

Skillsgericht leidinggeven

Inzichten uit theorie en praktijk

TNO 2025 R13091 – 17 december 2025

Skillsgericht leidinggeven

Inzichten uit theorie en praktijk

Auteurs	Noëla Hantschel Willeke Wonder Lilian Woudstra Linda Koopmans
Rubricering rapport	TNO Public
Aantal pagina's	16 (excl. voor- en achterblad)
Aantal bijlagen	1
Projectnummer	060.59632/01.02

Alle rechten voorbehouden

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

© 2025 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	4
2	Methode.....	5
2.1	Literatuur onderzoek	5
2.2	Interviews met onderzoekers en de praktijk.....	5
3	Resultaten	6
3.1	Wat is skillsgericht leidinggeven?	6
3.2	Skillsgericht leidinggeven in de praktijk.....	7
3.2.1	Welke houding of mindset hoort bij skillsgericht leidinggeven?.....	7
3.2.2	Hoe ziet skillsgericht leidinggeven er in de praktijk uit?.....	8
3.3	Belemmerende en bevorderende factoren.....	10
4	Discussie en conclusie	13
	Referenties	15
	Bijlage A	17
	Betrokken organisaties.....	17

1 Inleiding

In een snel veranderende arbeidsmarkt is het essentieel dat medewerkers goed inzetbaar zijn en zich blijven ontwikkelen. Technologische innovaties, maatschappelijke veranderingen en vergrijzing vragen om een flexibele inzet van talent. Een skillsgerichte arbeidsmarkt waarin aandacht is voor skills – een combinatie van kennis en vaardigheden – vormt een deel van de oplossing. De noodzaak voor een skillsgerichte arbeidsmarkt wordt onderstreept door structurele krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt (Spanjaart, 2025; SER, 2021). In een skillsgerichte benadering staan vaardigheden en kennis centraal, in plaats van diploma's. Daarbij is het uitgangspunt dat iedereen over vaardigheden beschikt en dat deze verder ontwikkeld kunnen worden tijdens het werk. Door meer aandacht voor skills die mensen hebben en in te zetten op een leven lang ontwikkelen (LLO) kunnen organisaties wendbaar blijven en medewerkers duurzaam inzetbaar. Het (h)erkennen en benutten van skills, ook buiten formele diploma's om, vergroot bovendien de inclusiviteit op de werkvloer en helpt om mensen sneller en flexibeler in te zetten in werk dat bij ze past (Dekker, van den Bossche, Bongers & van Genabeek, 2021).

Bij skillsgericht werken in organisaties speelt de leidinggeven een sleutelrol. Leidinggevers zijn vaak de schakel tussen strategische organisatiedoelen en de ontwikkeling van individuele medewerkers. Op verschillende momenten in interactie met medewerkers speelt het gedrag van de leidinggevende een rol. Denk aan activiteiten zoals het werven en selecteren van nieuwe medewerkers, het behouden en ontwikkelen van medewerkers, het stimuleren van een positieve leercultuur op de werkvloer (waarin formeel leren en informeel ontwikkelen gefaciliteerd wordt), als ook het erkennen en beoordelen van geleerde skills en/of het niveau van skills. Vanuit eerder onderzoek (o.a. Vos et al., 2021; Weidema, Sanders & Thunissen, 2022; Koopmans et al., 2023; SER/TNO, 2025) weten we dat de direct leidinggevende een belangrijke rol speelt bij het creëren van een positieve leercultuur. Door actief het gesprek aan te gaan over ambities, leerbehoeften en groeikansen, kunnen leidinggevers een cultuur van leren en ontwikkelen bevorderen. Hun houding en voorbeeldgedrag bepalen in grote mate of LLO daadwerkelijk wordt omarmd binnen teams. Dit versterkt niet alleen individuele groei en inzetbaarheid, maar ook innovatie en wendbaarheid van de organisatie. Er is echter nog weinig inzicht in wat skillsgericht leidinggeven is en hoe direct leidinggevers dit kunnen vormgeven in de praktijk.

Dit rapport heeft als doel om te verkennen wat skillsgericht leidinggeven inhoudt – zowel in denken als in doen. Daarbij wordt onderzocht welke factoren deze manier van leidinggeven bevorderen of juist belemmeren binnen organisaties.

De centrale onderzoeksvragen zijn:

- a) Wat verstaan we onder skillsgericht leidinggeven, en hoe wordt dit in de praktijk vormgegeven (in denken én in doen)?
- b) Welke belemmerende en bevorderende factoren voor skillsgericht leidinggeven in organisaties zijn er?

2 Methode

2.1 Literatuur onderzoek

Voor dit rapport is een beknopt literatuuronderzoek uitgevoerd naar theoretische kaders rondom leiderschapstijlen die aansluiten bij skillsgericht leidinggeven. De zoektocht richtte zich op wetenschappelijke bronnen die inzicht geven in hoe leidinggevers de ontwikkeling van skills bij medewerkers kunnen stimuleren. Hiervoor is gezocht in de databanken Scopus en Google Scholar naar publicaties met Engelse en Nederlandse varianten van zoektermen als *‘ontwikkelingsgericht leiderschap’*, *‘transformationeel leiderschap’*, *groeimindset*, *‘coachend leiderschap’* en *‘empowering leiderschap’*. Daarnaast is bestaande interne kennis over relevante publicaties gebruikt.

2.2 Interviews met onderzoekers en de praktijk

Om te onderzoeken hoe er in de praktijk vorm wordt gegeven aan skillsgericht leidinggeven, en wat de bevorderende en belemmerende factoren hierbij zijn, zijn interviews uitgevoerd met 3 onderzoekers op het gebied van de skillsgerichte arbeidsmarkt en 4 HR-/L&D adviseurs uit 3 organisaties. De organisaties zijn geselecteerd op basis van ervaring met skillsgericht werken (zij kunnen hierin als koploper worden gezien). Ook is een selectie gemaakt van organisaties uit verschillende sectoren (bouw, zorg, zakelijke dienstverlening), zodat een breed beeld zou ontstaan. De interviews hebben online plaatsgevonden in de periode van april tot november 2025 aan de hand van een semigestructureerd interviewprotocol. Alle HR-/L&D adviseurs vulden voor het interview een toestemmingsformulier in, en voor alle interviews werd akkoord gegeven door de Toetsingscommissie Mensgebonden Onderzoek van TNO.

3 Resultaten

Op basis van inzichten uit de literatuur en praktijk geven we hieronder een beschrijving van wat skillsgericht leidinggeven is, en wat belemmerende en bevorderende factoren zijn voor skillsgericht leidinggeven in organisaties.

3.1 Wat is skillsgericht leidinggeven?

Het concept *skillsgericht leidinggeven* is relatief nieuw en wordt nog nauwelijks expliciet behandeld in de wetenschappelijke literatuur. Daarom is het interessant om naar raakvlakken met bestaande theoretische kaders binnen leiderschapsonderzoek te kijken: het (h)erkennen en stimuleren van het ontwikkelpotentieel van medewerkers is de kern van effectief leiderschap. Meerdere leiderschapsstijlen overlappen op sommige onderdelen maar geven in totaal niet weer wat skillsgericht leidinggeven is. Hieronder worden bekende concepten uitgelegd en vervolgens de relatie tot skillsgericht leidinggeven uitgelegd.

Het praktisch leiderschapskader *Richting Ruimte Ruggensteun* biedt daarbij een herkenbare en overzichtelijke indeling en mogelijke knoppen, gebaseerd op onderzoek van o.a. Sanders et al. (2013), SER (2020) en Vos et al. (2021). Hierbij gaat het bij *richting* om een visie te schetsen waar de organisatie zich heen beweegt, medewerkers te informeren over de richting van het bedrijf en functies, en ook het ondersteunen van medewerkers bij het vormen van hun individuele richting binnen het bedrijf. Bij *ruggensteun* gaat het om steun van leidinggevend door een coachende/transformationele leiderschapsstijl, veilige omgeving waarin medewerkers en leidinggevend elkaar vertrouwen en waarin leren en ontwikkelen mogelijk is doordat hier opleidingstijd en/of budget voor is en fouten maken mag. Bij *ruimte* gaat het om het creëren van ruimte (tijd, middelen en geld) in de organisatie om medewerkers in staat te stellen om eigen regie te nemen en taken uit te voeren met ruimte voor individuele verschillen (zelf regie/autonomie).

Dit kader is gerelateerd aan het verwante concept van *empowering leadership*, ook wel aangeduid als *ontwikkelingsgericht leiderschap*. Deze vorm van leiderschap stelt de persoonlijke talentidentificatie, talentbenutting en talentontwikkeling van medewerkers centraal (Amundsen & Martinsen, 2014; Konczak, Stelly & Trusty, 2000). Anderzijds fungeert de leidinggevende als architect van een talentgerichte werkcontext, waarin psychologische veiligheid essentieel is. Medewerkers moeten zich vrij voelen om zich uit te spreken en initiatief te nemen, zonder angst voor negatieve consequenties (Edmondson, 2018; Bos & Helfenrath, 2019; Bos & Pardoën, 2019). In deze context wordt proactief gedrag gewaardeerd en krijgen medewerkers voldoende autonomie en invloed om hun werk vorm te geven (Van Woerkom, 2020; Yukl, 2012). Sanders et al. (2013) merken zeven competenties aan als belangrijk voor ontwikkelingsgericht leidinggeven: zelf het goede voorbeeld geven in doen en laten, kwalitatief goede feedback geven, motiveren, richting geven, mee laten doen, betrekken van medewerkers, en werken aan de onderlinge relatie.

Transformationeel leiderschap draait om het inspireren en motiveren van medewerkers om hun volledige potentieel te benutten, voorbij de traditionele kaders zoals diploma's (Sanders et al., 2013). In plaats van te focussen op formele kwalificaties, richt deze leiderschapsstijl zich op:

- Individuele ontwikkeling: Leiders helpen medewerkers groeien door aandacht te geven aan hun unieke vaardigheden en ambities.
- Visie en inspiratie: Transformationele leiders schetsen een overtuigende toekomstvisie die medewerkers motiveert om bij te dragen.
- Empowerment: Medewerkers krijgen vertrouwen en verantwoordelijkheid, waardoor ze zich meer betrokken en gewaardeerd voelen.
- Focus op skills: In het artikel wordt benadrukt dat leiders beter kunnen selecteren op vaardigheden, motivatie en organisatiefit dan op diploma's.

Transformationeel leiderschap blijkt de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en werkbetrokkenheid te beïnvloeden, maar alleen als medewerkers een groeimindset hebben (Caniëls, Semeijn & Renders, 2018).

De mindset van managers zelf beïnvloedt hun leiderschapsgedrag aanzienlijk. Uit onderzoek blijkt dat managers met een groeimindset vaker leiderschapsgedrag vertonen dan hun collega's met een vaste mindset (Kouzes & Posner, 2019). Hierdoor kunnen organisaties profiteren van leiders die een groeimindset hanteren, omdat zij meer geneigd zijn om zich te ontwikkelen en hun team te inspireren (Kouzes & Posner, 2019). De groeimindset, waarin de overtuiging centraal staat dat capaciteiten ontwikkeld kunnen worden door inzet, oefening en feedback vormt een psychologische basis voor een werkomgeving waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend zijn (Caniëls, Semeijn & Renders, 2018).

Skillsgericht leidinggeven is dus geen volledig nieuwe stijl, maar een integratie van deze benaderingen met een expliciete focus op vaardigheden in plaats van diploma's. Het vraagt van leidinggevendenden dat zij niet alleen (strategische) visie en vertrouwen bieden, maar ook actief leer- en ontwikkelmogelijkheden creëren, zodat medewerkers hun skills voortdurend kunnen uitbreiden en aanpassen aan veranderende eisen. Als skillsgericht leidinggevende stap je een soort mentorrol in. Je dient zicht te hebben op wat iemand kan en waar mogelijkheden liggen.

3.2 Skillsgericht leidinggeven in de praktijk

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met zowel HR-/L&D-professionals als onderzoekers besproken.

3.2.1 Welke houding of mindset hoort bij skillsgericht leidinggeven?

Uit de interviews werden een aantal concrete houdingen/mindset benoemd die passen bij skillsgericht leidinggeven. Een centrale denkwijze binnen skillsgericht leidinggeven is dat iedere medewerker uniek is en beschikt over eigen talenten en skills. Leidinggevendenden die deze uniekheid (h)erkennen en stimuleren, creëren ruimte voor medewerkers om hun specifieke kwaliteiten in te zetten en zich verder te ontwikkelen. Dit vraagt om een open en waarderende blik, waarbij niet alleen wordt gekeken naar formele kwalificaties, maar juist naar het potentieel en de ambities van ieder individu.

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 leidinggevend.

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

Daarnaast werd in de interviews benoemd dat een groeimindset belangrijk is, waarbij het geloof centraal staat dat iedereen zich kan ontwikkelen door inzet, leren en feedback. Tegelijkertijd wordt erkend dat een combinatie van een groei- en vaste mindset waardevol kan zijn; niet iedereen hoeft altijd verticaal te groeien, soms is stabiliteit of horizontale ontwikkeling minstens zo belangrijk.

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

Tot slot vraagt skillsgericht leidinggeven om geduld en begrip voor weerstand. Niet iedereen is direct enthousiast of gemotiveerd om te veranderen; innerlijke motivatie kan niet worden afgedwongen. Het is belangrijk om mensen de tijd en vertrouwen te geven en vooral te werken met degenen die er wél voor openstaan. Daarnaast hoort bij deze mindset dat je ruimte biedt om te experimenteren en fouten te maken. Ontwikkelen is een proces van ontdekken.

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

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, Vollandis

3.2.2 Hoe ziet skillsgericht leidinggeven er in de praktijk uit?

Hoe uit zich dat in de praktijk? Uit de interviews met zowel HR-/L&D-professionals als onderzoekers komt naar voren dat skillsgericht leidinggeven in de praktijk vorm krijgt als een toekomstgerichte en mensgerichte manier van leidinggeven, waarbij de ontwikkeling en inzet van skills centraal staan. Skillsgerichte leidinggevend kijken niet alleen naar de huidige

situatie, maar anticiperen op wat er in de toekomst nodig is. Dit vraagt om een duidelijke visie en strategisch vooruitdenken: welke skills zijn straks belangrijk, en hoe kunnen medewerkers zich daarop voorbereiden?

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

In sommige organisaties wordt dit heel systematisch aangepakt, bijvoorbeeld door skills te koppelen aan functies en teams bewust samen te stellen op basis van een brede mix aan talenten. Elders ligt de nadruk meer op leren door te doen en gaandeweg ontdekken wat werkt, waarbij beleid en tools zich parallel ontwikkelen aan de praktijk. Daarbij wordt erkend dat je als leidinggevende ook realistisch moet blijven en transparant moet zijn als ontwikkeling niet altijd mogelijk is door de (missende) middelen zoals financiering of dat de doorgroei- of ontwikkelmogelijkheden niet onbeperkt zijn.

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, Vollandis

Daarnaast wordt maatwerk benoemd bij skillsgericht leidinggeven. Skillsgericht leidinggeven kijkt op taakniveau: welke taken passen bij jouw skills en hoe kunnen we taken aanpassen of uitbreiden om jouw talenten optimaal te benutten? Daarbij hoort ook het ontdekken van verborgen of minder zichtbare talenten, zodat medewerkers niet alleen op hun formele rol worden beoordeeld, maar op hun volledige potentieel. Samen bepalen leidinggevende en medewerker waar iemand staat, waar die naartoe wil en wat daarvoor nodig is. Tools als een skillsmatrix of digitaal skillspaspoort kan worden gebruikt om inzicht te krijgen in aanwezige en benodigde vaardigheden, maar het persoonlijke gesprek en de persoon zelf blijft leidend.

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

De dialoog tussen leidinggevende en medewerker is een rode draad in de interviews. Ontwikkeling is een gezamenlijk proces, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun groei en te reflecteren op hun bekwaamheid. Leidinggevend creëren ruimte, richting en ruggensteun, en stimuleren een leercultuur waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend zijn.

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 regulatige overleg met je manager.

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

Een skillsgerichte leidinggevende wordt gezien als een trainer die medewerkers ondersteunt, uitdaagt en stimuleert om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun ontwikkeling. Het

gaat erom verder te kijken dan diploma's en medewerkers aan te moedigen om bewust te reflecteren op hun groei: wat heb ik gedaan, voelde ik me daar goed bij, en hoe kan ik het de volgende keer beter doen? De leidinggevende houdt daarbij ook rekening met de persoonlijke omstandigheden van de werknemers. Het creëren van een veilige setting en onderling vertrouwen wordt als belangrijke voorwaarde genoemd.

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, Volandis

Ontwikkelingsgericht leidinggeven creëert een cultuur waarin leren en ontwikkelen normaal is. Skillsgericht leidinggeven voegt daar een skillslens aan toe: niet alleen ontwikkelen om hogerop te komen, maar om vaardigheden flexibel in te zetten en beter af te stemmen op veranderende taken en teams.

Er ontstaat zo een wisselwerking: een organisatie met een sterke ontwikkelingsgerichte cultuur maakt het makkelijker om skillsgericht te werken, terwijl een skillsgerichte aanpak concreet maakt waar en hoe ontwikkeling plaatsvindt.

3.3 Belemmerende en bevorderende factoren

Uit zowel literatuur als praktijk blijkt dat skillsgericht leidinggeven in organisaties met diverse uitdagingen gepaard gaat. De obstakels bewegen zich van het niveau van organisatiebrede randvoorwaarden tot de relatie tussen leidinggevende en medewerker, de rol van de leidinggevende en individuele kenmerken van medewerkers. Daarbij zijn de eerste drie onderstaande factoren cruciaal om een skillsgerichte aanpak van de grond te krijgen. De andere factoren spelen met name een rol als deze aanpak al enigszins opgestart is in een organisatie.

Belemmerende factoren:

- **Randvoorwaarden en visie van de organisatie:** Skillsgericht leidinggeven vraagt om een duidelijke visie en ondersteunende randvoorwaarden vanuit de organisatie. Ontbreekt deze visie of zijn de randvoorwaarden onvoldoende, dan blijft skillsgericht werken vaak ad hoc en persoonsafhankelijk.
- **Financiële belemmeringen:** Beperkte opleidingsbudgetten of onvoldoende tijd/middelen vormen een praktische drempel voor skillsontwikkeling.
- **Werkdruk en waan van de dag:** Hoge werkdruk en focus op korte termijn ('de waan van de dag') belemmeren het voeren van ontwikkelgesprekken en het investeren in (met name tijd voor) skillsontwikkeling.
- **Gebrek aan vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker:** Skillsgericht werken vraagt om openheid over wat iemand kan en doet. Gebrek aan vertrouwen kan leiden tot terughoudendheid bij medewerkers om hun ontwikkelbehoeften of onzekerheden te delen.
- **Dubbele rol van de leidinggevende:** De combinatie van coachen en beoordelen kan spanning opleveren. Medewerkers kunnen zich geremd voelen om zich kwetsbaar op te stellen als dezelfde persoon ook hun prestaties beoordeelt. Dit raakt aan de hiërarchische verhoudingen binnen teams.

- **Span of control:** In grote teams is het voor leidinggevendenden lastig om met iedere medewerker het gesprek aan te gaan over skills en ontwikkeling. Dit kan ertoe leiden dat niet alle medewerkers voldoende aandacht krijgen voor hun groei.
- **Zelfinzicht en vaardigheden weten te verwoorden:** Niet iedere medewerker heeft een scherp beeld van de eigen vaardigheden. Zowel medewerkers als leidinggevendenden vinden het soms lastig om hun eigen skills, wensen en ontwikkelbehoeften goed onder woorden te brengen.
- **Zelfvertrouwen van medewerkers:** Medewerkers durven soms niet aan te geven welke skills zij hebben en welke ontwikkeling zij ambiëren. Zo toont onderzoek aan dat bijvoorbeeld vrouwen zichzelf vaak onderschatten ten opzichte van mannen (Hofer, Schmid, & Wirth, 2025). Praktisch opgeleiden hebben hierin vaak ook een lager zelfvertrouwen dan theoretisch opgeleiden, komt uit de interviews naar voren.

In de interviews worden verschillende manieren genoemd waarop organisaties en leidinggevendenden met deze obstakels om kunnen gaan. Zo kunnen zij bijvoorbeeld een skillstaal gebruiken. Door een gezamenlijke ‘skillstaal’ te gebruiken, kunnen medewerkers en leidinggevendenden beter onder woorden brengen wat iemand kan en wil. Organisaties kunnen bijvoorbeeld aansluiten op de nationale skillstaal CompetentNL, waarvan inmiddels een basisversie live is. Dit biedt leidinggevendenden en medewerkers een landelijk kader om vaardigheden en kennis eenduidig te beschrijven. Tools als een skillsmatrix of digitaal skillspaspoort kunnen verder helpen om vaardigheden inzichtelijk te maken en te valideren.

Ook het stimuleren van geven en ontvangen van feedback binnen een organisatie wordt als waardevol gezien. Niet alleen feedback via de leidinggevende, maar ook feedback dat direct tussen collega’s wordt gegeven. Dit bevordert een open leercultuur en verlaagt de drempel om te leren van elkaar. Veiligheid en vertrouwen binnen de organisatie is hier van groot belang.

Ruimte voor maatwerk: Door rekening te houden met individuele omstandigheden en voorkeuren (bijvoorbeeld via flexibele werktijden of verschillende leervormen), kunnen meer medewerkers zich ontwikkelen op een manier die bij hen past.

Aandacht voor het goede gesprek: Leidinggevendenden worden getraind in het voeren van open, waarderende gesprekken over ontwikkeling, verwachtingen en mogelijkheden. Dit vraagt om tijd, aandacht en soms ook het loslaten van de traditionele beoordelingsrol.

Tegelijkertijd wordt in de interviews onderkend dat het soms zoeken is naar de juiste balans tussen korte- en langetermijnbelangen: de druk van de dagelijkse praktijk kan het lastig maken om structureel aandacht te houden voor ontwikkeling. De balans vinden kost tijd.

Naast het actief verminderen of oplossen van obstakels en barrières zijn er ook breder ingestoken bevorderende factoren die bijdragen aan het succes van skillsgericht leidinggeven.

Bevorderende factoren:

- **Training en selectie van leidinggevendenden:** Effectief skillsgericht leidinggeven vraagt om specifieke competenties. Training en selectie op coachende vaardigheden, het kunnen voeren van ontwikkelgesprekken en het herkennen van talent zijn essentieel.
- **Taken verdelen op basis van talenten en wensen:** Door taken en rollen zoveel mogelijk af te stemmen op de talenten en ambities van medewerkers, ontstaat meer motivatie en benutting van skills.
- **Goed overzicht van ontwikkeling en behoeften:** Een actueel overzicht van de aanwezige en benodigde skills op organisatie-, afdelings- en teamniveau maakt het

mogelijk om gericht te sturen op ontwikkeling en strategische personeelsplanning. Bij het in kaart brengen kunnen tools zoals [Taken van de Toekomst](#) helpen.

- **Reëel zijn in mogelijkheden en verwachttingsmanagement:** Leidinggevenden die transparant zijn over wat wel en niet mogelijk is (bijvoorbeeld qua budget, functies of doorgroeimogelijkheden), voorkomen teleurstelling en houden het gesprek realistisch.
- **Ondersteunende organisatiecultuur:** Een cultuur waarin leren, experimenteren en fouten maken worden gestimuleerd, vormt de voedingsbodem voor skillsgericht werken. Psychologische veiligheid en vertrouwen zijn hierbij sleutelbegrippen.
- **Maatwerkroutes en individuele roadmaps:** Het gebruik maken van maatwerkroutes of roadmaps ondersteunen leidinggevenden bij het inspelen op de unieke talenten en behoeften van medewerkers. Dit vergroot motivatie en inzetbaarheid van medewerkers, en helpt leidinggevenden om het beste uit hun team te halen.

4 Discussie en conclusie

Dit rapport laat zien dat skillsgericht leidinggeven een relatief nieuw concept is dat voortbouwt op bestaande leiderschapsstijlen zoals transformationeel en empowering leiderschap. De kern van skillsgericht leidinggeven is dat leidinggevendendsturen 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 vraagt om maatwerk, waarbij de unieke talenten, ambities en ontwikkelbehoeften en -wensen van iedere medewerker centraal staan. Zowel literatuur als praktijk ondersteunen het belang van een sterke leercultuur, psychologische veiligheid en het bieden van richting, ruimte en ruggeleuning aan medewerkers.

De bevindingen bevestigen dat skillsgericht leidinggeven een cruciale schakel is voor het realiseren van skillsgericht werken en een leven lang ontwikkelen binnen organisaties. Door actief het gesprek aan te gaan over skills en ontwikkelbehoeften, en door ruimte te bieden voor leren en experimenteren, kunnen leidinggevendend medewerkers stimuleren om zich continu te blijven ontwikkelen. Dit vergroot niet alleen de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers, maar draagt ook bij aan de wendbaarheid en innovatiekracht van de organisatie als geheel.

Om skillsgericht leidinggeven verder te verankeren in de praktijk, is het belangrijk dat organisaties investeren in de ontwikkeling van leidinggevendend. Trainingen gericht op coachende vaardigheden, het voeren van ontwikkelgesprekken en het herkennen van talent zijn essentieel. Daarnaast is het aan te bevelen om concrete tools zoals een skillsmatrix of digitaal skillspaspoort breed te implementeren, zodat inzicht ontstaat in aanwezige en benodigde skills. Organisaties dienen ook te zorgen voor voldoende tijd, middelen en een ondersteunende cultuur waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend zijn.

De geïnterviewde organisaties zijn koplopers en hun inzichten kunnen inspireren maar mogelijk ook nog ver van de realiteit van veel bedrijven voelen, gezien veel organisaties nog met de implementatie van skillsgericht werken moeten beginnen.

Als organisaties aan de slag willen met skillsgericht leidinggeven is het aan te raden om in ieder geval de organisatiebrede randvoorwaarden op orde te hebben: een heldere visie over waar de organisatie naartoe beweegt en welke skills nodig zijn en voldoende tijd en middelen voor leidinggevendend en medewerkers om met hun ontwikkeling aan de slag te gaan en om er structureel mee bezig te zijn, zodat de goede voornemens niet in de drukte van de dagelijkse praktijk ondergesneeuwd worden. Concreet kan men hier denken aan bijvoorbeeld het inbouwen van regelmatige reflectie-/ontwikkelmomenten tijdens bestaande overleggen, een meester-gezel/buddy-systeem of zelfs ontwikkeldagen waarbij medewerkers structureel vrij gepland worden om met hun ontwikkeling bezig te zijn.

Omdat skillsgericht leidinggeven nog volop in ontwikkeling is, is vervolgonderzoek wenselijk. Allereerst mag de bekendheid met skillsgericht leidinggeven groeien. Deze manier van leidinggeven binnen organisaties is cruciaal als we de skillsgerichte arbeidsmarkt in Nederland van de grond willen krijgen. Het huidige, verkennende onderzoek geeft een eerste indruk van wat skillsgericht leidinggeven is en hoe dit er in de praktijk uit ziet, maar een vervolg met meer

organisaties en meer leidinggevendenden zou wenselijk zijn. Het zou waardevol zijn om te onderzoeken hoe skillsgericht leidinggeven in de praktijk toegepast kan worden, hoe direct leidinggevendenden deze manier van werken in de dagelijkse praktijk ervaren en welke impact dit heeft op de duurzame inzetbaarheid en motivatie van medewerkers. Ook mogelijke verschillen tussen bijvoorbeeld mkb en grote bedrijven kan interessant zijn om te onderzoeken. Daarnaast kan verdiepend onderzoek inzicht geven in effectieve strategieën om belemmeringen, zoals werkdruk of beperkte middelen, te overwinnen. Ook de rol van digitale tools en data-analyse bij het inzichtelijk maken van skills en het structureel ontwikkelen van skills verdient verdere verkenning.

Referenties

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>.
- Bos, P., & Helfenrath, K. (2019). *Talentcultuur en waarderend leerklimaat*. In M. Thunnissen & P. Bos (Red.), *Talent mobiliseren: Het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in organisaties* (pp. 154–181). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Bos, P., & Pardoën, K. (2019). *Talentgericht leiderschap: Wat is het en hoe geef je het vorm?* In M. Thunnissen & P. Bos (Red.), *Talent mobiliseren: Het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in organisaties* (pp. 118–151). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>.
- Dekker, R., van den Bossche, S., Bongers, P., & van Genabeek, J. (2021). *Whitepaper: Skills Gevraagd!* TNO, Leiden. Geraadpleegd 15-12-2025, van https://www.tno.nl/publish/pages/4988/skills_gevraagd_2021.pdf
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hofer, G., Schmid, M., & Wirth, M. (2025). Women's humility and men's lack of hubris: Gender differences in self-assessment of spatial intelligence. *Personality and Individual Differences*, 215, 112–119. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.112119>
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>.
- Koopmans, L., Bruel, D., Bergh, R. van de, & Torre, W. van der (2023). *Van weten en willen, naar dóen: Interventies voor een lerende organisatie*. TNO. <https://publications.tno.nl/publication/34640637/neqKzd/TNO-2023-R10401.pdf>
- Kouzes, T. K., & Posner, B. Z. (2019). Influence of managers' mindset on leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 829–844. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0142>.
- Sanders, J. A. M. F., Luijters, K., van Wijk, E., & Keijzer, L. E. (2013). Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap. *Holland Belgium Management Review*, (149), 53–61.
- SER (2020). *Eigen regie in de loopbaan: Kennisdocument*. Sociaal-Economische Raad. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/eigen-regie-loopbaan.pdf>
- SER (2021). *Inspiratiedocument SER Actie-Agenda Leven Lang Ontwikkelen: Samen toewerken naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 15-12-2025, van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/llo/brochure-skillsgerichte-arbeidsmarkt.pdf>
- SER/TNO (2025). *Monitor Leercultuur*. Geraadpleegd op 15-12-2025, van <https://www.ser.nl/nl/publicaties/monitor-leercultuur-2025>

- Spanjaart, J. (2025, 24 januari). *Vergeet diploma's – dit is wat je echt moet weten van nieuwe medewerkers*. Geraadpleegd op 28 juli 2025, van <https://mtsprout.nl/partner/tno/tno-ontwikkelt-grootste-skills-experiment-van-nederland>.
- Van Woerkom, M., & De Reuver, R. S. M. (2020). Predicting excellent management performance in an intercultural context: A study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *International Journal of Human Resource Management*.
- Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., Van der Torre, W., Xavier, M., Van der Horst, A., Van Nispen, I., & Sanders, J. (2021). Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 23(2), 61–78. <https://publications.tno.nl/publication/34638200/vgKviS/vos-2021-stimuleren.pdf>
- Weidema, M., Sanders, J., & Thunnissen, M. (2022). Leercultuur als sleutel voor duurzame inzetbaarheid: De rol van leidinggevend. *Tijdschrift voor HRM*, 24(4), 3–24. <https://doi.org/10.5117/THRM2022.4.003.WEID>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>.

Bijlage A

Betrokken organisaties

Respondenten interviews

Naam	Organisatie
Tessa Wagenveld	Rabobank
Ramon de Groot	's Heeren Loo
Christa Dijkstra	's Heeren Loo
Claudia Klarenbeek	Volandis
Jos Sanders	HAN, Skillsambassade
Anneke Goudswaard	TNO
Joost van Genabeek	TNO

Healthy Living & Work

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl