



Trefpunt voor Organisatieontwikkeling

Advies | HRD | L&D

Kwaliteit (deel 2)

jaargang 1 | nummer 4 | april 2026



Flexibiliteit als opgave

Paula Kolthoff

Kwaliteit van ontwikkeling zichtbaar maken

*Marieke de Wijse-van Heeswijk,
Ciska Harte-Hoogervorst*

Kwaliteit borgen in derde generatie mkb's

Caroline Fransens

Van leerinterventie naar leersysteem

Lisa van Gils, Ingrid Knuvelde





Souplesse ontwikkelen in tijden van ongemak

Flexibiliteit als opgave

Auteur: **Paula Kolthoff**

Als trainer sta ik voor een groep bestuurders. Zojuist heb ik de vraag gesteld: wanneer maak jij je groter of kleiner dan je eigenlijk bent? Er valt een stilte. Dan begint iemand te vertellen hoe zij zich opblaast tijdens gesprekken over een aanstaande fusie. Iemand anders zegt dat hij in conflicten altijd probeert zo machtig mogelijk over te komen, in de hoop dat de anderen hun standpunt laten varen. Een ander laat weten dat hij zich comfortabeler voelt op een podium dan tussen de mensen; tijdens een receptie probeert hij zich altijd zo klein mogelijk te maken.

Leiderschap belichamen in ongemakkelijke situaties is een opgave. Veel mensen zoeken dan een uitvlucht door zich groter of kleiner te maken dan ze zijn. Helaas heeft dat meestal een tegenstrijdig effect. Anderen herkennen dat je niet jezelf bent en beschouwen je als minder betrouwbaar of ongeloofwaardig. Bovendien kost het energie om je anders voor te doen dan je bent, het haalt je uit balans. Omgaan met ongemak is een evenwichtskunst die oefening vergt.

Tijdperk van ongemak

Er is nogal wat ongemak op dit moment: we leven in een periode van polarisatie, van internationale ontwrichting en onzekerheid. In de meeste organisaties werken mensen onder grote werkdruk. Dat alles vraagt veel van ons talent voor evenwicht. Dit geldt niet alleen voor jezelf, maar ook voor je team, je klanten, voor werknemers en leveranciers. Er is samenwerking, flexibiliteit en creativiteit nodig om oplossingen te vinden voor de vraagstukken die we tegenkomen. Je lichaam is een instrument om waarachtig aanwezig te blijven in deze opgave. Lichaamsbewustzijn zorgt namelijk dat je stevig kunt staan én soepel bewegen in intense situaties.

Belichaamd leiderschap ontwikkelen

In 2021 publiceerde ik een boek met de titel *Stevig staan in intense situaties*. Het wordt veel gelezen door mensen die functioneren op verantwoordelijke plekken, met sterke krachtenvelden en lastige dynamieken. Ik had lang leiderschapstrainingen gegeven en was tot de ontdekking gekomen dat de meeste leiders hun lichaam veel effectiever kunnen inzetten in het werk. Al snel kwam ik tot de conclusie dat er een tweede boek moest komen, over het ontwikkelen van

souplesse. Flexibiliteit is naast stevigheid een essentieel aspect van leiderschap en daar heb je je lichaam bij nodig. Wanneer je als leider of begeleider krachtig én flexibel aanwezig wilt zijn, is je hoofd als kompas niet genoeg. Sterk en lenig leiderschap is niet alleen gebaseerd op cognitie, maar ook op lichaamsbewustzijn. Verbinding met je lichaam stelt je namelijk in staat te navigeren tussen denken, voelen en intuïtie. Leiderschap vanuit deze verbinding is wat ik 'belichaamd leiderschap' noem.

Flexibiliteit leidt tot wendbaarheid

Souplesse is ruimte kunnen maken voor onverwachte situaties of andere ideeën. Het schept ruimte om adequaat te reageren op gebeurtenissen zonder vast te lopen in je gedachten. In complexe opgaven of tegenvallende situaties ben je beter in staat je roer te wenden. Flexibiliteit schept bewegingsruimte in vastgelopen vraagstukken. Een soepele houding maakt dat je met minder weerstand kunt meebewegen met wat er voorvalt. Je kunt stagnatie omzetten in ontwikkeling door zaken letterlijk in beweging te zetten.

Het overleg op de donderdagmiddag is compleet vastgelopen. Iedereen hangt futloos in zijn of haar stoel. Er is geen beweging meer; men lijkt te wachten tot de sessie voorbij is. Plotseling pakt één van de deelnemers een mandarijn uit de fruitschaal op de tafel. Hij gooit die met een soepele zwaai naar iemand aan de overkant die hem verbaasd opvangt. Al snel is de fruitschaal leeg en vliegen er ook twee appels, een banaan en wat sinaasappels door de lucht. Iedereen doet zijn best om ze te vangen en weer verder te gooien. Er wordt luid gelachen. Op een gegeven moment gaat iedereen weer zitten. De voorzitter start het volgende punt. In het laatste kwartier

wordt met weinig moeite een aantal zinvolle beslissingen genomen.

Flexibiliteit zorgt voor relativering en nieuwe inzichten

Relativering en humor helpt om situaties te bekijken met flexibiliteit. Lichtvoetige betrokkenheid zorgt dat je niet snel gevangen of ingezogen raakt in gebeurtenissen en ontmoetingen. Die onbevangen houding maakt dat je kwesties een onverwachte wending kunt geven. Een flexibele mentaliteit maakt dat je openstaat voor verschillende uitkomsten van een gesprek, zonder daar van tevoren invulling aan te geven. Een open, soepele houding tijdens een overleg, gesprek of teambijeenkomst verruimt je perspectief op vraagstukken.

Perspectief verruimen

Je kunt iedere situatie vanuit meerdere perspectieven bekijken. Voor leiders en begeleiders is het cruciaal om je te kunnen inleven in andermans perspectief, omdat je voortdurend werkt met mensen die anders in het leven staan dan jijzelf. Je begeleidt steeds personen die letterlijk of figuurlijk uit diverse culturen komen. Het kan een schokkende, maar leerzame ontdekking zijn als je beseft dat jouw wereldbeeld slechts één van de mogelijke gezichtspunten is. Voor sommige mensen blijft deze ontdekking trouwens hun hele leven achterwege.

Door je te verdiepen in verschillende gezichtspunten ontdek je de relativiteit van je eigen mening en ideeën. Die verdieping helpt om de visie en wijsheid van anderen te includeren in je kijk op besluitvorming over en aanpak van vraagstukken. Je beweegt soepeler en met meer compassie tussen

standpunten. Hieronder twee voorbeelden waaruit blijkt hoe waardevol het is om lichaamsgericht naar een vraagstuk te kijken. Deze fysieke werkwijze blijkt ook mensen aan te spreken die niet gewend zijn met lichaamsgerichte oefeningen te werken.

Tijdens een organisatieverandering vraag ik verschillende mensen om de gevolgen van het veranderingsproces fysiek uit te beelden. Dit blijkt een inzichtgevende ervaring voor het MT dat het proces in gang heeft gezet met een verhaal over de positieve effecten van de verandering. Een manager laat door middel van een houding zien hoe er van verschillende kanten aan hem wordt getrokken, een teamlid verbeeldt dat hij al zwemmend aan het verdrinken is, een HR-functionaris maakt bewegingen waarmee hij totale chaos uitbeeldt. Vervolgens ontstaat er een helder en zinvol gesprek over de gevolgen van het veranderingsproces dat nog niet eerder is gevoerd.

Vraagstukken kan je van verschillende kanten bekijken. Dat geeft informatie die je kunt meenemen in je overwegingen en besluitvorming. Een kwestie kan er compleet anders uitzien wanneer je deze van een andere kant bekijkt, met frisse ogen bezieet, vanuit verschillende belangen benadert of vanuit een helikopterperspectief.

In een team waarin verdeeldheid bestaat over toekomstige stappen zet ik de volgende oefening in. Een deel van het team dat eenzelfde mening deelt, neemt een houding aan voor de huidige situatie en laat vervolgens zonder woorden een houding ontstaan voor de gewenste toekomstige situatie. De rest van het team vertelt wat ze waarnemen. Dan wisselen de rollen. Het deel van de groep met een ander

standpunt, laat zien welk beeld zij hebben van de huidige en toekomstige situatie en hoort terug wat de waarnemingen zijn van de rest van het team. Na afloop is er een beknopte nabespreking, waarin meer begrip ontstaat voor elkaars standpunten.

Draagkracht ontwikkelen

Het vermogen om flexibel met vraagstukken of problemen om te gaan hangt nauw samen met je mate van zelfvertrouwen. Draagkracht is een belangrijke kwaliteit van een (bege-)leider. Soms kom je in situaties die een stevig beroep doen op je draagkracht, bijvoorbeeld in een periode waarin je harder moet werken dan prettig is, of wanneer je als leider een besluit moet nemen waar niet iedereen het mee eens is. Je kunt je lichaam inzetten om meer draagkracht te ervaren.

In het werken met leiders heb ik gemerkt dat 'rugbewustzijn' een direct effect heeft op je draagkracht. Dit zorgt dat je contact kan maken met je ruggeleider. Vaak beschouwen we de ruimte achter ons als leeg, maar je kunt deze ook waarnemen als een onbegrensd potentieel aan steun in de

rug. Sommigen ervaren die draagkracht door zich voor te stellen dat er voorouders staan, anderen weten leermeesters, familie of vrienden achter zich, weer anderen putten hun kracht vooral uit natuurbeelden, zoals een berg of een boom. Door je in lastige situaties voor te stellen dat er bronnen achter je staan, maak je in toenemende mate contact met waar je vandaan komt, waar je voor staat en wat je koers is. Jouw draagkracht kan vervolgens een inspiratiebron voor anderen zijn.

Conclusie

Verbinding met je lichaamsbewustzijn geeft je de keuzevrijheid om anders te reageren dan je gewend bent. Het leert je je eigen maat aan te nemen, je draagkracht te ervaren en soepel te functioneren in situaties die een opgave zijn.

Bronnen

- Kolthoff. P. (2021). *Stevig staan in intense situaties: Balans in je leiderschap met Embodied Learning*. Boom.
- Kolthoff. P. (2024). *Sterk staan door flexibel bewegen: Belichaamd leiderschap met Embodied Learning*. Boom.



Paula Kolthoff werkt als leiderschapstrainer, opleider en (team)coach. Ze ontwikkelde Embodied Learning voor professionals. Deze lichaamsgerichte methode leert je om aanwezig te zijn met je hele potentieel, ook in uitdagende situaties. Ze publiceerde hierover twee boeken en geeft trainingen waarin ze coaches en andere (bege)leiders leert om hun lichaamsbewustzijn optimaal in te zetten in het werk. www.embodiedlearning.nl

Kwaliteit van ontwikkeling zichtbaar maken

Meten wat ertoe doet in organisatieontwikkeling

Auteur: **Marieke de Wijse-van Heeswijk, Ciska Harte-Hoogervorst**

Kwaliteit. We gebruiken het woord gemakkelijk. Ook in organisatieontwikkeling. We willen kwaliteit leveren, kwaliteit aantonen, kwaliteit verbeteren. En dus meten we. Aan het einde van een training sturen we een vragenlijst. Deelnemers geven een 8,2. De trainer scoort hoog op deskundigheid. De werkvormen waren afwisselend. De organisatie is tevreden. Maar is er ook iets veranderd?



In organisatieontwikkeling werken we zelden aan eenvoudige kennisoverdracht. We werken aan samenwerking, oordeelsvorming, omgaan met spanning, het herkennen van systemische patronen. Aan het vermogen om anders te kijken én anders te handelen. Dat soort leren laat zich niet vangen in een rapportcijfer. Toch evalueren we het vaak alsof het dat wel doet. Daar wringt het. Want als kwaliteit meer is dan tevredenheid, dan moeten we ook anders kijken naar hoe we haar zichtbaar maken.

Wat meten we eigenlijk?

Veel evaluaties zijn gebaseerd op zelfrapportage. Dat is begrijpelijk: het is efficiënt, vergelijkbaar en overzichtelijk. Maar zelfrapportages zeggen vooral iets over de beleving op een bepaald moment. Onderzoek laat zien dat zulke beoordelingen nauwelijks samenhangen met daadwerkelijk leren. Uttl, White en Gonzalez (2017) tonen in hun meta-analyse dat waarderingen geen betrouwbare indicator zijn voor leeropbrengst. Tevredenheid en ontwikkeling blijken twee verschillende dingen. Dat betekent niet dat beleving onbelangrijk is. Het betekent wel dat kwaliteit gereduceerd wordt wanneer we haar gelijkstellen aan waardering. De vraag wordt dan: wat willen we eigenlijk zichtbaar maken wanneer we spreken over kwaliteit in organisatieontwikkeling?

Kwaliteit als beweging

In onze praktijk zien we kwaliteit niet als een eindscore, maar als beweging. Als een verschuiving in betekenisgeving. In hoe professionals hun rol zien. In hoe teams besluiten nemen. In welke vragen wél of niet gesteld worden.

Argyris (2004) maakt onderscheid tussen verschillende niveaus van leren:

- Eerste-orde leren: verbeteren binnen bestaande kaders.
- Tweede-orde leren: herzien van werkwijzen en interactiepatronen.
- Derde-orde leren: reflecteren op onderliggende aannames en op de eigen bijdrage aan het systeem.

Juist dat derde niveau bepaalt vaak de kwaliteit van organisatieontwikkeling. Niet alleen beter doen wat we al deden, maar onderzoeken waarom we doen wat we doen en hoe we daar zelf onderdeel van zijn. Maar hoe maak je zo'n verschuiving zichtbaar?

Formele en ervaren kwaliteit

Wanneer organisaties spreken over kwaliteit, gaat het vaak over formele criteria: doelen behaald, competenties ontwikkeld, KPI's gerealiseerd. Dat biedt houvast en maakt verantwoording mogelijk. Ervaren kwaliteit speelt zich elders af. In het gesprek dat opener wordt. In het moment waarop iemand een hardnekkig patroon benoemt. In de ruimte die ontstaat om twijfel uit te spreken. Deze twee perspectieven lopen niet altijd parallel. Een traject kan formeel 'voldoende' scoren en toch weinig werkelijk veranderen. Of juist ongemakkelijk en confronterend zijn en precies daardoor duurzame ontwikkeling op gang brengen. Kwaliteit ontstaat in het spanningsveld tussen deze perspectieven. Evaluaties kunnen dat spanningsveld versmallen tot cijfers, of openen tot gesprek.

Een praktijkvoorbeeld: betekenisverschuiving zichtbaar

In een leiderschapstraject bij een

publieke organisatie stond het begrip 'eigenaarschap' centraal. Voor de start vroegen we deelnemers hun spontane associaties met dat begrip op te schrijven. De meeste antwoorden gingen over persoonlijk initiatief: "verantwoordelijkheid nemen", "proactief zijn", "afspraken nakomen". Eigenaarschap werd vooral individueel geduid. Na zes maanden werken aan casuïstiek, reflectie en interventie vroegen we hetzelfde opnieuw. Nu verschenen woorden als "onderlinge afhankelijkheid", "grenzen stellen", "rolzuiverheid", "patronen benoemen", "verwachtingen expliciteren". Eigenaarschap werd relationeel en systemisch. Er was geen spectaculaire gedragsrevolutie. Maar er was wel een betekenisverschuiving. En precies daarin zat de kwaliteitsontwikkeling. Niet in een cijfer, maar in taal.

Pre- en post-associatiemetingen

Een eenvoudige manier om zulke verschuivingen zichtbaar te maken, is werken met pre- en post-associatiemetingen. Deelnemers brengen vóór de start hun spontane associaties rond een kernbegrip in kaart. Na afloop doen zij dit opnieuw. Vervolgens analyseren we niet alleen de woorden, maar ook de verbanden ertussen.

Wat verschuift er?

- Ontstaan er nieuwe begrippen?
- Wordt het denken genuanceerder?
- Verschijnen relationele of systemische elementen?
- Wordt het taalgebruik concreter?

Deze methode heeft twee voordelen. Ze maakt mentale schema's zichtbaar én stuurt het leren niet vooraf in een vaste richting.

Wat een associatiemeting zichtbaar kan maken

- Verschuiving van individueel naar systemisch denken.
- Meer samenhang tussen begrippen.
- Meer differentiatie in taalgebruik.
- Nieuwe woorden voor spanningen of dilemma's.
- Bewustwording van eigen aannames.

De uitkomst is geen oordeel, maar een uitnodiging tot reflectie.

De relatie tussen ontwerp en emergentie

Ontwikkelprogramma's worden zorgvuldig ontworpen. Met leerdoelen, opbouw en interventies. Dat ontwerp biedt richting en veiligheid. Maar de werkelijke kwaliteit ontstaat vaak in wat niet gepland was: in een onverwachte casus, in een ongemakkelijke stilte, in een confronterende vraag. In dat soort momenten ontstaan nieuwe inzichten. Ze zijn niet vooraf bedacht, maar gevormd in de interactie tussen deelnemers. Wanneer evaluaties alleen toetsen of het ontwerp correct is uitgevoerd, missen ze deze emergente kwaliteit. Door open vragen te stellen zoals "wat verraste je?" of "wat ontregelde je?", ontstaat zicht op wat werkelijk in beweging kwam. Kwaliteit laat zich dus niet volledig ontwerpen. Zij ontvouwt zich in interactie.

Wie bepaalt wat 'goed' is?

Een ongemakkelijke maar noodzakelijke vraag is: wie definieert eigenlijk kwaliteit?

Is dat de opdrachtgever die meetbare resultaten verwacht?

Is dat de deelnemer die persoonlijke relevantie zoekt?

Is dat HR dat consistentie wil?

Of is dat het team dat beter wil samenwerken?

Kwaliteit is nooit waarde vrij. Zij is verbonden met normen, verwachtingen en machtsverhoudingen. Wat als 'goed functioneren' geldt, is contextueel bepaald. Door evaluaties ook als dialooginstrument te gebruiken, ontstaat ruimte om deze normen expliciet te maken. Dat kan frictie opleveren. Maar juist in die frictie ontstaat volwassen kwaliteitsdenken.

Evaluatie als interventie

Evalueren is niet neutraal. Het stuurt waar aandacht naartoe gaat. Wanneer we alleen tevredenheid meten, voeren we gesprekken over beleving. Wanneer we betekenisontwikkeling zichtbaar maken, voeren we gesprekken over leren en verantwoordelijkheid. Daarom werken wij met een ritme van reflectiemomenten:

- Wat heb je uitprobeerde?
- Wat werkte niet en waarom?
- Welk patroon zie je in je team?
- Wat vraagt dit van jou?

Die vragen leveren informatie op, maar ondersteunen tegelijk het leerproces. Dewey (1938) beschrijft leren als het verbinden van ervaring en reflectie. Zonder reflectie blijft ervaring fragmentarisch; zonder ervaring blijft reflectie abstract. Evaluatie wordt zo onderdeel van ontwikkeling zelf.

Verantwoorden en vertrouwen

In organisaties bestaat vaak spanning tussen verantwoorden en leren. Bestuurders willen zicht op effectiviteit.

Professionals willen ruimte om te ontwikkelen. Kwaliteit vraagt niet om een keuze tussen die twee, maar om helderheid over hun verschil. Soms is een beknopt dashboard helpend. Maar duurzame ontwikkeling vraagt rijkere informatie: verhalen, betekenisverschuivingen, reflecties. Wij combineren daarom beperkte kwantitatieve kernitems met kwalitatieve reflecties en gezamenlijke duiding. Zo verschuift meten van controle-instrument naar ontwikkelpraktijk.

Drie vragen die kwaliteit verdiepen

1. Wat staat hier werkelijk op het spel?
2. Welke verandering in handelen willen we zien?
3. Waaraan merken we dat die verandering begonnen is?

Deze vragen helpen kwaliteit niet te reduceren tot tevredenheid.

Kwaliteit als relationeel proces

Kwaliteit in organisatieontwikkeling is geen vaststaand criterium. Zij ontstaat in interactie tussen mensen, context en bedoeling. In spanningsvelden tussen formeel en ervaren, tussen ontwerp en emergentie, tussen verantwoorden en vertrouwen. Effectmetingen kunnen dat proces versmallen of verdiepen. Wanneer we kiezen voor betekenisgerichte evaluaties, erkennen we dat leren zich ontvouwt in relaties. In taal. In gezamenlijke reflectie. Kwaliteit zichtbaar maken vraagt daarom niet om méér meten, maar om anders meten. Om het zichtbaar maken van wat wezenlijk is voor ontwikkeling. Ook als dat minder gemakkelijk in cijfers te vatten is. Het is een

volwassen keuze: de keuze om niet alleen te tellen wat zichtbaar is, maar zichtbaar te maken wat ertoe doet.

Referenties

- De Wijse-van Heeswijk, M. (2021). Ethics and the simulation facilitator: Taking your professional role seriously. *Simulation & Gaming*, 52(3), 312–332.
- De Wijse-van Heeswijk, M. (2023). Facilitation interventions to increase learning effectiveness in game simulations. In *Simulation for participatory education: Virtual exchange and worldwide collaboration*. Springer.
- De Wijse-van Heeswijk, M., Rouwette, E. A. J. A., & Meijerink, S. V. (2025). The learning effects of first, second and third order interventions in simulation games. *Instructional Science*.
- Uttl, B., White, C. A., & Gonzalez, D. W. (2017). Meta-analysis of faculty's teaching effectiveness: Student evaluation of teaching ratings and student learning are not related. *Studies in Educational Evaluation*, 54, 22–42.
- Argyris, C. (2004). Reflection and beyond in research on organizational learning. *Management Learning*, 35(4), 507–509.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Macmillan.



Marieke de Wijse-van Heeswijk is methodendocent voor PhD- en postdoctoralonderzoekers aan de Faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit.



Ciska Harte-Hoogervorst is oprichter van Velites en ontwikkelaar van leiderschaps- en organisatieontwikkelprogramma's.



Van vertrouwen naar structuur

Kwaliteit borgen in derde generatie mkb's

Auteur: **Caroline Fransens**

"Wat stel je dan voor? Dat we een lijst met 'moetjes' en 'magjes' opstellen?" Aan het woord was een competente en succesvolle bedrijfsleider, tweede generatie familiebedrijf. Hij nam mijn voorstel voor meer structuur, inclusief processen voor kwaliteitsborging, op de korrel. Heel begrijpelijk, want waarom zou je een succesvolle formule wijzigen, ook al kwamen de eerste misbaksels al op tafel? Toch waagde ik het om mijn opdrachtgever uitgebreid tegen te spreken, want wie structuur herleidt tot 'moetjes en magjes', verwacht volwassen organisatiekracht met een kleuterklas.

In periodes van (snelle) groei lijkt een mkb of familiebedrijf soms haar vertrouwen ankers kwijt: wat ooit werkte, lijkt plots niet meer te volstaan. Een mkb of familiebedrijf groeit vaak vanuit een sterk fundament van vertrouwen. Kwaliteit ontstaat organisch: men kent elkaar, spreekt elkaar aan en corrigeert snel waar nodig. Korte lijnen, directe communicatie en een cultuur van “we regelen het wel” zorgen voor wendbaarheid en een gevoel van betrokkenheid. Deze ad-hocbeslissingen leveren vooral resultaten op korte termijn, maar bieden wel een directe oplossing. Een beproefd recept.

Complexiteit en afstand

Wat werkt in een kleinschalige context, werkt niet automatisch na schaalvergroting. Wanneer een organisatie groeit, nemen complexiteit en afstand toe. Processen worden minder zichtbaar, informele afstemming volstaat niet langer en impliciete afspraken vervagen. De aanpak op basis van ad-hocbeslissingen, die eerder een snelle remedie tegen knelpunten bood, begint steeds meer op ‘brandjes blussen’ te lijken. Wanneer één probleem van de baan is, dienen twee vervelende gevolgen zich automatisch aan. Vertrouwen blijft essentieel, maar is op zich geen kwaliteitsmechanisme. Zonder aanvullende structuren dreigt kwaliteit afhankelijk te worden van individuele inzet in plaats van van een robuust systeem.

Professionalisering

Groei mét behoud van kwaliteit vraagt daarom om expliciete feedbackmechanismen, duidelijke opvolging en heldere verantwoordelijkheden. Niet als uiting van wantrouwen, maar als professionalisering. Toch wringt daar

vaak het schoentje. In een cultuur die gebouwd is op vertrouwen, kan meer opvolging snel aanvoelen als controle. Leiders aarzelen om strakker te sturen, medewerkers ervaren structuur als een breuk met het verleden. Het gevolg? Noodzakelijke kwaliteitsmechanismen blijven half ingevoerd en net dan sluipt kwaliteitsverlies binnen.

Daarnaast verandert ook de manier van beslissen. Waar vroeger buikgevoel en nabijheid volstonden, vraagt een grotere organisatie om onderbouwde keuzes. Dat betekent data gebruiken: weten waarop een beslissing is gebaseerd, welke indicatoren gevolgd en welke resultaten verwacht worden. Niet om intuïtie uit te schakelen, maar om ze te versterken met objectieve informatie. De uitdaging voor groeiende mkb's is dus geen keuze tussen vertrouwen of controle, tussen cultuur of cijfers. Het is de kunst om vertrouwen te behouden én systemen te bouwen die kwaliteit borgen. Wie die stap niet zet, riskeert dat groei niet alleen schaal brengt, maar ook kwaliteitsverlies. Wie ze wel zet, bouwt aan een organisatie waar vertrouwen en professionalisering elkaar versterken.

Leiderschap

De grootste uitdaging echter, ligt meestal niet in de vraag naar nieuwe processen, maar vooral in de nood aan een andere leiderschapsstijl. Waar de oprichtersfase vaak gekenmerkt wordt door het buikgevoel met de grote B, vraagt een grotere organisatie om leiders die vertrouwen kunnen combineren met structuur. Dat betekent: duidelijke verwachtingen formuleren, opvolging organiseren en verantwoordelijkheid expliciet maken.

Leidinggeevenden, vaak leden van de *founder family* – en dit kan in letterlijke of figuurlijke betekenis – staan daarbij voor een fundamentele evolutie. Ze moeten leren sturen op systemen in plaats van op personen, op indicatoren in plaats van op indrukken. Micro-management, gebaseerd op concrete acties, moet plaats maken voor beleidsvoering. Dat vergt een meer professioneel en datagedreven leiderschap: beslissingen onderbouwen, resultaten meten en transparant communiceren over doelstellingen en prestaties en dus ook confrontatie aangaan.

Zure appel

Als consultant word ik soms gezien als de boze heks. Ik kom binnen in een mkb dat in groei of in transitie is, maar waarin de oprichters of eigenaars het roer nog stevig in handen hebben, en waar managers het kompas kwijt zijn. Mijn opdracht: ze helpen het Noorden weer te vinden. Mijn boodschap aan de eigenaars is vaak verrassend eenvoudig: er is niets mis met uw managers. Het probleem zit niet in hun kompas. Het probleem is structureel: er ontbreekt een fundament van processen, opvolging en feedbackmechanismen.

En daar sta je dan met je giftige appel, alleen ziet op dat moment niemand dat het helemaal geen giftige appel is; in werkelijkheid is het een zure appel. Eentje waar je even samen doorheen moet bijten om de organisatie sterker te maken. Een kleine pijn, met een groot effect: duidelijkheid, reproduceerbare kwaliteit en een toekomstbestendig bedrijf.

Pater familias

Zelfs anno 2026 stel ik vast dat in veel groeiende mkb's de bedrijfsleider nog

trekken heeft van een *pater familias*. Zijn wil is wet – maar wel een wet die meestal met de beste bedoelingen wordt uitgevaardigd. Hij kent zijn mensen, hun sterktes, hun zwaktes en soms zelfs hun familiale perikelen. De organisatie voelt als een grote familie, met aan het hoofd iemand die richting geeft, knopen doorhaakt en, wanneer nodig, verloren schapen – of zonen en dochters – weer op het juiste pad probeert te brengen. Dat model kan decennia lang wonderwel werken. Discussies worden beslecht met een mengeling van ervaring, intuïtie en moreel gezag. Wie twijfelt, krijgt een vaderlijke blik en een duidelijke instructie. Dat kan, want de cultuur is warm, betrokken en persoonlijk.

Maar naarmate de organisatie groeit, of na overname, wordt het moeilijk om een bedrijf van vijftig, honderd of meer medewerkers te blijven leiden alsof het een uitgebreide keukentafel is. Systemen laten zich minder makkelijk overtuigen door charisma. Indicatoren buigen niet voor gezag. En niet elk “verloren schaap” kan nog persoonlijk worden opgezocht wanneer de kudde groter en complexer wordt.

Profielkeuze

De evolutie naar datagedreven en professioneel leiderschap betekent dan niet dat de *pater familias* moet verdwijnen, maar dat hij zijn rol moet heruitvinden. Minder opperhoofd dat op basis van wijsheid beslist, meer architect die structuren bouwt waarin ook anderen verantwoordelijkheid opnemen. Minder “ik voel dat dit juist is”, meer “dit tonen onze cijfers en dit is onze gezamenlijke doelstelling”. De kunst is om het

familiale niet te verliezen – de zorg, de betrokkenheid, het morele kompas – maar het te combineren met systemen die niet afhankelijk zijn van één centrale figuur. Want zelfs de meest wijze pater familias kan niet tegelijk herder, rechter, strateeg en controller blijven wanneer de familie blijft groeien.

Dus rijst ook de vraag naar profielkeuze. Groeiende mkb's en familiebedrijven doen er goed aan complementaire profielen aan te trekken: mensen met ervaring in schaalvergroting, procesoptimalisatie en data-analyse. Niet om de ondernemersgeest te vervangen, maar om die te versterken met analytische slagkracht en organisatorische maturiteit. Waar de oprichter het bedrijf groot maakte met visie en intuïtie, helpen nieuwe profielen om die groei duurzaam te verankeren.

Derde generatie

Misschien ligt precies daar ook één van de verklaringen waarom zoveel van deze organisaties de derde generatie niet halen. Wat in de eerste generatie een kracht is – sterke persoonlijkheid, korte beslissingslijnen, intuïtief leiderschap en diepgeworteld vertrouwen – wordt in latere fases soms een kwetsbaarheid. De organisatie blijft te lang gebouwd rond personen in plaats van rond minder subjectieve elementen. Er ontstaat een spanningsveld tussen familiecultuur en organisatorische realiteit. Beslissingen blijven geconcentreerd, opvolging gebeurt impliciet en toevallig, verantwoordelijkheden blijven diffuus. Zolang de oprichter of tweede generatie het overzicht bewaart, blijft het systeem draaien. Maar zodra de complexiteit

toeneemt of een generatiewissel zich aandient, blijkt dat veel kennis en sturing persoonsgebonden waren in plaats van verankerd in processen.

De derde generatie erft dan niet alleen een bedrijf, maar ook onuitgesproken verwachtingen, informele afspraken en een cultuur waarin kwaliteitsborging snel als wantrouwen wordt geïnterpreteerd. Zonder een structuur met duidelijke data, transparante verantwoordelijkheden en objectieve opvolging wordt kwaliteit kwetsbaar. Nogmaals: niet omdat het ondernemerschap ontbreekt, maar omdat het fundament te weinig geprofessionaliseerd is. Dat is een nuance die in de praktijk vaak moeilijk ligt. Want zodra het woord "opvolging" valt, lijkt bij sommigen het beeld te ontstaan van bureaucratie, vertraging en het doven van het vuur dat het bedrijf groot maakte.

Gevecht

Als consultant merk ik hoe dat gesprek soms aanvoelt als een gevecht. Alsof ik met mijn pleidooi voor processen, indicatoren en opvolging de ondernemersspirit kom temperen. Alsof ik met een spatel in de hand sta, klaar om de succesvolle pizza, gebakken op passie en hete kool, plat te drukken tot een gestandaardiseerd recept zonder smaak. De angst is begrijpelijk. Het was net dat vuur, die intuïtie, die persoonlijke drive van (groot)vader - en helaas nog te vaak niet van (groot)moeder - die de organisatie heeft doen groeien. Opvolging en kwaliteitsborging voelen dan als afstand nemen van dat verhaal, als formaliseren wat ooit vanzelf ging, zelfs als het einde van de romantiek van het ondernemen.

Maar een uitgewerkte structuur met bijhorende processen is geen spatel om plat te drukken. Ze is eerder de oven die toelaat om méér pizza's te bakken zonder aan kwaliteit in te boeten. Ze zorgt ervoor dat het succes reproduceerbaar wordt, overdraagbaar, minder afhankelijk van één paar handen of één sterk karakter. Professionalisering doodt geen ondernemerschap; ze beschermt het tegen toevalligheid en daardoor ook tegen uitputting.

Mentaliteitswijziging

De echte uitdaging is dus niet kiezen tussen passie enerzijds of processen en structuur anderzijds. Het is erkennen dat passie een bedrijf kan doen ontstaan, maar dat professionalisering nodig is om het te laten overleven, tot en met die derde generatie. Duurzame overdracht vraagt daarom om meer dan familiale betrokkenheid alleen. Ze vraagt een organisatie die kan functioneren los van individuele persoonlijkheden: ze vraagt om

een mentaliteitswijziging, om samen met de organisatie te groeien, om samen met haar volwassen te worden.

Want, ja, kwaliteit profileert zich alleen door continuïteit: trouw blijven aan wat het bedrijf groot heeft gemaakt, namelijk het leveren van producten en diensten die klanten waarderen. Maar alleen wie borging structureel verankert, kan die continuïteit veiligstellen. De uitkomst blijft, de weg wordt systematisch. Kwaliteitsborging is geen betutteling, het is de prijs voor groei.

Het artikel is gebaseerd op een Vlaamse context met KMO's, kleine tot middelgrote ondernemingen, vaak familiebedrijven. Voor een Nederlands publiek is de term 'mkb' gebruikt, wat hetzelfde type bedrijf aanduidt.



Caroline Fransens is trainer, coach en consultant uit Antwerpen, met internationale ervaring in België, Nederland en Duitsland. Jarenlang had ze een door de Vlaamse overheid gemandateerd loopbaancentrum, waar ze ontdekte dat veel mensen vastlopen door gebrek aan organisatie en structuur. Die ervaring leidde tot een blijvende fascinatie voor kwaliteitsmechanismen in organisaties, van strategisch tot operationeel niveau. Ze helpt teams en individuen efficiënter te werken, patronen te doorbreken en duurzame resultaten te realiseren.



Van leerinterventie naar leersysteem

Auteurs: **Lisa van Gils, Ingrid Knuvelde**

Veel leerinterventies zijn geen oplossing, maar ze zijn een poging. Een poging om beweging te krijgen in een organisatie die zelf niet meebeweegt. Dat is geen verwijt. L&D'ers herkennen deze worsteling ongetwijfeld. Jij, als L&D'er analyseert zorgvuldig. Je ontwerpt met aandacht. Je zet iets neer waar je trots op bent. En toch blijft dat knagende gevoel: Waar is het echte effect? Waar is de gedragsverandering die nodig is?

In de afgelopen jaren keken wij, als externe strategische L&D'ers, bij zo'n veertig organisaties van binnenuit mee om organisatieproblemen op te lossen. Ze liepen bijvoorbeeld aan tegen een hoog verloop, lage productiviteit, veel fouten, een enorm verzuimpercentage, weerstand en verandering die maar niet beklijft. Wat we daar bijna nooit zagen, was gebrek aan inzet of expertise. Wat we wél zagen was versnippering. Veel initiatieven, mooie programma's, een goed gevuld Learning Management System (LMS); activiteiten met aandacht ontwikkeld, maar minder samenhang tussen de initiatieven dan nodig is. Dat is niet omdat organisaties niet willen, in tegendeel, die organisaties zien nog niet in hoeveel waarde het oplevert als er wordt gewerkt vanuit één systemische bril, vanuit één kapstok, vanuit één visie, met een doorvertaling naar hun praktijk. En dat

voel je terug in de resultaten, zonder dat we doorhebben dat de versnippering daar de oorzaak van is.

Losse leeroplossingen

Dit losse zand zorgde voor de reacties: "De deelnemers hebben een leuke dag gehad" en "We zijn blij dat we dit hebben kunnen aanbieden". Maar is dat het doel? We willen toch horen dat het probleem is opgelost? Of dat een team volgens het gestelde doel is gaan werken? In de praktijk blijkt hoe weerbarstig dat is; een directie die snel resultaat wil, managers die vooral 'iets' willen doen. Dalende sales? Willen groeien, maar met een teamdag die ook wel 'leuk' moet zijn. En dan komt er een training...

Wij zagen bijvoorbeeld een organisatie die investeerde in een leiderschapsprogramma. Inhoudelijk sterk en de deelnemers waren enthousiast. Maar in het MT werd het nieuwe (gewenste) gedrag nooit besproken. KPI's bleven hetzelfde en er was geen opvolging. De druk op kortetermijnresultaten won het van reflectie, experiment en daadwerkelijk leren (en dus veranderen). Het programma was goed, maar het systeem was niet afgestemd.

En we zagen het ook anders, bij andere organisaties: trajecten waarin vooraf helder was welk gedrag moest veranderen,

*Veel leerinterventies
zijn geen oplossing,
maar ze zijn een poging
om beweging te krijgen
in een organisatie die
zelf niet meebeweegt.*

waarin leidinggevendenden actief werden betrokken en toepassing werd gevolgd, gefaciliteerd en geborgd. Het verschil zat niet in de interventie, maar in de samenhang tussen gedrag, leidinggevende en hun ondersteuning, toepassing en borging daarvan, eromheen.

Onderzoek naar transfer (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010; Weinbauer-Heidel, 2016) laat al jaren zien dat toepassing afhankelijk is van context. Systeemdenken (Senge, 1990) leert ons dat gedrag nooit op zichzelf staat. En veranderkunde (Kotter, 1996, 2021; Michie & et al., 2011) benadrukt steeds opnieuw dat losse interventies zelden duurzaam effect hebben en dat duurzame verandering vraagt om brede betrokkenheid en systeemverandering.

Impact Systeem

Op basis van die inzichten, maar ook door wat wij zelf in de praktijk misten, ontwikkelden we ons Impact Systeem. Niet als model dat je invult, of als theorie die je volgt, maar als basisprincipes of een onderlegger/praatplaat voor elke organisatie voordat ze start met een leerinterventie.

Een bril die je helpt kijken naar vier samenhangende pijlers:

- Of het echte probleem helder is.
- Of nieuw gedrag wordt geborgd.
- Of randvoorwaarden op orde zijn.
- Of mensen structureel ondersteund worden in het toepassen.

Het uitgangspunt is simpel: als één cruciale voorwaarde ontbreekt, geeft leren niet de gewenste (en nodige) impact. En dat vraagt iets van ons vak. Minder denken in losse oplossingen. Meer durven kijken naar het geheel. Soms een leeractiviteit uitstellen.

Soms eerst een ander gesprek voeren.

Ons Impact Systeem heeft maar één doel: dat leren daadwerkelijk zichtbaar wordt op de werkvloer. Dat je gedrag ziet veranderen. Dat het niet bij inzicht blijft, maar overgaat in toepassing. En om daar te komen is meer nodig dan een goed ingericht LMS, een volle bibliotheek of een sterke interventie.

Vier voorwaarden

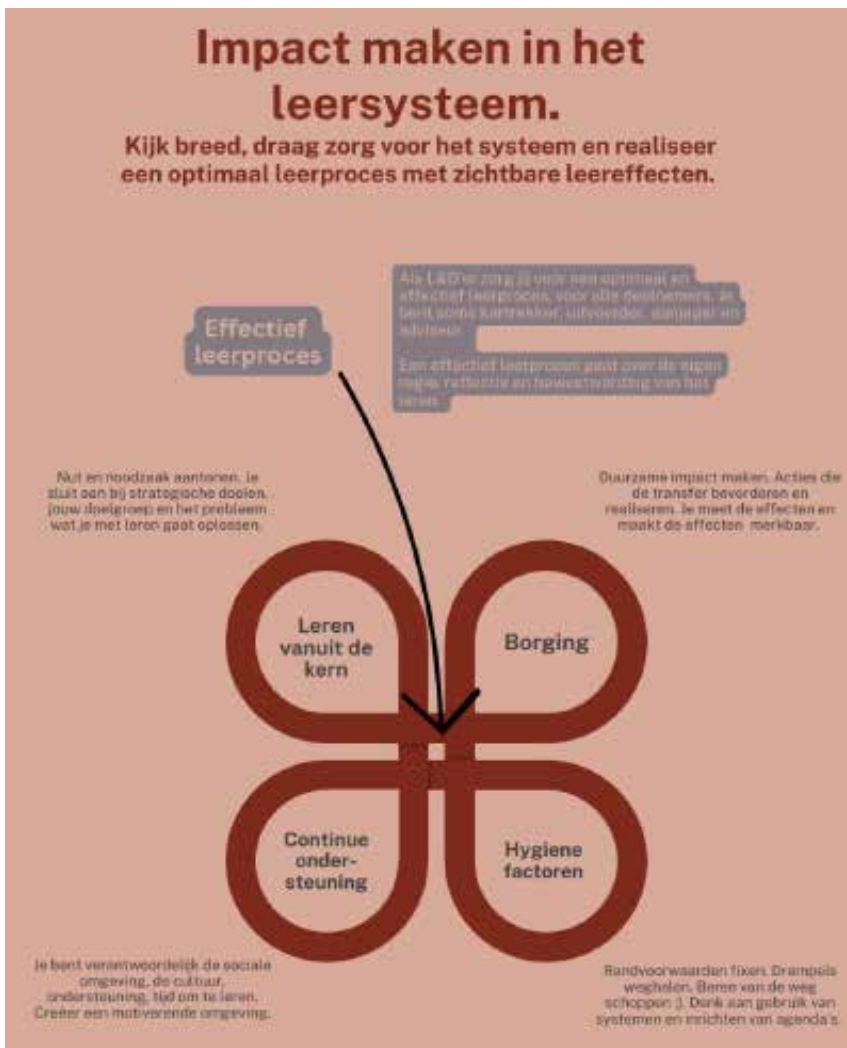
Impact ontstaat wanneer vier dingen samenkomen:

Allereerst: **borging (1)**. Nieuw gedrag dat niet wordt herhaald, besproken of gevolgd, verdwijnt vanzelf. Daarom loopt bij ons in elk ontwerp één vraag als een roze draad mee: hoe zorgen we dat dit gedrag niet alleen wordt geleerd, maar ook blijft bestaan? Vooraf, tijdens, en daarna.

Daarnaast moeten de **hygiëne factoren (randvoorwaarden) (2)** kloppen. Processen, systemen, verwachtingen. Als er geen tijd is om te oefenen, als het LMS het nieuwe gedrag tegenwerkt, dan wint het oude gedrag altijd. Hoe goed de leeractiviteit ook was.

Daarbij is **continue ondersteuning (3)** cruciaal. Gedrag verandert niet in isolatie. Leidinggevendenden, collega's en teams vormen de omgeving waarin het leren moet landen. Wordt daar het gesprek gevoerd? Is er ruimte om te experimenteren? Mag er geoefend worden zonder directe afrekening? Daar zit cultuur!

En misschien wel het belangrijkste: **leren vanuit de kern (4)**. Wat is het echte probleem? Welk organisatieprobleem lossen we hiermee op en welk gedrag is daarvoor nodig? Als leren niet verbonden is aan echte organisatiepijn, verlangen of doel, wat zijn we dan eigenlijk aan het versterken?



Figuur 1. Improversity Impact Systeem

Deze pijlers zijn geen 'extra's'. Ze zijn de cruciale voorwaarden, voor alle spelers in en rond L&D, om leren en veranderen überhaupt succesvol te laten zijn.

Tot slot

We snappen de aantrekkingskracht van losse leeroplossingen. Ze geven het gevoel

van actie. Van voortgang. Van 'we doen iets'. Maar zonder samenhang verdwijnt verantwoordelijkheid, wordt impact toeval (of een illusie), en raken we steeds verder verwijderd van de daadwerkelijke verandering. En misschien wel het pijnlijkst: L&D wordt afgerekend op iets wat we nooit alleen kunnen waarmaken.

Systemisch kijken met behulp van ons Impact Systeem vraagt daarom iets anders van ons vak. Minder alleen uitvoeren, meer ontwerpen van samenhang. Soms betekent dat een training uitstellen, soms betekent het een ander gesprek voeren voordat we iets ontwikkelen. Over gedrag, over context, over eigenaarschap. De vraag is dus: welk leersysteem is nodig om dit gedrag duurzaam mogelijk te maken? Zolang we die vraag blijven vermijden, blijven we trainen overschatten en impact onderschatten. En die toffe interventie in dat mooie LMS? Die komt, maar pas als de bril goed staat.

Referenties

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2021). *Leading change* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press.
- Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6, Article 42.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Weinbauer-Heidel, I. (2016). *What works in training transfer: An integrative literature review*. Training & Development.



Lisa van Gils is co-founder van Improversity en verbinder tussen strategie en praktijk in leren en ontwikkelen.



Ingrid Knuvelde is co-founder van Improversity en strategisch denker in leren en ontwikkelen.