



Skillsgericht Leidinggeven: Inzichten uit de praktijk



TNO innovation
for life

TNO 2025 P11358

Waarom skillsgericht denken en werken?

De Nederlandse arbeidsmarkt is historisch krap. Een skillsgerichte arbeidsmarkt, waarbij **niet diploma's maar kennis en vaardigheden centraal staan**, is één van de oplossingen.



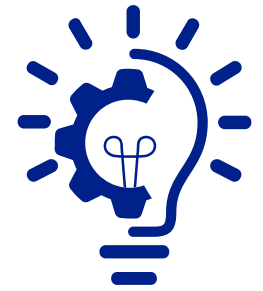
Door skillsgericht te denken en werken:

- Wordt het makkelijker om personeel te vinden
- Worden talenten van mensen beter benut
- Kan leeraanbod gerichter worden ingezet



**De talentenmarkt is groter
dan de diplomamarkt!**

Leidinggevenden zijn
cruciaal bij het
stimuleren van
informeel leren en
skills ontwikkeling
op de werkvloer



Wat is skillsgericht leidinggeven?

Een skillsgerichte leidinggevende stuurt op het (h)erkennen, benutten en ontwikkelen van de vaardigheden en het potentieel van medewerkers.

De focus ligt op wat iemand kan en wil leren, niet op formele diploma's of kwalificaties.



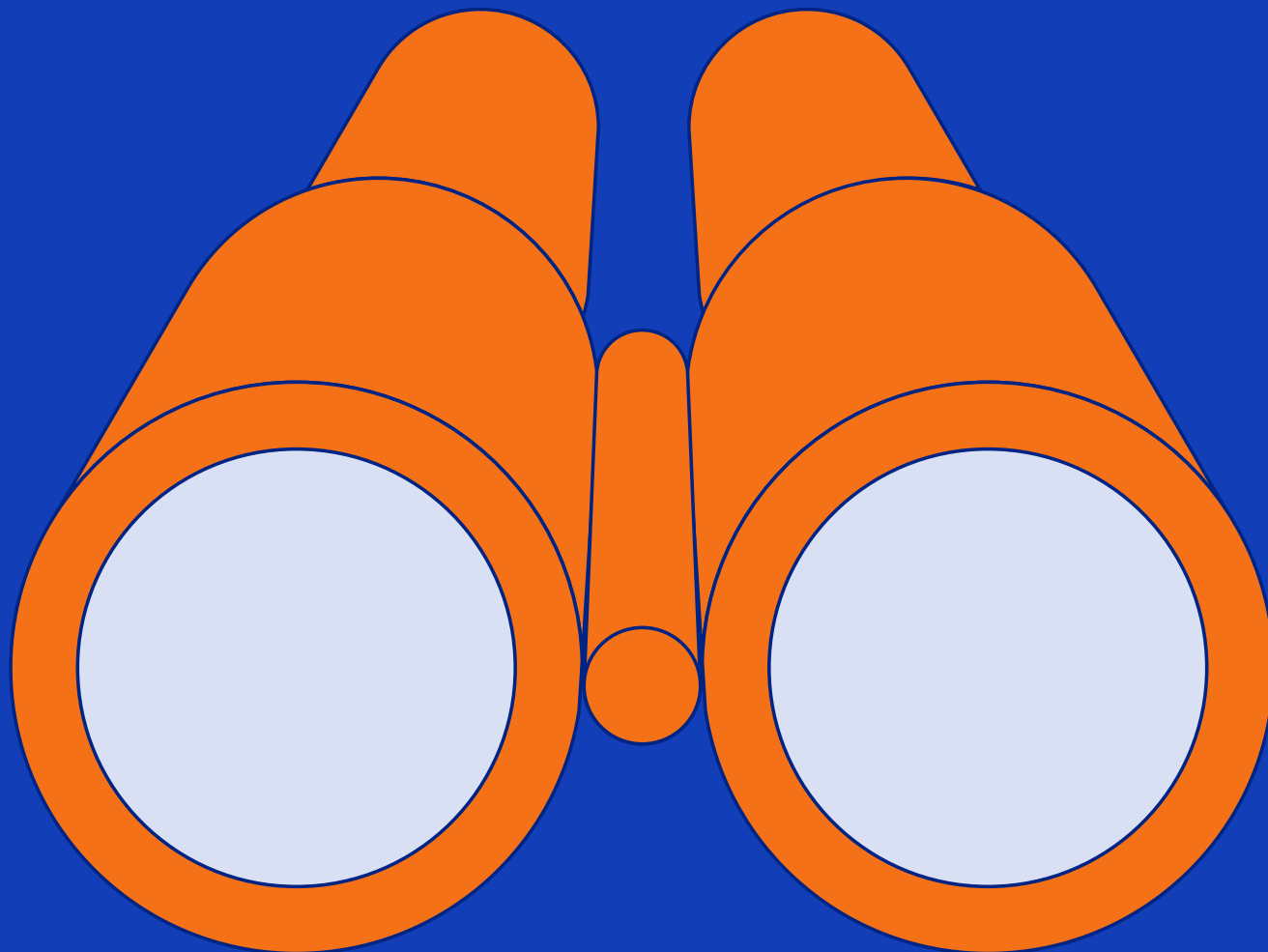
Skillsgericht leidinggeven

Skillsgericht leiderschap sluit aan bij een **groei mindset**, **transformationeel** en **'empowering' leiderschap**. Het draait om het **geloof** dat iemands kennis en vaardigheden **ontwikkeld** kunnen worden door leren, inzet en ondersteuning.



Maar hoe ziet dit er in de praktijk uit?

We illustreren dit met inzichten uit de praktijk van 's Heeren Loo, Volandis en Rabobank.



Skillsgericht leidinggeven

Wat wordt in de praktijk gezegd?

We geloven als organisatie in een groeimindset - jezelf ontwikkelen is heel belangrijk en zit in de haarvaten van dit bedrijf.

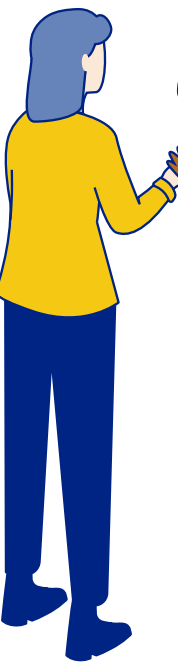


— Tessa Wagenveld, Lead Product Manager Attract & Product Experts, Rabobank



De allergrootste voorwaarde is dat je ontwikkelingsgericht kijkt. Continu met mensen in gesprek bent over hun eigen ontwikkeling – vanuit een talentgedachte, niet alleen vanuit vakbekwaamheid.

— Ramon de Groot, Manager Leren en Ontwikkelen, 's Heeren Loo



De mens is uniek, en we willen dat iedereen zijn unieke talenten kan inzetten en daardoor tot zijn recht komt. Dat vraagt om een andere blik van leidinggevenden.



— Ramon de Groot, Manager Leren en Ontwikkelen, 's Heeren Loo



Richting, ruimte, ruggensteun is een mooi uitgangspunt, maar er is geen *one size fits all*. De toegevoegde waarde zit in het zicht hebben op wat een medewerker individueel nodig heeft.

— Christa Dijkstra, Manager HR, 's Heeren Loo

Hoe geef je skillsgericht leiding?

Naast een skillsgerichte houding, zijn er **drie belangrijke knoppen** bij skillsgericht leidinggeven:

- **Richting**
- **Ruimte**
- **Ruggensteun**



Knop 1: Richting

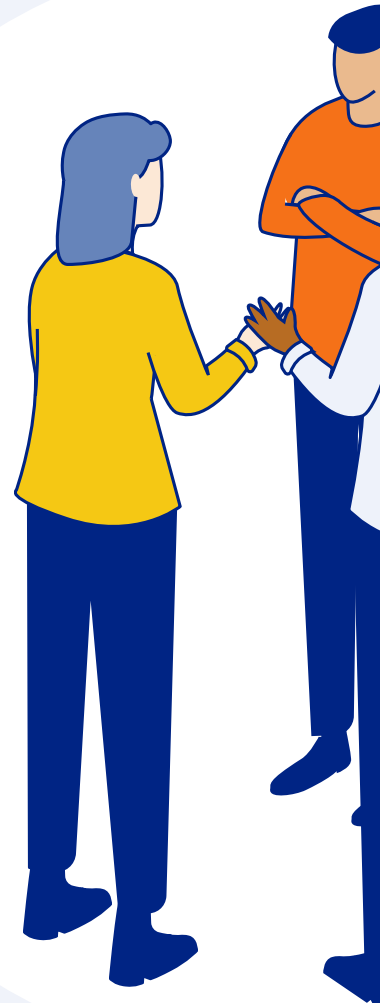
Wat wordt in de praktijk gezegd?

Geef visie op welke skills er nodig (zullen) zijn en welke ontwikkelpaden mogelijk zijn.

Managers moeten leren kijken naar welke skills ze in hun team hebben, en welke ze nog nodig hebben om een gezonde organisatie te blijven.

”

— Tessa Wagenveld, Lead Product Manager Attract & Product Experts, Rabobank





De leidinggevende moet in de praktijk het vermogen hebben om erbovenuit te stijgen en op de langere termijn te denken.

— Christa Dijkstra, Manager HR, 's Heeren Loo

Als werkgever moet je weten: wat zijn de werkzaamheden die ik de komende tijd ga doen? Heb ik daar voldoende mensen voor of moet ik mensen opleiden? Dat is richting geven.



— Claudia Klarenbeek, Specialist DSP en Skills Based Ontwikkelen, Vlandis



Knop 2: Ruimte

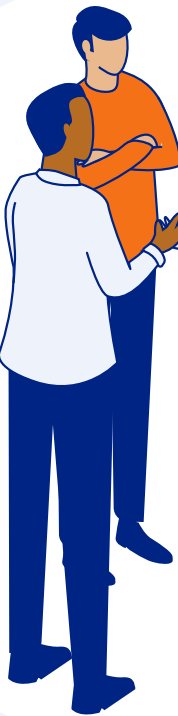
Wat wordt in de praktijk gezegd?

Geef medewerkers kansen om te laten zien wat ze kunnen, fouten te maken en te groeien.

Dankzij ons talentaanpak kunnen steeds meer medewerkers via stages en opdrachten groeien naar andere functies. In de zorg is het nieuw dat je op deze manier mag oefenen.

”

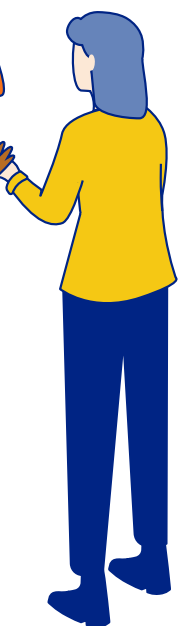
— Ramon de Groot, Manager Leren en Ontwikkelen, 's Heeren Loo





We werken met tijdelijke opdrachten van bijvoorbeeld een half jaar, zodat je buiten je eigen expertise nieuwe vaardigheden kunt ontwikkelen. Dat is een laagdrempelige manier om te proeven aan een andere rol of via job crafting ervaring op te doen die je anders niet snel zou opdoen.

— Tessa Wagenveld, Lead Product Manager Attract & Product Experts, Rabobank



Het gaat erom een goed beeld te vormen van de kandidaat én wat iemand nodig heeft, bijvoorbeeld een diploma, certificaat of training, en dat kan en mag vooral per persoon verschillen.

— Ramon de Groot, Manager Leren en Ontwikkelen, 's Heeren Loo

Knop 3: Ruggensteun

Wat wordt in de praktijk gezegd?

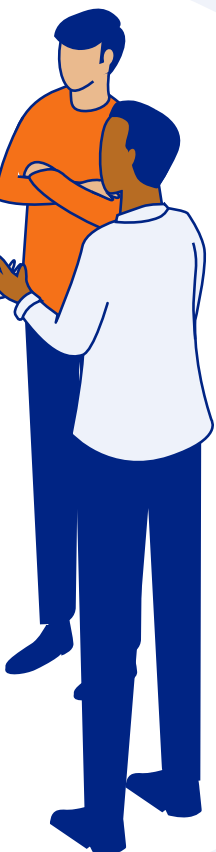
Ondersteun, coach en waardeer medewerkers actief bij hun skills ontwikkeling.

We laten medewerkers bepaalde skills, zoals bijvoorbeeld leidinggeven, verkennen – en als het antwoord is dat het niet bij hun past, dan is het programma ook geslaagd.

”

— Christa Dijkstra, Manager HR, 's Heeren Loo





Ons performance management systeem heet Grow en draait om een continue dialoog. Doorlopend leren en groeien, zowel professioneel als persoonlijk, is een vast onderdeel van het regelmatige overleg met je manager.

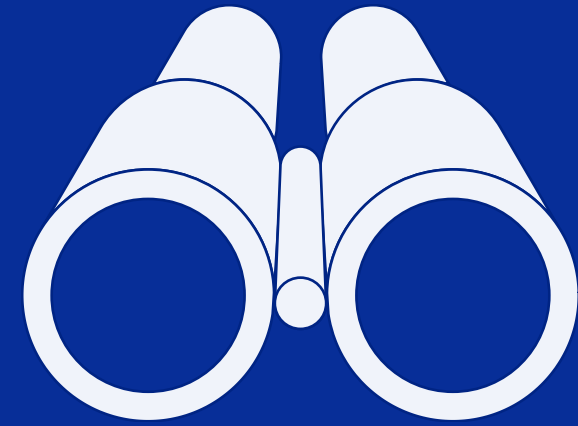
”

— Tessa Wagenveld, Lead Product Manager Attract & Product Experts, Rabobank

“

Je bent als leidinggevende een soort trainer die mensen coachend aanstuurt. Je moet kijken wie waar goed in is en ze daarop inzetten. Dat doe je niet alleen één op één, maar je gaat als groep de dialoog aan.

— Claudia Klarenbeek, Specialist DSP en Skills Based Ontwikkelen, Vlandis



Meer weten?

- [Skills: een leven lang leren | TNO](#)
- [Competent NL](#)
- [Wegwijzer Lerende en Innovatieve Organisatie](#)
- [Naar de arbeidsmarkt van de toekomst | TNO](#)

**Skillsgericht leidinggeven
vraagt om lef en vertrouwen.
Je moet mensen de kans geven
zich te ontwikkelen, ook als ze
nog niet alles kunnen.**

”

— Claudia Klarenbeek, Specialist DSP en Skills Based Ontwikkelen, Vlandis



**Wil je samenwerken
op het onderwerp
skillsgerichte
arbeidsmarkt of
skillsgericht
leidinggeven?**



Mail dan naar
competentnl@tno.nl

Projectnummer 060.63793/01.02
Publicatienummer TNO 2025 P11358
Contact TNO competentnl@tno.nl

Auteurs Noëla Hantschel, Willeke Wonder, Lilian Woudstra, Linda Koopmans

Health & Work
Sylviusweg 71
2333 BE LEIDEN
Postbus 2215
2301 CE LEIDEN
www.tno.nl

T 088 860 75 00
info@tno.nl

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

© 2025 TNO



TNO innovation
for life