair de antwoorden opgehaald: *"Wie heeft er dingen aangepast en waarom?"*

Belangrijk is om terug af te stemmen met de praktijk en de opgedane inzichten te delen en dus **aan kennisdeling te doen**.

- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Idealiter wordt het resultaat van deze oefening ook **teruggekoppeld en voorgelegd aan het team**, zodat doelen en richting voor het team een resultaat van co-creatie wordt en vooral niet wordt opgelegd door een leidinggevende.

Zie werkboek: EVENTUEEL - Stap 3 - samen met je team

Dus, als u een traject rond kennisdeling ontwerpt, **zou het een logisch zijn om na deze 'bouwblok' van de opleiding een onderbreking in te lassen** zodat de lerenden hun plan kunnen voorleggen aan hun team en feedback kunnen vragen.

Niettemin hebben leidinggevenden best **voor zichzelf** (ook) een zicht op waar de richting en de doelen voor hun team.

Let op: Zorg dat de lerenden zeker tijdig wisselen, zodat iedereen aan bod komt tijdens de oefening en dus de tijd kreeg om een goed zicht en/of helder beeld te hebben op de gewenste richting voor het team, om dan vervolgens doelen te formuleren.

6.2.8. Fiche leeractiviteit 8: kennisdeling en mijn rol als leidinggevende

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

De deelnemers hebben vorige oefening tot een goed einde gebracht en hebben een duidelijk zicht op wat ze met hun team willen bereiken. Ze hebben hiertoe een aantal doelen geformuleerd.

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	Tafels en stoelen staan los verspreid in de ruimte. Deelnemers hebben de mogelijkheden om individueel te werken aan een tafel.
Duurtijd	<ul style="list-style-type: none"> • 10 minuten - Individuele start • 30 minuten - Bepalen van persoonlijke doelen voor de lerende
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	Werkboek oefening 2.4 en oefening 2.5. Slide 35 en 36
Werkvorm/Aanpak /actie	
<p>We gaan het stappenplan met de deelnemers verder vorm geven, zodat zij een goed zicht krijgen op wat hen 'straks' te doen staat in hun eigen werkcontext. De bedoeling is dat ze kleine, concrete stappen hebben bepaald om kennisdeling te faciliteren in hun specifieke werkcontext. Deze 'experimenten' zullen de basis vormen voor de opvolgessies.</p> <p>De volgende vraag die hen te beantwoorden staat, is: "Wat heb ik dan te doen?"</p> <p>Om te gaan experimenteren en om een leercultuur (waarin kennis wordt gedeeld) te bevorderen in een team, zal er oog moeten zijn voor het leerklimaat in het team. Daarom benadrukken we nog eens het belang van het een gezond leer- en groeiklimaat en de rol als leidinggevende. Deze invalshoek zal ook moeten meegenomen worden in een plan m.b.t. kennisdeling in het team.</p> <p>Deelnemers gaan individueel aan de slag in het werkboek en maken oefening 2.5 - kennisdelen en mijn rol in dit team.</p> <p>Deelnemers starten individueel aan deze oefening. Ze kunnen op eigen tempo het initiatief nemen om in duo's te werken en/of zich te laten coachen.</p> <p>De instructies staan uitgeschreven in het werkboek: <i>Je maakte de doelen voor jouw team, je hebt een beeld van wat je zou willen zien gebeuren in je team en door je teamleden. Je weet waartoe dit dient en welk verschil het zou moeten maken.</i> <i>De volgende vraag, is: Wat heb ik dan te doen?</i></p> <p><i>Rekening houdend met wat jij je team(-leden) wil zien doen, welke verandering je beoogt, wat de prioriteiten in je team zijn en rekening houdend met jouw impact op de</i></p>	

randvoorwaarden¹⁸, zullen jou andere dingen te doen staan. Ga daarbij ook uit van jouw mogelijkheden, ervaring, kennis en talenten en hou ook rekening met je beperkingen in de keuze van de manier waarop je dit zal aanpakken.

Wees je bewust dat dit plan een momentopname is en dus steeds in verandering zal zijn.

Neem hier de (focus)-tijd om je **persoonlijke doelen en handelswijze** als leidinggevende in dit team te bepalen. Stel jezelf volgende vragen of zoek een partner en coach elkaar:

Welke effect wil ik dat mijn acties hebben op 'kennisdeling' in mijn team?

Wat heb ik dan te doen?

Wat heb ik dan te leren?

Wat wil ik nog meenemen?

Waartoe heb ik inspiratie nodig?

...

(projecteer deze vragen in de ruimte - slide 37)

Eens je dit duidelijk hebt, kan je straks snel en effectief met het aangeboden materiaal op de 'leermarkt' aan de slag. Want als je dit goed op scherp hebt, dan weet je welke input of inspiratie te vergaren - **Waarover wil ik meer leren of weten?** krijg je snel ideeën voor experimenten in jouw team en/of organisatie - **Wat zou ik/zouden we kunnen uitproberen om...?**

kan je een stappenplan opmaken - **Wat kan ik concreet, morgen al, doen?**

De lerenden kunnen hun antwoorden noteren in de tabel in het werkboek. De 2 kolommen combineren het doel voor het team met het antwoorde op de vraag "Wat heb ik hierin dan te doen, als leidinggevende?"

- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

De lerende heeft tijdens de vorige oefeningen en de opbouw van de opleiding tot nu toe, een zicht gekregen op

- de richting en de doelen van en voor het team,
- wat dan nodig is aan kennisdeling,
- wat de belangrijkste opdracht hierin is voor een leidinggevende.

Op basis hiervan gaat elke lerende voor zichzelf een stappenplan of actieplan opmaken. Iedere leidinggevende zal immers andere dingen te doen hebben. De bedoeling is dat de lerenden in deze fase van de opleiding komen tot **glasheldere leerdoelen voor zichzelf** (op basis van de doelen voor het team). Er wordt voldoende tijd genomen opdat mensen zich zouden kunnen focussen.

¹⁸ Met 'randvoorwaarden' bedoelen we **een veilig klimaat** als randvoorwaarde om tot kennisdeling te komen. Met impact bedoelen we de acties die jij kan ondernemen als leidinggevende om dit te bevorderen.

Het is dus belangrijk om voldoende lang stil te staan bij de richting, de doelen voor/van het team (en dus de opbouw van de opleiding) te volgen.

Lerenden moeten een goed zicht hebben op waar ze met hun team willen geraken. Pas dan kunnen lerenden voor zichzelf de beste leerdoelen bepalen.

Visuele voorstelling:



Idealiter werd de opleiding vóór deze leeractiviteit onderbroken zodat de lerende de doelen voor het team ter feedback aan de teamleden kon voorleggen. Als het team een "full yes" kan geven op de -uiteindelijke- doelen, dan wordt het stappenplan nog waardevoller.

De deelnemers aan de opleiding hebben normaliter een leidinggevende functie. Indien de leergroep niet uit deze doelgroep bestaat, dan kan deze insteek niet gebruikt worden, maar kan wél gevraagd worden op welke manier de lerenden een impact en/of bijdrage kunnen doen om een leerklimaat te bevorderen vanuit hun rol of positie. Het kan niet onderschat worden hoe belangrijk het is om hierop in te zetten om tot kennisdeling te komen.

Mogelijke variatie: doe een 'omgekeerde brainstorm' en vraag deelnemers: "Wat moet je doen opdat mensen gillend zouden weglopen uit jouw team/van hun werkplek?" 😊

6.2.9. Fiche leeractiviteit 9: **opmaak persoonlijk stappenplan**

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

De lerende heeft een goed zicht op de richting en de doelen van en voor het team. Idealiter is dit teruggekoppeld naar het team en hebben teamleden hieraan meegewerkt.

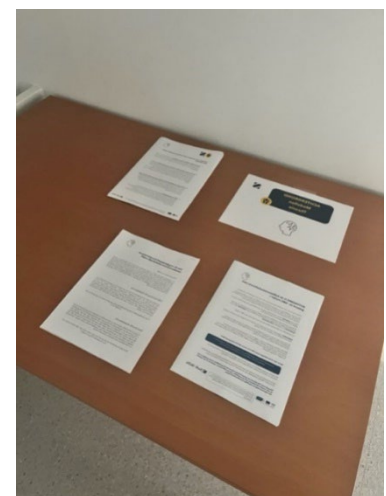
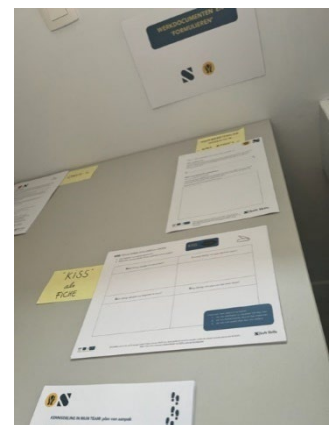
De lerenden zien daarnaast ook welke rol een leidinggevende in deze doelen kan opnemen en wat hen daarbij te doen staat in hun specifieke, concrete situatie. De lerenden zijn tot persoonlijke doelen gekomen, rekening houdend met wat ze zelf kunnen, weten, belangrijk vinden, ... en gaan nu stappen bepalen om deze doelen waar te maken in hun specifieke werkcontext.

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte

Er zijn verschillende stands of kraampjes opgezet in de ruimte waarin het leermateriaal wordt voorgesteld. Er is een opdeling in:

- TOOLS
- INSPIRATIE
- ACHTERGROND




	
<p>Duurtijd</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 10 minuten - wegwijzer overlopen • 10 minuten - tools en materiaal overlopen • 15 minuten - samen VEGO oefening maken • 45 à 60 minuten - opmaak stappenplan • 30' - korte voorstelling van het plan aan elkaar <p>In totaal anderhalf uur tot 2 uur.</p>
<p>Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)</p>	<p>Slides 41 tot 45 Alle materiaal voor de leermarkt.</p>
<p>Werkvorm/Aanpak /actie</p>	
<p>Deze activiteit wordt georganiseerd in de vorm van een kennismarkt en is opgebouwd uit verschillende delen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je gaat als trainer eerst de bedoeling uitleggen, nl. dat de lerenden nu de (focus-) tijd kunnen nemen om een eigen, zeer concreet stappenplan op te maken om van kennisdeling in hun reële werkcontext ook echt werk te maken; • Om de lerenden door de leermarkt te helpen, gebruik je als wegwijzer de documenten 'tips voor kennisdeling anno 2023'. Dit is een samenvattend overzicht op basis van het bronmateriaal en literatuur m.b.t. kennisdeling in complexe systemen. Met good practices en tips uit dit bronmateriaal helpen we de deelnemers door de leermarkt; • Je vindt een overzicht -in het klein- hieronder. Overloop met de deelnemers deze wegwijzer met tips en beantwoordt hun vragen indien nodig. Deelnemers vinden deze ook op bij oefening 2.6 in het werkboek. 	

Er zijn 4 domeinen in de wegwijzer:

1. Zorg voor een plan
2. Zorg voor mensen
3. Communicatie
4. Technisch

- ZORG VOOR EEN PLAN-

- Maak van kennisdeling géén einddoel of een doel op zich
 - 💡 Tip: gebruik de tool 'Stappenplan voor kennisdeling'
- Stuur op leercultuur: wat is je visie op kennis (en hoe ermee om te gaan), kennisdeling en leren?
 - 💡 Tip: gebruik als inspiratiebron 
- Reflecteer, maak keuzes en stel prioriteiten! Wat wil je wel en niet capteren in de 10% die ervoor kan vrijmaken?
 - 💡 Tip: gebruik de tool 'VEGO'
- Werk met 'communities': zorg voor connecties en interacties, want kennis komt uit alle richtingen en moet alle richtingen uit gaan:
 - o werk met 'kennis informatie teams' als je een beleid wil bouwen
 - o maak 'kennisnetwerken': daar ga je co-creëren en iets samen bouwen voor een bepaald doel, vanuit verschillende disciplines
 - o creëer 'communities of practice': voor mensen met hetzelfde doel/dezelfde opdracht, ze delen hun praktijk (zoals een intervisiegroep) - dit is géén netwerk!
 - o werk met "kennisambassadeurs":
 - willen graag delen
 - kennen organisatie al langer
 - zorgen voor kwaliteitsbewaking
 - zijn leuke mensen! (sociaal aspect is zeer belangrijk - verlies het niet uit het oog)

- COMMUNICATIE -

- o Let op je communicatie, maak deze gericht en volgens JERI-principe
 - 💡 Tip: gebruik de tool 'gericht communiceren'
- o Zorg dat mensen elkaar goed begrijpen
 - 💡 Tip: faciliteer een gesprek, stel nieuwsgierige vragen
- o Expliciteer concepten/woorden/afkortingen/manieren van denken, processen

- TECHNISCH -


• PRINCIPES

- Denk eerst na over je structuur en hang kennis LOGISCH vast
- Maak je structuur niet op inhoud, maar op bruikbaarheid (frequent vs. sporadisch gebruik)
- Zorg voor een interne kennisbasis, ga niet alles extern zoeken
 - 💡 Tip: gebruik de tool 'Bouwen op wat werkt'
- Hou rekening met de tijd die je in iets steekt om het te maken en de frequentie van gebruik: dit moet in balans te zijn
- Biedt kennis aan in kleine, behapbare brokjes op het juiste moment. Anders is er een "paradox van keuze" bij je mensen
- Zorg dat je kennis ONDERHOUDT
- Voor technische keuzes:
 - Maak onderscheid tussen data-gedreven oplossingen (transacties) en informatie-gedreven oplossingen/communicatie & kennis
 - 'stille kennis' delen doe je best via face-to-face interacties
 - Hou rekening met kennis(delings-)MOMENTEN

- ZORG VOOR MENSEN-

• PRINCIPES

- Jouw taak als LG is om ervoor te zorgen dat je de optimale kennisgeving creëert
- VERTROUWEN en ZINGEVING (goede redenen) zijn héél belangrijk
- Leren van elkaar en delen van kennis GEBEURT CONSTANT
- Ga traag - kennisdeling is een proces en hangt samen met de bedrijfscultuur. Aan cultuur BOUW je
 - 💡 Tip: gebruik de tool 'Werken aan cultuur'
- Iedereen heeft expertise, "expert" is niet altijd de realiteit
- Kennis delen/creëren en onderhouden zijn delen van het functieprofiel: maak er een beleidskeuze van

💡 Tip: gebruik als inspiratiebron 

• ACTIES

- Werk aan je faciliterende of ondersteunende skills, want het zal heel veel gaan over vertrouwen
- Waardeer mensen voor hun expertise en zeg dat je van hen wil leren
- Betrek zoveel mogelijk mensen door hen te bevragen (bv. 'Wat moet nieuwe medewerker weten om te kunnen functioneren in het team?')
- Zorg ervoor dat mensen geïnformeerd *blijven*, volg op

Je geeft deelnemers de opdracht om als **afsluiter** hun stappenplan kort toe te lichten aan de groep en/of hen dit laten "pitchen" (zie slide 45). Geef iedereen hiervoor 2 minuten.

- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Bereid je voor: zorg dat je het materiaal voor de leermarkt goed hebt bekeken en kent, kan gebruiken en toepassen. Alle tools zijn gebaseerd op het bronmateriaal, indien je meer achtergrond nodig hebt;

- Neem voldoende tijd om de deelnemers aan de opleiding door de toolmarkt te laten gaan en stel het materiaal voor;
- Maak de VEGO-oefening **samen met de deelnemers**. Kies met hen een casus en maak de oefening, plenair. Help degene die de casus brengt om een onderscheid te maken tussen vitale, essentiële, generieke of open kennis door het stellen van vragen en zo de informatie te helpen "sorteren";
- Geef de deelnemers voldoende tijd om aan de slag te gaan met het materiaal en geef ze als opdracht "straks verslag uitbrengen aan de collega's";
- **Wees coach** - ondersteun de deelnemers in het vinden van concrete 'TO DO's'.

Het materiaal op de leermarkt is als volgt in categorieën opgedeeld en te herkennen aan symbolen:



TOOLS: praktische, uitgewerkte oefeningen met instructies voor de lerenden, onmiddellijk toepasbaar.

- GERICHT communiceren
- Kennis sorteren: VEGO
- CHECK IN
- STAPPENPLAN voor kennisdeling
- Kennisbronnen in kaart brengen
- Werken aan CULTUUR
- Overzicht TOOLS uit andere projecten



INSPIRATIE: : korte input die inspiratie kan geven als lerenden voor bepaalde topics nog ideeën tot stappen nodig hebben. Dit is snel toepasbaar, maar heeft nog aanpassing aan de specifieke context nodig

- Cirkels van Covey
- Kennismarkt en kenniscafé
- VISIE op kennisdeling adhv voorbeelden
- Chronologie voor kennisdeling
- Hoe kan ik medewerkers motiveren?
- Visuele voorstelling - LEIDEN



THEORIE of MODEL: als lerenden meer theoretisch wensen te verdiepen en/of achtergrond en/of modellen waarderen, dan is hier achtergrondinformatie te vinden voor je bijkomende verdieping

- 7 principes voor kennisdeling (Dave Snowden)
- Autonomie in de zelfdeterminatietheorie
- Webinar - Waarom kennisdeling en -borging absolute noodzaak is (Studytube)
- Webinar - Kennistransfers (Vivo - Hans Van Heghe)
- Webinar – Maak van leertijd prioriteit (Studytube)
- Notions of Knowledge management (Olivier Serrat)

Tip voor uitbreiding en/of variatie:

- Deelnemers kunnen elkaar hierin coachen en ook coaching-skills (verder) ontwikkelen;
- Je kan deelnemers partneren met een buddy¹⁹, zodat ze regelmatig kunnen terugkoppelen aan elkaar, zich gesteund weten en opgedane en/of ervaren kennis onder elkaar delen;
- De leermarkt kan altijd aangevuld worden met andere, waardevolle input en/of oefeningen. Hou deze wel summier en overzichtelijk! (maximum 1 A4 is ideaal);
- In het werkboek staat als tip voor de lerenden om een onderscheid te maken in het materiaal: 'prioritair te gebruiken' en 'in snuffelen'. Ook hier kan je dieper op ingaan als trainer;
- Je kan ook werken met de KISS methode: hiervoor vind je een formulier op het einde van het werkboek en een formulier hiervoor is voorzien in het materiaal. Je kan dit ook gebruiken tijdens de opmaak van een persoonlijk stappenplan;
- Voeg eventueel een coaching-oefening in, zo coachen deelnemers elkaar op dit onderwerp om tot "goede" stappen te komen én zijn ze hun vaardigheden als coachende leider aan het oefenen.

¹⁹ In het bronmateriaal worden werkvormen als een buddy-systeem of een meter- en peter-procedure voor startende medewerkers ook gezien als 'good practices' om tot kennisdeling te komen.

6.2.10. Fiche leeractiviteit 10: **check-out**

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

. De lerende heeft een stappenplan opgemaakt, met concrete to do's.

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	De groep staat recht of zit in een cirkel. De vragen voor de check-out worden geprojecteerd of staan genoteerd op een flipchart zodat iedereen die kan zien.
Duurtijd	20 à 30 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	Slide 46 - vragen voor check-out.

Werkvorm/Aanpak /actie

Deelnemers worden uitgenodigd om hun leerlessen te delen (en dus aan kennisdeling te doen) en we ronden dit deel van de opleiding af tot het terugkommoment waarin de deelnemers hun ervaringen met hun stappenplan en kennisdeling zullen terugkoppelen. Deelnemers worden uitgenodigd om "uit te checken", waarbij de vragen worden gepresenteerd.

De **instructies** voor de check-out, zijn:

- Laat ons even de tijd nemen om dit opleidingsdeel af te sluiten en onze leerlessen te delen
- We gaan dit doen aan de hand van een "check-out" omdat dit
 - verbindend werkt
 - informatie geeft
 - zorgt voor erkenning, want we gaan aandachtig luisteren naar elkaar
- Waarbij we volgende afspraken maken:
 - We doen dit 'popcorn-gewijs': geen rondje, wie klaar is om iets te vertellen, neemt het woord nadat iemand anders klaar is
 - Er worden tijdens de check-out geen vragen gesteld: je zegt wat je wil zeggen - niet meer en ook niet minder
 - We laten elkaar de tijd om helemaal uit te spreken
- Volgende vragen zijn richtinggevend voor onze check-out, vandaag:
 - Wat neem jij mee als voornaamste les?
 - Wat heeft jou vandaag het meest verrast?
 - Hoe vind je dat we kennis hebben gedeeld?

Vraag als trainer eventueel ook naar "**Waar ben je nieuwsgierig naar, als vervolg?**", om zicht te krijgen op wat de deelnemers nog aan leernoden hebben.

Je kan deze informatie meenemen om de vervolgbijeenkomst nog meer te laten aansluiten bij wat de groep en de lerenden nodig hebben.

- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Bij het uitchecken is het soms moeilijk voor deelnemers om nog present te blijven. Voor een check-out kan je, als trainer, soms ook als laatste gaan en de groep meenemen en begeleiden tot het einde. Als jij dan uitcheckt, geef je ook jouw antwoord op de vragen voor check-out. Een afsluitend woordje is voor nadien.

Deze afronding kan ook gebruikt worden als bouwblok voor elk van de terugkommomenten en/of intervisie-sessies.

We raden aan om **telkens** bij het afsluiten te zorgen dat lerenden van elkaar leren:

- Wat ze meenemen uit de sessie, wat ze geleerd hebben, wat ze verrassend vonden;
- Wat ze zich voornemen, welke stappen ze gaan zetten (tegen de volgende bijeenkomst);
- Wat ze -eventueel- nog nodig hebben om verder stappen te kunnen zetten richting hun persoonlijke doelen.

6.2.11. Fiche leeractiviteit 11: **opstart vervolg opleiding**

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

De lerende heeft in de reële werkcontext een aantal interventies gedaan op basis van de doelen en het stappenplan dat werd opgemaakt. Deze ervaringen brengen de deelnemers mee, evenals de bereidheid om hierover in gesprek te gaan en ervaringen te delen.

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	Deelnemers starten plenair, in een (halve) cirkel. Daarna wordt gewerkt in groepjes van drie. De drietallen kunnen plaatsnemen in de ruimte waar ze dat wensen. Er worden een aantal tafels voorzien voor wie graag noteert tijdens de oefening. Stoelen staan verspreid in de ruimte en kunnen makkelijk bij elkaar geschoven worden
Duurtijd	<ul style="list-style-type: none"> • 30 minuten voor de oefening in drietallen • 15 à 20 minuten voor de plenaire debriefing
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	Slides 48 tot 50 Werkboek oefening 2.7
Werkvorm/Aanpak /actie	
Intro en kader van de bijeenkomst	
De deelnemers worden welkom gegeten op deze nieuwe bijeenkomst. Laat de deelnemers 'aankomen' in de opleiding en opnieuw verbinden met elkaar.	

*"De bedoeling van vandaag is om aan de slag te gaan **met eigen case(s)** en **veel te leren van elkaar**. Ik ga ervan uit dat jullie ermee (ten dele) aan de slag gingen.*

We gaan

- *onze ervaringen analyseren*
- *de werkende bestanddelen of componenten uit die ervaringen/anekdotes halen*
- *deze delen onder mekaar, in dialoog en*
- *op die manier*
=> leren van elkaar
=> aan kennisdeling doén"

Vraag of deelnemers nu al vragen hebben.

Gesprek in drietallen

De deelnemers worden uitgenodigd om terug te blikken op de afgelopen weken en hoe ze met de opleiding in de reële werkcontext aan de slag gingen. De aandacht van de deelnemers wordt meegenomen naar die momenten waarop het delen van kennis in hun team en/of werkcontext lukte. Dit zijn de belangrijke zaken om (eerst) op in te zoomen.

Wees in de instructies duidelijk op de verschillende stappen die de deelnemers in de oefening te doen hebben:

- Stap 1: vertel de anekdote van het sprankelend moment.

"Let op, een sprankelend moment is géén sprankelende maand! Het is een klein moment waarop je kreeg wat je nodig hebt, een moment waarin je merkte dat de kennisdeling die je voor je team voor ogen hebt, een heel klein beetje "liep".

Hebben jullie hier nog steeds een duidelijk beeld van? Van wat je je team zou willen zien doen? Dit is "DEEL 2" van jullie aanvankelijke voorbereiding oefening 1.2 in jullie werkboek."

- Stap 2: interview elkaar

"Dit is voor degene die interviewt opnieuw een oefening in aandachtig luisteren en goede, ondersteunende vragen stellen. Help je collega op zicht te krijgen op de vooruitgang die intussen werd geboekt."

- Stap 3: leernoden bevragen - Wanneer zal deze voormiddag geslaagd zijn?

"Wat zijn jullie beste verwachtingen? Wat hebben jullie nog nodig?"

"Binnen een half uur gaan we waardevolle informatie uit jullie gesprekken met elkaar delen". Wees dom, lui en zeer nieuwsgierig! ;-)"

Debriefing

De deelnemers worden uitgenodigd om te delen wat in hun groepjes werd gezegd, op deze manier worden leerlessen gedeeld in de hele groep.

Je kan de informatie uit de groepjes in twee kolommen ophalen. (zie voorbeeld, van een online bijeenkomst - dit kan ook met post-its of op flip opgehaald worden)

Wat we al kunnen/weten	Wat we vandaag nog verwachten
<ul style="list-style-type: none"> • KD kan op heel veel verschillende vlakken: via handelingen, oppikken bij externen, in team kennis uittesten en verder mee aan de slag gaan • Openheid is belangrijk: zonder dat kan er niets gedeeld worden • Wisselwerking tussen cultuur en KD: belang van voorbeeldfunctie! • Doorbraak voor kwaliteitshandboek: operationeler en concreter – ieder eigen stuk <ul style="list-style-type: none"> • Belang van zorg • Belang van realistische verwachtingen • Input van buitensaf (niet betrokken partij) kan zeer verhelderend zijn 	<ul style="list-style-type: none"> • Door anderen te horen inspiratie krijgen • Oprfrissen hoe het ook kan • Hoe openheid creëren? Spreken met elkaar... • Uitwisselen, andere hoek/perspectief • Hoe blijven vragen stellen? • Hoe mensen uitnodigen tot KD?

- **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Gesprek in drietallen

Maak bij de instructies van de oefening zeker duidelijk dat een 'sprankelend moment' geen sprankelende maand is. Het is belangrijk dat deelnemers terugblikken op kleine momenten. Als ze deze kunnen opmerken, kunnen ze beginnen bouwen aan een interne kennisbasis ('Zo doen we de dingen hier'), want het is vaak in kleine momenten dat het delen van kennis gebeurt en minder via groots opgezette systemen.

We gaan bouwen hierop verder tijdens leeractiviteit 12.

We doen dit:

- om deelnemers te laten terugblikken op die kleine momenten waarin kennisdeling gebeurt. Ze komen vaak voor in een werkdag (10 tot 20 keer²⁰) en om dit besef bij de lerenden aan te wakkeren;
- om deelnemers succes te laten ervaren;
- om lerenden kennis over wat er werkt in een team (om tot kennisdeling te komen) en hoe je dat kan helpen mogelijk maken als leidinggevende, te laten delen;
- om te leren van elkaar;
- om verder te bouwen hierop en opnieuw de link te leggen naar de praktijk.

De deelnemers starten de oefening met het **delen van het verhaal/de anekdote**. Maak duidelijk dat ze eerst het verhaal, wat er gebeurde, vertellen aan elkaar.

Wees als trainer oprecht nieuwsgierig naar hoe de deelnemers aan de slag gingen met de leerlessen, het materiaal en met het stappenplan (en eventueel hun buddy's).

Debriefing

Daarnaast worden de verwachtingen van de deelnemers gecheckt. Dit is zeer belangrijk, want het kan dat de lerenden helemaal iets anders verwachten en/of nodig hebben van

²⁰ Volgens Hans Van Heghe - Knowliah.com

deze bijeenkomst. Op basis van hun ervaringen kunnen ze vragen hebben die je niet direct verwacht. Als trainer zal je dan andere dingen te doen hebben dan een vooropgesteld scenario te volgen.

We raden nogmaals aan om het bronmateriaal zeker te raadplegen, je zal zeker nog elementen voor verbreding en/of verdieping vinden.

6.2.12. Fiche leeractiviteit 12: **interne kennisbasis opbouwen**

- **Verwachte voorbereiding van de lerende**

We bouwen verder op de vorige oefening, er wordt geen voorbereiding verwacht.

- **Gedetailleerde beschrijving verloop/aanpak (gebruikte werkvormen)**

Startopstelling van de ruimte	Plenaire start
Duurtijd	<ul style="list-style-type: none"> • Kader en intro - 15 à 20 minuten • Succesanalyse: 1 uur • Debrief oefening - 20 minuten
Benodigheden/nodige materialen (+ downloadbaar materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> • Filmpje "this is an attention test" • Slides 50 tot 60 • Werkboek oefening 2.8
Werkvorm/Aanpak /actie	
<p>Kader en intro</p> <p>Deelnemers worden verder meegenomen in het doel van deze dag: het opbouwen van een interne kennisbasis ('zo gaan de dingen hier') door het hergebruiken van kennis.</p> <p>We herhalen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de focus in organisaties ligt vaak vooral op het binnen brengen van externe kennis, zoals bv. door opleidingen. • dit is belangrijk, maar er wordt te weinig gezocht naar wegen om een interne kennisbasis op te bouwen, naar acties die hierop gericht zijn. <p>Om deelnemers mee te nemen en één van kerngedachtes van de vorming opnieuw te belichten, vragen we: <i>"Waarom is dit zo belangrijk?" "Waarom is de opbouw van een interne kennisbasis zo belangrijk?"</i></p> <p>Herhaal voor de deelnemers dat kennis pas waarde krijgt als ze hergebruikt wordt! De waarde van gedeelde kennis is NUL als de kennis niet hergebruikt of ingezet wordt.</p> <p><i>"Dus, dat gaan we deze sessie doen: analyseren 'Wat werkt bij ons/voor ons/in onze organisatie/voor onze doelen/met onze cliënten en/of klanten/..."</i></p>	

"Kennisdelen is géén doel-op-zich, maar **wordt ingezet tot...**

Kennis wordt ingezet om een resultaat te bereiken, het dient tot iets.

Dus: het zal in elke organisatie, in elk team **anders** zijn. Er zijn geen algemene regels, er bestaat in deze materie geen 'one size fits all'."

"Hoe kan je dit dan te weten komen? Hoe kan je deze stille kennis boven het wateroppervlak brengen? Hoe kan je meer begrip en communicatie creëren over 'zo doen we dat hier?' Hoe kan je dit specifiek maken? Hoe kan je zorgen dat kennis hergebruikt wordt?"

"Daarop gaan we deze sessie focussen.

Want: als je weet wat er werkt om tot een bepaald resultaat te komen, als je weet wat er werkt in 'zo doen we dat hier', ... wat gebeurt er dan vanzelf?

Mensen zullen het opnieuw doen. En wordt kennis opnieuw ingezet! Et voila."

"We gaan op zoek naar de **werkzame bestanddelen**

- Voor jou
- Voor jouw team
- Met jullie prioriteiten en doelen
- Binnen jouw organisatie

Dat wil dus zeggen dat er **detectivewerk** moet geleverd worden..., want:

- interne kennisbasis bouwen is **maatwerk**;
- als we het niet observeren wanneer er kennis wordt gedeeld, dan zit het in onze **blindspot** en weten we het niet;
- als we de gebeurtenis niet analyseren, dan weten we niet wat er gewerkt heeft en kunnen we het niet **opnieuw** doen, of er meer van doen
- en is de waarde van het delen van kennis NUL.

Het is wel opzoek gaan, hypothesen maken (over wat er gewerkt heeft), die hypothesen checken, ...We zullen het nu eens doen en ervaren, vinden jullie dat een goed idee?"

Deel deelnemers ook mee dat ze dit kunnen gaan doen, samen met hun team.

"Alles start met het richten van de aandacht (zie slide 52), want je onderzoeksvraag zal zijn: **'Wat was een 'succes' m.b.t. kennisdeling in ons team en hoe hebben we dat voor elkaar gekregen?'**

De vraag stellen is ontzettend belangrijk, want er zullen zeker en vast zaken gebeurd zijn waarvan jij niets afweet"

(bv. een medewerker die zich had voorbereid op een bepaalde manier - dat kan jij niet weten (en dat kunnen jullie niet weten) tenzij je er expliciet naar vraagt/er even bij stilstaat).

"Wat bedoelen we met 'werkzame bestanddelen'?" (slide 53)

Laat deelnemers in tweetallen (dat kan makkelijk met de buur) vertellen over hun beste vakantie ooit. Twee keer 2 minuten is voldoende. Laat 2 of 3 personen (die dat willen) kort in de groep vertellen wat het was.

Let op: Onthoud als trainer goed welke 'werkende bestanddelen' van deze vakantie 'de beste vakantie ooit' hebben gemaakt. Je zal dit later gebruiken in de voorbeelden voor het uitleggen van "succesanalyse".

Analyse van wat werkt ("Succesanalyse")

Geef mee aan de deelnemers dat dit een oefening wordt in 5 stappen, als ze dit doen met hun team, maar dat we nu de oefening zullen maken tot en met stap 4.

In de oefening gaan de lerenden elkaar vragen gaan stellen om te weten te komen wat heeft gewerkt tijdens een (klein) succes(je) -m.b.t. kennisdeling- van de afgelopen weken op het werk.

Overloop vervolgens met de deelnemers de stappen: per stap werd een slide gemaakt. Overloop deze met hen én overloop de vragen. Terwijl je uitlegt, kom je terug op een aantal zaken:

- Link met het '*sprankelend moment*', het is zo'n moment dat we nu zoeken, toegepast op kennisdeling, op de doelen die ze hadden voor hun team, op deeltjes van het stappenplan dat gewenst effect had, ...
- Link met '*de beste vakantie ooit*': daarin zaten noodzakelijke elementen (of 'ingrediënten') die van die specifieke vakantie een 'succes' maakten
- Link met de *tool 'Bouwen op wat werkt'*, waar op een meta- manier wordt duidelijk gemaakt wat de bedoeling en de mindset is.

Verdeel deelnemers in tweetallen en vertel dat ze nu elk om beurt de detective-rol gaan opnemen. Elk krijgt hiervoor 30 minuten, dan gaan we wisselen.

Geef de deelnemers een OPDRACHT (wat het resultaat van de oefening dient te zijn):
"Maak een zo lang mogelijke lijst van dingen die gewerkt hebben of waarvan je dént dat ze gewerkt hebben of wat je eens zou moeten navragen aan iemand of het zo is dat het gewerkt heeft, ... Zorg dat deze lijst uit minimum 20 dingen bestaat."

Wijs de deelnemers op oefening 2.8 in het werkboek, waar alle stappen en desbetreffende vragen te vinden zijn.

OF geef hen op het einde van het voorstellen van de stappen de overzichtsslide met alle vragen (slide 60) en/of projecteer deze.

Debrief oefening

Nadat de oefening is gedaan, gaan we de deelnemers uitnodigen om hun ervaringen te delen. Het is immers de bedoeling dat ze deze kunnen toepassen in hun werkcontext, dus we gaan ervaringen, leerlessen en ideeën delen.

Je kan deelnemers uitnodigen om hierover eerst na te denken, je kan deze debrief ook ineens plenair laten verlopen. De vragen die hiervoor (kunnen) worden gesteld, vind je op slide 60.

- *Wat doet deze oefening?*
- *Wat hebben jullie ervaren?*
- *Wat vond je nuttig, waardevol?*
- *Wat neem je mee?*
- *Voor jezelf?*
- *Voor je team(leden)?*
- ...

In het werkboek hebben de deelnemers ruimte om wat ze hieruit meenemen te noteren. Zie 2.9.

Een voorbeeld van wat mensen antwoorden op deze vragen (in een online sessie), zijn bijvoorbeeld:

- Vragen zijn helpend om ze te stellen, maar kunnen de vraagsteller niet vervangen! Er worden dan linken gelegd die ik eerst niet zou gelegd hebben. Dialoog! "peuteren" en prutsen (zoals aan een knoop) => zelfreflectie stimuleren
- Veronderstellingen checken, is soms nodig.
- Verschillen in voorkennis kunnen leiden tot verschillende snelheden => hiervan bewust zijn - duidelijker beeld op basiskennis die nodig is om mee te zijn in het verhaal => je kan daardoor meer op maat werken
- Als het lukt, ontstaat er beweging
- Tijd maken voor feedback achteraf: was het duidelijk - verloop van proces
- Bewust feedback moment van maken, ook als het goed liep kan het beter
- Soms goed om je oorspronkelijk doel erbij nemen: waarmee zijn we begonnen, waar staan we nu?
- Zelfreflectie als team
- Kritisch blijven achteraf om zaken op te merken en nog verbeteringen aan te brengen
- Externe factoren: meenemen en zelf impact verhogen met het oog op later => totaalplaatje zien/in juiste proporties zetten - perspectief plaatsen
- Mensen weten waarom welke keuzes werden gemaakt. Door deze dialoog (successen én mindere successen ervoor) wordt hen dat meegegeven
- Iemand die luistert en vragen stelt doet me toch andere dingen inzien, dan enkel zelf de antwoorden op de vragen te zoeken - externe blik werkt - dialoog is belangrijk

• **Specifieke aandachtspunten voor de trainer**

Let erop dat mensen "succes" niet te groot maken. Het is net belangrijk dat lerenden die kleine momenten waarin dingen gebeuren die ze wensen, opmerken. Het 'detectivewerk' als metafoor kan hiertoe heel goed ingezet worden: het kan gelden voor de opmerkzaamheid, evenals voor de analyse (en hypothesen) nadien.

Het is tot deze 'detectivemindset' dat je de deelnemers tracht te brengen.

Wat betreft de stap 'vooraf', vertellen over de beste vakantie ooit: maak in de debriefing goed duidelijk wat "ingrediënten voor succes" hierin zijn: gezelschap, locatie, eten, zonnig klimaat of net sneeuw, ... Zonder deze 'ingrediënten', géén "beste vakantie ooit" meer.

Het is naar deze 'ingrediënten' dat we op zoek gaan in onze analyse...

6.2.13. Fiche leeractiviteit 13: **interview-bijeenkomst**

Deze leeractiviteit is bedoeld om de leerervaringen van deelnemers mee te nemen en hen als 'leergroep' te zien. Delen van kennis in deze groep is inspirerend, zowel op proces- als op inhoudsniveau.

De doelstellingen van deze bijeenkomsten, zijn:

- ⇒ Ervaringen delen
- ⇒ Leerlessen delen
- ⇒ Succesanalyses doen
- ⇒ Leervragen stellen: 'Hoe kan ik...?'
- ⇒ Elkaar coachen en inspireren op basis van ervaringen
- ⇒ Vooruitgang zien
- ⇒ Aan kennisdeling doen
- ⇒ Uit deze sessies leren en deze leerlessen opnieuw meenemen naar de werkvloer

We willen hiervoor graag verwijzen naar het document 'terugkomsessies', waarvoor een aparte handleiding voor de trainer werd opgemaakt. Je vindt deze terug bij de materialen voor de opleiding met als titel: 'Terugkomsessie 'leidinggeven met impact'_coachingsvragen'

Je kan deze sessie meerdere keren inplannen, op maat van de vragen van de groep en op maat van jouw traject.

7. Kwaliteitsopvolging & -borging

De voortgang van lerenden wordt tijdens de opleiding voortdurend opgevolgd door *assessment as learning* toe te passen, één van de 7 bouwstenen van het HILL-model. Aan de hand van praktijkopdrachten, reflectieoefeningen, feedbackdialogen enz. creëren we inzicht in het leerproces en dus de voortgang van de lerenden.

Om de kwaliteit van de gehele opleiding op te volgen en de trainer in staat te stellen om gericht te optimaliseren werden er effectmetingen ontwikkeld (zie bijlage 8.1).

Concreet voorzien we 2 metingen:

- Voor de lerenden (van deze meting bestaan er 2 versies, een *full* en een *light versie*)
- Voor de trainer

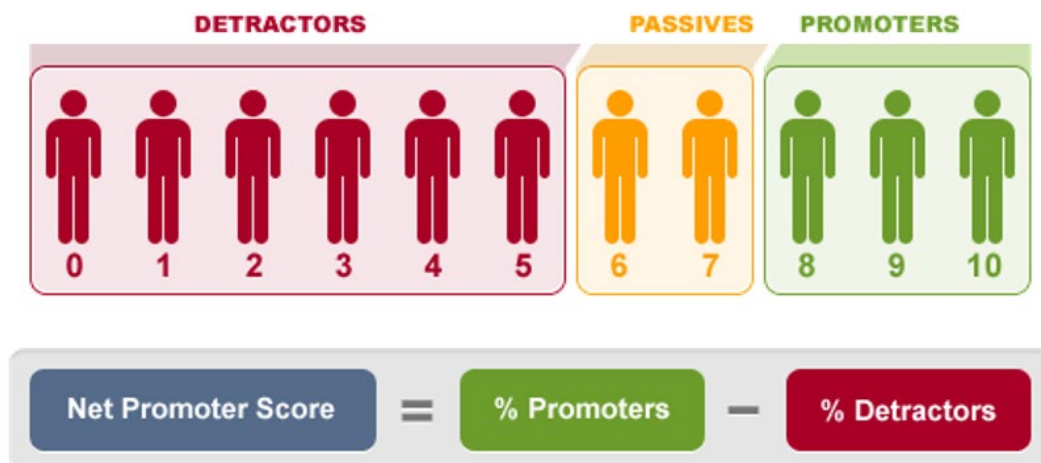
De effectmetingen werden ontwikkeld rekening houdend met het HILL-model, het BI-model en inzichten uit de neurowetenschappen (zie punt 3. Pedagogische visie en principes). Beide effectmetingen bevatten de volgende categorieën:

1	Beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

7.1. Effectmeting voor lerenden

Neem onderstaande aandachtspunten mee:

- **Kondig** het afnemen van de bevraging **aan** bij de start van de opleiding.
- **Voorzie** voldoende **tijd** aan het einde van de opleiding om de bevraging af te nemen (minstens 15 min.). Geef lerenden de tijd **tijdens** de opleiding, zo kun je lerenden stimuleren de bevraging in te vullen.
- **Stimuleer lerenden om** de scores die ze geven **te verantwoorden** via het voorziene opmerkingenveld per categorie. Op deze manier verzamel je niet enkel kwantitatieve, maar ook kwalitatieve feedback.
- **De laatste vraag**, nl. "Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je deze opleiding zou aanbevelen aan een collega of vriend?" verwijst naar de Net Promoter Score. Een van de meest gebruikte KPI's voor het meten van klanttevredenheid. Om de Net Promoter Score te berekenen trek je het percentage criticasters (mensen die een score tussen 0 en 5 gaven) af van het percentage van promotors (mensen die een score tussen 8, 9 of een 10 gaven). De antwoorden kun je als volgt interpreteren:



- Heb je grote wijzigingen aangebracht aan de opleiding en ben je benieuwd naar het effect? Zet dan de **full versie** van de effectmeting in. Voor het afnemen van deze vragenlijst zul je meer tijd moeten voorzien, minstens 30 min. Indien mogelijk/nodig kun je deze *full* versie nog aanvullen met een gesprek met enkele lerenden - al dan niet in de vorm van een focusgroep - om ook kwalitatieve feedback te verzamelen en dieper in te gaan op hun feedback.

7.2. Effectmeting voor de trainer

De bevraging voor de trainer kan op verschillende momenten worden ingezet:

- **Preventief:** gebruik de vragenlijst als checklist om je voor te bereiden op het geven van de opleiding. Weeg de vragenlijst af tegenover je plan van aanpak en schaf bij waar nodig.
- **Evaluatief:** vul de vragenlijst (zo snel als mogelijk) na de opleiding in en weeg jouw antwoorden per categorie af t.o.v. de antwoorden van de lerenden. Zijn er meerdere trainers, vul dan onafhankelijk van elkaar de effectmeting in en vergelijk jullie antwoorden en ervaringen.

Een algemeen aandachtspunt: **sta, na het afnemen van de effectmetingen, stil bij mogelijke optimalisaties.** Evalueren om te evalueren heeft geen zin. Voorzie tijd om in te gaan op de resultaten en voer optimalisaties door.

8. Bijlages

8.1. Effectmeting

8.1.1. Effectmeting in te vullen door de lerenden (full)

Dankjewel voor je deelname aan deze opleiding. We vinden het belangrijk om onze opleiding voortdurend te optimaliseren, daarom zijn we zeer benieuwd naar jouw feedback!

De bevraging bestaat uit twee delen:

1. Enkele stellingen opgedeeld in 6 categorieën:

1	Mijn beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

Gelieve elke stelling een score tussen 1 en 4 te geven

1	Helemaal niet akkoord (dit gebeurde niet)
2	Niet akkoord (ik zie meer verbeterpunten dan positieve punten)
3	Akkoord (het is goed, maar ik zie nog enkele verbeterpunten)
4	Helemaal akkoord (perfect, ik weet zelf niet onmiddellijk hoe dit nog beter kan)

2. Reflectie op wat je geleerd hebt

Met het woord "opleiding" wordt het gehele leertraject bedoeld, inclusief de tussentijdse (online) leermomenten.

DEEL 1: Stellingen	
Mijn beginsituatie en doelen	
Het was me van bij de start duidelijk wat ik in de opleiding wilde leren.	1-2-3-4
De trainer heeft aan het begin van de opleiding naar mijn verwachtingen gevraagd.	1-2-3-4
Ik had inspraak in wat er in de opleiding aan bod kwam.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	
Leervormen en leermaterialen	
Ik heb tijdens de opleiding op verschillende manieren geleerd (kijken, luisteren, samenwerken, tekenen, opdrachten, schrijven, enz.).	1-2-3-4
De opleiding bestaat uit een combinatie van online en offline leeractiviteiten.	1-2-3-4
Ik kreeg niet te veel informatie op een korte tijdspanne te verwerken. De trainer/opleiding had een aangenaam tempo.	1-2-3-4
De gebruikte leermaterialen (PPT, werkdocumenten, etc.) hebben me geholpen tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	
Samenwerking en activering	
We kregen gedurende de opleiding de kans om samen te werken en van elkaars inzichten en ervaringen te leren.	1-2-3-4
De trainer heeft me tijdens de opleiding gestimuleerd om actief/in beweging te zijn.	1-2-3-4
Ik kon steeds met mijn vragen bij de trainer terecht.	1-2-3-4
Ik heb andere/meer dingen geleerd dan ik verwacht had.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	

Feedback, reflectie en groei	
Ik heb nuttige persoonlijke feedback gekregen.	1-2-3-4
Ik kreeg feedback van zowel andere lerenden als de trainer.	1-2-3-4
Ik kon met de trainer in gesprek gaan over de feedback die ik kreeg.	1-2-3-4
Ik kon op elk mogelijk moment naar feedback vragen.	1-2-3-4
Ik werd tijdens de opleiding geregeld gevraagd om te reflecteren op mijn leerproces ("Hoe ver sta ik?", "Wat lukt al goed?", "Wat kan beter?").	1-2-3-4
Ik kan zelfstandig hulpbronnen (internet, collega's, enz.) inschakelen wanneer ik iets niet begrijp of iets me niet lukt.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	
Transfer naar de praktijk	
In de opleiding heb ik geleerd aan de hand van eigen of realistische casussen/uitdagingen/problemen.	1-2-3-4
Ik kreeg voldoende de kans om actief aan de slag te gaan met het geleerde en te experimenteren met het geleerde.	1-2-3-4
Wat ik leerde tijdens de opleiding heeft een hoge praktijkwaarde, m.a.w. ik kan het geleerde direct gebruiken.	1-2-3-4
Ik ben als persoon/professional gegroeid tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	
Leeromgeving en trainer	
Ik voelde me voldoende op m'n gemak tijdens de opleiding om alles te zeggen/vragen wat ik wou.	1-2-3-4
Ik had inspraak in het plannen van pauzemomenten.	1-2-3-4
De trainer beschikt over de nodige inhoudelijke expertise.	1-2-3-4
De trainer straalt enthousiasme en passie uit.	1-2-3-4
De trainer reageerde flexibel op vragen/gebeurtenissen/....	1-2-3-4
De ruimte en de algemene accommodatie voldeden aan de basisvereisten om te kunnen leren (licht, frisse lucht, rust, beeld en geluid,...).	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmerkingen:	

.....

.....

.....

Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je deze opleiding zou aanbevelen aan een collega of vriend?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

DEEL 2: Reflectie op wat je geleerd hebt

1. Wat kan/ken je na het volgen van deze opleiding?

Ik kan ...	Ik ken ...

2. Hieronder vind je de initiële doelen van de opleiding. Vond je deze doelen terug in de opleiding?

Doel	Vond je dit doel terug in de opleiding?
Doel 1: ...	Ja - Neen
Doel 2: ...	Ja - Neen
Doel 3: ...	Ja - Neen
...	Ja - Neen

8.1.2. Effectmeting in te vullen door de lerenden (light)

Dankjewel voor je deelname aan deze opleiding. We vinden het belangrijk om onze opleiding voortdurend te optimaliseren, daarom zijn we zeer benieuwd naar jouw feedback!

- De bevraging is opgedeeld in 6 categorieën:

1	Mijn beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

Per categorie werden enkele stellingen geformuleerd. Gelieve elke stelling een score tussen 1 en 4 te geven

1	Helemaal niet akkoord (dit gebeurde niet)
2	Niet akkoord (ik zie meer verbeterpunten dan positieve punten)
3	Akkoord (het is goed, maar ik zie nog enkele verbeterpunten)
4	Helemaal akkoord (perfect, ik weet zelf niet onmiddellijk hoe dit nog beter kan)

- Met het woord "opleiding" wordt het gehele leertraject bedoeld, inclusief de tussentijdse (online) leermomenten.

Mijn beginsituatie en doelen

Het was me van bij de start duidelijk wat ik in de opleiding wilde leren.	1-2-3-4
---	---------

De trainer heeft aan het begin van de opleiding naar mijn verwachtingen gevraagd.	1-2-3-4
---	---------

Ik had inspraak in wat er in de opleiding aan bod kwam.	1-2-3-4
---	---------

Toevoegingen/Opmerkingen:

.....

Leervormen en leermaterialen

Ik heb tijdens de opleiding op verschillende manieren geleerd (kijken, luisteren, samenwerken, tekenen, opdrachten, schrijven, etc.).	1-2-3-4
---	---------

De opleiding bestaat uit een combinatie van online en offline leeractiviteiten.	1-2-3-4
---	---------

Ik kreeg niet te veel informatie op een korte tijdspanne te verwerken. De trainer/opleiding had een aangenaam tempo.	1-2-3-4
De gebruikte leermaterialen (PPT, werkdocumenten, etc.) hebben me geholpen tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Samenwerking en activering	
We kregen gedurende de opleiding de kans om samen te werken en van elkaars inzichten en ervaringen te leren.	1-2-3-4
De trainer heeft me tijdens de opleiding gestimuleerd om actief/in beweging te zijn.	1-2-3-4
Ik kon steeds met mijn vragen bij de trainer terecht.	1-2-3-4
Ik heb andere/meer dingen geleerd dan ik verwacht had.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Feedback, reflectie en groei	
Ik heb nuttige persoonlijke feedback gekregen.	1-2-3-4
Ik kreeg feedback van zowel andere lerenden als de trainer.	1-2-3-4
Ik kon met de trainer in gesprek gaan over de feedback die ik kreeg.	1-2-3-4
Ik kon op elk mogelijk moment naar feedback vragen.	1-2-3-4
Ik werd tijdens de opleiding geregeld gevraagd om te reflecteren op mijn leerproces ("Hoe ver sta ik?", "Wat lukt al goed?", "Wat kan beter?").	1-2-3-4
Ik kan zelfstandig hulpbronnen (internet, collega's, etc.) inschakelen wanneer ik iets niet begrijp of iets me niet lukt.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	

Transfer naar de praktijk	
In de opleiding heb ik geleerd aan de hand van eigen of realistische casussen/uitdagingen/problemen.	1-2-3-4
Ik kreeg voldoende de kans om actief aan de slag te gaan met het geleerde en te experimenteren met het geleerde.	1-2-3-4
Wat ik leerde tijdens de opleiding heeft een hoge praktijkwaarde, m.a.w. ik kan het geleerde direct gebruiken.	1-2-3-4
Ik ben als persoon/professional gegroeid tijdens de opleiding.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Leeromgeving en trainer	
Ik voelde me voldoende op m'n gemak tijdens de opleiding om alles te zeggen/vragen wat ik wou.	1-2-3-4
Ik had inspraak in het plannen van pauzemomenten.	1-2-3-4
De trainer beschikt over de nodige inhoudelijke expertise.	1-2-3-4
De trainer straalt enthousiasme en passie uit.	1-2-3-4
De trainer reageerde flexibel op vragen/gebeurtenissen/....	1-2-3-4
De ruimte en de algemene accommodatie voldeden aan de basisvereisten om te kunnen leren (licht, frisse lucht, rust, beeld en geluid,...).	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je deze opleiding zou aanbevelen aan een collega of vriend?	
1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10	

8.1.3. Effectmeting in te vullen door de trainer

De bevraging bestaat uit **twee delen**:

1. Enkele stellingen opgedeeld in 6 categorieën:

1	Mijn beginsituatie en doelen
2	Leervormen en leermaterialen
3	Samenwerking en activering
4	Feedback, reflectie en groei
5	Transfer naar de praktijk
6	Leeromgeving en trainer

Geef elke stelling een score tussen 1 en 4:

1	Helemaal niet akkoord (dit gebeurde niet)
2	Niet akkoord (ik zie meer verbeterpunten dan positieve punten)
3	Akkoord (het is goed, maar ik zie nog enkele verbeterpunten)
4	Helemaal akkoord (perfect, ik weet zelf niet onmiddellijk hoe dit nog beter kan)

2. Reflectie op optimalisaties

DEEL 1: Stellingen	
Beginsituatie en doelen van lerenden	
Ik heb bij de start van de opleiding de leerdoelen/verwachtingen van de lerenden bevestigd.	1-2-3-4
Ik heb de opleiding afgestemd op de leerdoelen van de lerenden (op basis van de leerdoelen keuzes gemaakt, accenten gelegd, enz.)	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Leervormen en leermaterialen	
Ik heb leeractiviteiten/werkvormen gekozen die bijdroegen tot het effectief behalen van de leerdoelen.	1-2-3-4
Ik heb de informatie in kleine hoeveelheden aangebracht (geen info-overload).	1-2-3-4
Ik heb leermaterialen ingezet die het leerproces ondersteunden.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Samenwerking en activering	
Ik heb actieve groepsoefeningen/-discussies gefaciliteerd.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gestimuleerd om van elkaar te leren.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gestimuleerd om actief/in beweging te zijn (lerenden werden niet enkel verwacht om te zitten/kijken/luisteren).	1-2-3-4
Ik heb, naast kijken en luisteren, ingezet op andere vaardigheden/zintuigen (samenwerken, tekenen, schrijven, opdrachten uitvoeren, voelen, ruiken, ervaren,...).	1-2-3-4
Ik heb als trainer nieuwe dingen geleerd.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Feedback, reflectie en groei	
Ik heb persoonlijke feedback gegeven aan elke lerende.	1-2-3-4
Ik heb de lerenden gemotiveerd om aan elkaar feedback te geven.	1-2-3-4

Ik heb de lerenden gevraagd om te reageren op de gekregen feedback (om erover met mij in gesprek te gaan).	1-2-3-4
Ik heb de lerenden uitgedaagd om geregeld te reflecteren op hun eigen leerdoelen ("Hoe ver sta ik?", "Wat lukt al goed?", "Wat kan beter?").	1-2-3-4
Ik heb de lerenden aan het einde van de opleiding gevraagd om hun verdere persoonlijke groei-/leerpunten te benoemen.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Transfer naar de praktijk	
Ik ben in de opleiding aan de slag gegaan met authentieke casussen/uitdagingen van de lerenden.	1-2-3-4
Ik heb persoonlijke relevante ervaringen binnengebracht.	1-2-3-4
Ik heb ervoor gezorgd dat lerenden actief konden experimenteren/oefenen met het geleerde.	1-2-3-4
Ik heb in de opleiding gefocust op leerinhouden met een hoge praktijkwaarde.	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	
Leeromgeving en trainer	
Ik ken de lerenden bij naam.	1-2-3-4
Ik heb ingezet op een veilige leeromgeving door te benoemen dat fouten maken mag (psychologische veiligheid en vertrouwen).	1-2-3-4
Ik heb de lerenden inspraak gegeven in het plannen van pauzemomenten.	1-2-3-4
Ik ben expert in het topic om deze opleiding te geven.	1-2-3-4
Ik heb deze opleiding met gedrevenheid gegeven.	1-2-3-4
Ik heb de nodige flexibiliteit aan de dag gelegd (bijv. ik vertrek vanuit vragen/casussen van de lerenden ook al liggen deze wat buiten de scope van mijn planning).	1-2-3-4
De ruimte en de algemene accommodatie voldeden aan de basisvereisten om te kunnen leren (licht, frisse lucht, rust, beeld en geluid,...).	1-2-3-4
Toevoegingen/Opmmerkingen:	

.....

DEEL 2: OPTIMALISATIES

1. Bereken de Net Promotor Score. Wat leer je hieruit?

2. Weeg de scores die je zelf gaf op elke categorie af tegenover de scores die je kreeg van de lerenden. Welke optimalisaties dringen er zich op?

1	Mijn beginsituatie en doelen	
2	Leervormen en leermaterialen	
3	Samenwerking en activering	
4	Feedback, reflectie en groei	
5	Transfer naar de praktijk	
6	Leeromgeving en trainer	

3. Reflecteer op elk leerdoel. Welke aanpassingen/optimalisaties wil je, met oog op een volgende editie van deze opleiding, doorvoeren?

Doel	Optimalisaties t.o.v. gebruikte werkvormen/leermaterialen
Doel 1: ...	
Doel 2: ...	
Doel 3: ...	
...	

8.2. Bronnenlijst

Gebruikte bronnen

- Collins, S. (2019). *Neuroscience for learning and development: How to apply neuroscience and psychology for improved learning and training*. Kogan Page Publishers.
- Covey, Stephen R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster, Sydney.
- Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor high impact learning: van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom.
- Dochy, F. & Segers, M. (2022). *Feedback met impact is dialoog. Kern van VIP-Coaching en Assessment as Learning*. Boom.
- Furman, B. & Ahola, T. (2010). *Zes essentiële vaardigheden voor constructieve samenwerking. Handboek voor deelnemers*. Helsinki brief institute.
- Minner, E. (z.d.). *De Opleidingscoach*. Geraadpleegd op 14 juni 2023, <https://www.opleidingscoach.be/>
- Kagan, S., & Kagan, M. (2013). *Coöperatieve leerstrategieën*. Vlissingen: Bazalt.
- Kaufman, L. & Ploegmakers, J. (2010). *Het geheim van de trainer. De hoofdingrediënten van succesvolle (in-company) trainingen*. Pearson Education Benelux.
- Kagan, S. (2017). *Breinvriendelijk onderwijs*. Bazalt.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. United States: Berrett-Koehler Publishers.
- Posada, J. (2014). *Knowledge Management (KM) & Complex Adaptive Systems (CAS) a Literature Review*. F.J.C. District University of Bogota, Master's in Industrial Engineering, Organizations Management.
- Serrat, O. (2008). *Notions of Knowledge Management*. Knowledge Solutions november 2008
- U Antwerpen. (2018, januari). *Onderwijstips: Hoe studenten indelen bij groepswork?*. Expertisecentrum Hoger Onderwijs. Geraadpleegd op 14 juni 2023, van <https://www.uantwerpen.be/nl/centra/expertisecentrum-hoger-onderwijs/didactische-info/onderwijstips-chronologisch/archief/indelen-groepswork/>