

## Sleutel tot duurzame inzetbaarheid

# Leren en ontwikkelen met richting, ruimte en ruggensteun

De snel veranderende economie en arbeidsmarkt stellen hoge eisen aan organisaties en aan de mensen die erin werken. Voor beide is het cruciaal om bij de tijd te blijven en zich voortdurend te ontwikkelen. Hierbij is stilstand al snel achteruitgang. Medewerkers die zich niet ontwikkelen, krijgen problemen bij het uitoefenen van hun beroep, verliezen arbeidsmarktwaarde en kunnen uiteindelijk minder goed meedoen in de maatschappij. Bedrijven en instellingen waarin mensen zich niet kunnen ontwikkelen, verliezen hun concurrentiekracht of maatschappelijk draagvlak. Ze lopen grote organisatorische en financiële risico's en zijn een minder aantrekkelijke werkgever.

Tegelijkertijd zijn leren en ontwikkelen allerminst vanzelfsprekend. Het is niet alleen zaak een aanbod te creëren dat past bij wat de organisatie nodig heeft. Minstens zo belangrijk is aan te sluiten bij wat medewerkers kunnen en willen ontwikkelen, welke kansen ze zien, wat ze hiervoor nodig hebben en of ze hier positief tegenover staan. En als laatste maar zeker niet in het minst: of medewerkers zich veilig voelen en voldoende ruimte en steun ervaren. In de praktijk staat of valt een succesvolle aanpak vooral met richting, ruimte en ruggensteun.

# 1. Complexe uitdaging, grote kansen

Wie als medewerker gemotiveerd en plezierig wil werken, zal in zichzelf moeten blijven investeren. En wie als vertegenwoordiger van management of HR wil kunnen inspelen op ontwikkelingen in de bedrijfsvoering, kan dit zonder goed geschoold en gemotiveerd personeel onmogelijk realiseren. Deze argumenten voor structurele aandacht voor leren, opleiden en loopbaan kan iedereen begrijpen. Ze wijzen bovendien op een groot gedeeld belang van werkgever en medewerkers. Toch vormen leren, opleiden en ontwikkelen in de praktijk vaak een complexe uitdaging, zowel voor organisaties als voor de mensen die er werken.

## ***Aansluiten bij de behoeften van organisatie én medewerkers***

Allereerst is het niet zo gemakkelijk om een aanbod te ontwikkelen dat werkelijk past bij wat de organisatie nodig heeft. Hoe sluit je aan bij waar je bedrijf of instelling over vijf jaar wil zijn? Wat stelt medewerkers in staat om hier een optimale bijdrage aan te leveren? Hoe betrek je hen bij de ontwikkelingen binnen de organisatie? Wat hebben ze nodig om hun talenten te kunnen ontwikkelen op een manier die aansluit bij hun capaciteiten? En hoe creëer je een leercultuur waar mensen hun talenten kunnen ontplooiën? In de praktijk vergt het antwoord op deze vragen vaak een andere analyse en dialoog dan er op dit moment plaatsvinden.

## ***Medewerkers meenemen en belemmeringen wegnemen***

Daarnaast blijft het scholingsaanbod dat werkgevers ontwikkelen en/of aanbieden en dat aansluit op wat de organisatie nodig heeft, in de praktijk (te) vaak onbenut. Sommige medewerkers zijn terughoudend om aan scholing deel te nemen. Denk bijvoorbeeld aan ouderen en mensen met een praktische opleiding, maar zij zijn zeker niet de enigen. Belangrijk is om zicht te krijgen op de oorzaken. Past de nieuwe richting bij wat de mensen willen en hebben zij voldoende tijd en energie om zich te ontwikkelen? Voelen zij zich veilig om nieuwe dingen te leren? Het management van organisaties vindt het vaak lastig om goed in beeld te krijgen welke belemmeringen medewerkers ervaren om deel te nemen scholing en ontwikkeling. En wat er nodig is om beter aan te sluiten op wat medewerkers motiveert om hier wél aan deel te nemen.

## ***Veel te winnen, ook bij andere thema's***

Het is zeer de moeite waard om met deze vraagstukken aan de slag te gaan en er oplossingen voor te vinden. Niet alleen vanwege het hiervoor al genoemde gedeelde belang van leren, opleiden en loopbaan voor werkgever en medewerkers. Ook omdat er belangrijke positieve neveneffecten zijn. Deelname aan scholing en ontwikkeling stelt medewerkers beter in staat om op een gemotiveerde manier aan het werk te blijven en vergroot hun werkplezier. Ook is aandacht voor leren, ontwikkelen en loopbaan vaak een voorwaarde om succes te boeken op andere duurzame inzetbaarheidsthema's:

- Goed opgeleide, competente medewerkers zijn mentaal en fysiek weerbaarder en beter in staat om verantwoord met risico's op deze terreinen om te gaan. Dit zijn belangrijke voordelen bij de thema's Gezondheid en Zwaar werk.
- Ook zijn zulke medewerkers breder inzetbaar, wat positief uitpakt bij de thema's Arbeidstijden, Organisatie van arbeid en Duurzame flexibiliteit.
- Tot slot is samen aan de slag zijn met leren, opleiden en loopbaan goed voor de onderlinge verstandhouding, en dus voor het thema Arbeidsverhoudingen.

## 2. Leren is veel meer dan schoolbanken en studieboeken

Wie met succes wil aansluiten bij wat zijn organisatie nodig heeft, medewerkers hierbij wil meenemen en belemmeringen effectief wil wegnemen, moet allereerst goed weten wat leren precies is en welke functie het binnen een organisatie heeft. Hier bestaan in de praktijk nogal eens misverstanden over. Daarnaast is het van belang om te beseffen dat aan leren uiteenlopende doelen en belangen kunnen zijn verbonden.

### *Informeel leren is minstens zo belangrijk als formeel leren*

Een succesvolle aanpak op het gebied van leren, ontwikkelen en loopbaan begint bij het besef dat er verschillende manieren van leren zijn. En dat het belang ervan zeker niet afhangt van de vraag of er schoolbanken en studieboeken bij betrokken zijn.

- **Formeel leren** is systematisch georganiseerd en gestructureerd in de vorm van opleidingen of trainingen. Het doel is meestal het behalen van diploma's. Deze fungeren als een kwaliteitsgarantie of als een voorwaarde om bepaalde werkzaamheden te mogen uitvoeren.
- **Informeel leren** valt buiten deze gestructureerde context en vindt plaats op de werkplek of in de privésfeer. Denk bijvoorbeeld aan het omgaan met nieuwe smartphones, machines of software. Of aan samenwerken met collega's op een nieuwe afdeling. Dit soort leren is laagdrempeliger en meer organisch. Het vindt min of meer spontaan plaats en veel medewerkers ervaren het niet eens als 'leren'. Maar het is minstens zo belangrijk als formeel leren. Voor veel medewerkers is het zelfs de voornaamste vorm van leren.

### *In organisaties hoort leren ook een groepsproces te zijn*

Heel belangrijk voor een succesvolle aanpak is dat leren niet altijd een individueel proces met individuele resultaten hoeft te zijn. Integendeel zelfs, binnen een organisatie moet leren juist ook een sociaal groepsproces zijn. Want wie denkt vanuit de belangen van een bedrijf of instelling, ontkomt er niet aan dat zo'n organisatie zich als geheel voortdurend moet blijven ontwikkelen om klaar te zijn voor nieuwe uitdagingen. In dit verband is terecht de term 'lerende organisatie' in zwang. De ervaringen die alle mensen in een organisatie hebben met dit sociale proces van leren en ontwikkelen, vormen samen de leercultuur. Naarmate deze cultuur sterker is, staan meer medewerkers open voor leren en ontwikkelen en is de organisatie als geheel toekomstbestendiger.

### *Leren kan zijn gericht op uiteenlopende doelen en belangen*

Tot slot is van belang dat aan leren uiteenlopende doelen en belangen kunnen zijn verbonden. Op hoofdlijnen zijn er drie verschillende soorten leerterreinen of competenties te onderscheiden, met steeds een ander doel en belang.

<b>Beroepscompetenties</b>	<b>Arbeidsmarktcompetenties</b>	<b>21ste -eeuwse vaardigheden</b>
<b>Draaien om:</b> de kennis, vaardigheden en houding die nodig zijn om een vak of beroep goed en succesvol te kunnen (blijven) uitoefenen.	<b>Draaien om:</b> het vermogen tot zelfmanagement en zelfmarketing dat nodig is om zich te blijven ontwikkelen en een succesvolle werkende toekomst te hebben.	<b>Draaien om:</b> het vermogen tot kritisch en creatief denken, de ICT-vaardigheden en de mediawijsheid die nodig zijn om succesvol te zijn in de huidige maatschappij.
<b>Doel en belang:</b> blijven in je vak, een goede professional zijn en blijven.	<b>Doel en belang:</b> van waarde zijn en blijven op de arbeidsmarkt, eventueel in een andere (gelijkwaardige of hogere) functie.	<b>Doel en belang:</b> wendbaarheid, goed kunnen omgaan met de dynamiek van snel en voortdurend veranderende organisaties, nu en in de toekomst.

### 3. Van leerintentie naar leercommitment

In de praktijk is investeren in leren, ontwikkelen en loopbaan voor veel werkgevers en medewerkers niet vanzelfsprekend. Bij medewerkers kan scholingsangst en onzekerheid over het eigen kunnen een knelpunt zijn. Of onvoldoende tijd en middelen of het feit dat er geen passend aanbod is dat aansluit op hun mogelijkheden. Ook het feit dat zij onvoldoende steun ervaren vanuit hun omgeving kan een knelpunt zijn. Bij werkgevers is een belangrijk aandachtspunt dat zij vaak eerst willen weten of hun investering voldoende rendeert en hier soms valse aannames bij hanteren. Bij beide groepen is het belangrijk om aandacht te besteden aan leerintenties en leercommitment.

#### *Intenties zijn belangrijk, gedrag zelfs nog meer*

Als een werkgever of medewerkers terughoudend op het idee van leren, ontwikkelen en loopbaan reageren, helpt het meestal niet om te vertellen dat aandacht hiervoor noodzakelijk is. Beter is om je af te vragen waaróm een organisatie of medewerkers wel of niet openstaan voor leren en ontwikkelen. Dit hangt doorgaans af van veel omstandigheden, die ook nog eens op elkaar inwerken. Daarnaast gaat het nadrukkelijk niet alleen om het succesvol starten van een leer- of ontwikkeltraject. Organisatie en medewerker moeten het ook volhouden en goed afronden, zonder ergens onderweg af te haken. In de praktijk gaapt er vaak een kloof tussen intentie en gedrag.

<b>Leren en ontwikkelen: de kloof tussen intentie en gedrag</b>		
<b>Intentie</b> 3 factoren die bepalen of organisaties en medewerkers openstaan voor leren & ontwikkelen	<b>Kloof tussen intentie en gedrag</b> 4 belemmeringen voor duurzame actie	<b>Gedrag</b> Duurzame actie leren & ontwikkelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>De eigen houding ten opzichte van scholing en ontwikkeling, besef van nut of noodzaak (A).</li> <li>Het belang dat de directe omgeving eraan hecht (B). - Bij werkgevers: collega-ondernemers, branchevereniging, O&amp;O-fonds. - Bij medewerker: (werkgever, collega's, familie en vrienden).</li> <li>Het geloof in eigen kunnen om scholing met succes aan te bieden of te volgen (C).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Te druk zijn met dagelijkse besommingen om tijd vrij te maken voor scholing.</li> <li>Er niet voldoende op vertrouwen het te kunnen en er daarom voor terugschrikken.</li> <li>Niet weten hoe het aan te pakken en waar relevante informatie te vinden.</li> <li>Ervan afzien door een (ogenschijnlijk) negatief uitvallende kosten-baten analyse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aan de slag gaan: - Organisatie: programma('s) opzetten voor scholing &amp; ontwikkeling - Medewerkers: starten met een scholings- of ontwikkeltraject</li> <li>Volhouden en succes boeken - Organisatie: structureel aandacht blijven besteden aan scholen &amp; ontwikkelen - Medewerkers: trajecten succesvol afronden</li> </ul>

**Hoe het (niet) werkt:** als de heersende sociale normen (B) en het geloof in eigen kunnen (C) positief zijn, leidt dit tot een positieve leer- en ontwikkelintentie (A). Maar zo'n positieve houding is pas het begin: succes staat of valt met de vraag of organisatie en medewerkers ook werkelijk actie ondernemen en die volhouden. In de praktijk gaapt tussen intentie en duurzame actie vaak een gat, de intentie-gedrag kloof. Intenties worden dan niet omgezet in gedrag.

**Tip:** een goed middel om te inventariseren waar in jouw organisatie de knelpunten zitten is de SPDI Checklist effectieve bedrijfsaanpak leren, ontwikkelen & loopbaan.

#### **Vier aanvliegroutes om de kloof te overbruggen**

De in SPDI verbonden sociale partners onderscheiden vier aanvliegroutes voor het overbruggen van de kloof tussen intentie en gedrag. Het gaat om een mix tussen persoonlijke drijfveren en omgevingsfactoren. Samen zorgen ze voor blijvend leercommitment. Vooral een goede combinatie van Richting, Ruimte en Ruggensteun is in de praktijk cruciaal.

## 4. Intenties aanwakkeren en/of versterken

Succesvol leren en ontwikkelen staat of valt met de aanwezigheid van voldoende motivatie en het creëren van de juiste randvoorwaarden. Daarbij is het allereerst van belang om de leerintentie te ondersteunen en aan te wakkeren of te versterken. Dat begint bij medewerkers en werkgevers met dezelfde vraag: waarom is het nodig, waar doe je het voor? De antwoorden lopen juist per groep en persoon uiteen.

### **Medewerkers: betekenisvol en plezierig leren**

De motivatie van medewerkers hangt af van de vraag of zij ontwikkeling als betekenisvol en plezierig ervaren en of de juiste randvoorwaarden aanwezig zijn. Dit begint met bewustwording: waar doe je het voor? Drie concrete doelen waar veel medewerkers waarde aan hechten zijn behoud van werkplezier, vergroting van je (eigen)waarde en verbetering van je positie. Het is dus zaak om hierop aan te sluiten. Daarnaast is het belangrijk om een veilige leeromgeving te creëren en voldoende tijd, middelen en positieve ondersteuning te bieden, zodat mensen kunnen leren op een manier die hen aanspreekt en die bij hen past. Dit vergroot het plezier en versterkt de leerintentie. Het belang hiervan is extra groot bij medewerkers die een drempel moeten overwinnen om zichzelf te ontwikkelen.

### **Zoveel mensen, zoveel leervoorkeuren: 3 voorbeelden**

- **Praktisch opgeleiden** leren vaak bij voorkeur vaardigheden die direct toepasbaar zijn.
- **Ouderen** hebben nogal eens een voorkeur voor leren op basis van ervaring (informeel, al doende, aansluitend op aanwezige kennis en vaardigheden).
- **Medewerkers die terugdeinzen voor leren en ontwikkelen** zijn vaak goed te stimuleren via het promoten van informeel leren en erkenning van behaalde resultaten met een certificaat. Positieve leerervaringen via laagdrempelige en praktijkgerichte stappen verhogen hun vertrouwen in het eigen kunnen.

### **Werkgevers: return on investment en geloof in eigen kunnen**

Bij werkgevers is het zaak om duidelijkheid te scheppen over de vraag waarom het belangrijk en zinvol is om in leren, ontwikkelen en loopbaan te investeren. Hun motivatie komt doorgaans voort uit noodzaak, intrinsieke motivatie en/of concurrentievoordeel. Een belangrijke opmerking hierbij is dat het altijd gunstig is als organisaties en leidinggevenden overtuigd zijn van de waarde van leren en ontwikkelen, en dit ook consequent uitdragen. Deze motivatie en opstelling maken het gemakkelijker om medewerkers enthousiast te maken en te houden.

### **Valse aannames en selectieve beelden ontkrachten**

Return on Investment (ROI) is voor alle werkgevers een belangrijk criterium voor investeringen, en dus ook voor de motivatie om te investeren in leren en ontwikkelen. Argumenten zijn kansrijker naarmate ze hier beter op inspelen. De keerzijde is dat valse aannames en selectieve beelden over ROI werkgevers ook van investeringen kunnen weerhouden. Het is belangrijk om hier alert op te zijn en dit soort oneigenlijke argumenten waar nodig te ontkrachten. Enkele voorbeelden:

- **Valse aannames:** veel werkgevers denken dat investeren in ouderen en flexibele krachten geen zin heeft vanwege een te korte terugverdientijd. En dat praktisch opgeleiden niet goed genoeg kunnen leren om investeringen de moeite waard te maken. In beide gevallen is er veel onderzoek dat uitwijst dat deze gedachten niet terecht zijn.
- **Selectieve beelden:** vooral bij tijdelijke contracten zijn werkgevers nogal eens bang om 'op te leiden voor de burens'. Ze willen niet dat het rendement van hun investeringen in leren en ontwikkelen bij een ander, misschien zelfs concurrerend bedrijf terecht komt. Deze gedachte is gebaseerd op een achterhaald beeld van de arbeidsmarkt. Niet investeren in de ontwikkeling van medewerkers kost uiteindelijk altijd meer doordat de arbeidsmarktwaarde en arbeidsproductiviteit van medewerkers afnemen.

### **Geloof in eigen kunnen**

Net als bij medewerkers speelt ook bij werkgevers soms een gebrek aan geloof in het eigen kunnen een rol. Het gaat dan met name om het gevoel dat de organisatie niet in staat is om passende activiteiten te realiseren en om medewerkers hieraan te laten deelnemen. Zulk gebrek aan vertrouwen is te ondervangen door externe hulp in te schakelen, bijvoorbeeld van O&O-fondsen. Zij spelen een belangrijke rol bij het laagdrempeliger maken van scholing en ontwikkeling voor organisaties en hebben een passend scholingsaanbod voor ieder bedrijf.

## 5. Richting geven

Leren en ontwikkelen hebben tot doel medewerkers en organisatie toekomstbestendig te maken. Wat dit concreet betekent, verschilt per bedrijf, instelling én medewerker. Iedere organisatie heeft met haar eigen uitdagingen te maken. Voor medewerkers geldt hetzelfde. Het is essentieel om duidelijk te maken in welke richting de organisatie zich wil ontwikkelen. Zo weten medewerkers in welke richting zij zich verder kunnen ontwikkelen en waarom die ontwikkeling belangrijk is voor henzelf en de organisatie. Op deze basis kunnen medewerker en werkgever het gesprek aangaan: hoe denkt de medewerker een bijdrage te kunnen leveren en wat heeft hij hiervoor nodig?

### ***Gewenste situatie vaststellen: de organisatie over 2-3 jaar***

De richting waarin de organisatie zich wil ontwikkelen is vast te stellen door de gewenste situatie over 2-3 jaar te beschrijven. Waar wil de organisatie dan staan? Welke doelstellingen zijn hieraan te ontlelen? Welke kennis en vaardigheden zijn nodig om die te realiseren, en zijn die al (in voldoende mate) aanwezig of niet?

### ***Rol van leren en ontwikkelen vaststellen***

Is het doel helder, dan is het zaak om te formuleren volgens welke stappen de organisatie dit wil realiseren en welke rol leren en ontwikkelen hierbij speelt. Dit begint bij het vaststellen van de kennis en vaardigheden die de organisatie (verder) moet ontwikkelen om de organisatiedoelen te halen. En in het verlengde daarvan: in hoeverre de gewenste kennis en vaardigheden passen bij wat medewerkers willen en kunnen. Er zijn verschillende tools beschikbaar die organisatie en medewerkers helpen om de organisatiekoers te vertalen naar een eigen plan. SPDI heeft deze opgenomen in een praktische Interventiewijzer. Deze bevat onder meer de [Koerskaart Toekomst & werk](#), een tool die medewerkers helpt om hierover in gesprek te gaan.

## 6. Ruimte geven

Wanneer de noodzakelijke randvoorwaarden niet aanwezig zijn, hebben medewerkers veel minder kansen om zich optimaal te kunnen ontwikkelen. Daarom is het essentieel om praktische drempels binnen de organisatie zoveel mogelijk weg te nemen. Oftewel: mensen de ruimte en middelen geven om te leren en zich te ontwikkelen, inclusief de benodigde ondersteuning. In de praktijk gaat het dan om ruimte in tijd en budget, regelruimte en een transparant en passend leer- en ontwikkelaanbod.

Ruimte geven: 4 essentiële factoren	
Tijd	Budget
<ul style="list-style-type: none"><li>• Opleidingsdagen in:</li><li>• Cao</li><li>• Bedrijfsregeling</li><li>• Arbeidsovereenkomst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeidsvoorwaardelijke regelingen</li><li>• Overheidsregelingen (subsidies)</li></ul>
Regelruimte en -mogelijkheden	Passend aanbod
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mogelijkheden in taak- en rolvariatie</li><li>• Autonomie, vertrouwen en hulpbronnen</li><li>• Veilige omgeving</li><li>• Afspraken en communicatie hierover</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedrijfs-, branche- of sectoraanbod scholing (O&amp;O-fonds)</li><li>• Mogelijkheden voor informeel leren tijdens het werk</li><li>• Aanbod formeel onderwijs</li></ul>

### **Regelruimte en -mogelijkheden zijn een aandachtspunt**

Dat tijd, budget en een passend aanbod onmisbaar zijn, kan iedereen begrijpen. Maar regelruimte en -mogelijkheden zijn in de praktijk minstens zo belangrijk, zeker bij informeel leren. Medewerkers moeten de ruimte krijgen om te leren door uiteenlopende taken en rollen op te pakken, zelf knelpunten op te lossen en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Dit betekent allereerst dat directie en leidinggevenden hen vertrouwen moeten schenken en voldoende autonomie moeten toestaan. Maar ook dat ze medewerkers regelmogelijkheden en waar nodig ondersteuning (bijvoorbeeld coaching) moeten bieden om knelpunten effectief aan te pakken en de werkdruk te managen. En een veilige omgeving, waarin medewerkers nieuwe ervaringen kunnen opdoen. Effectieve inzet van de vier factoren vergt een afgestemde planning tussen de werkgever, de opleidingscoördinator, leidinggevenden en werkenden. Ook actieve communicatie is belangrijk. Een regeling kan immers nog zo goed zijn: als niemand die gebruikt, wordt het doel alsnog niet bereikt.



## 7. Ruggensteun organiseren

Als ontwikkelactiviteiten in de steigers zijn gezet, de intenties waar nodig zijn versterkt, er ruimte voor is gemaakt en erover is gecommuniceerd, is het tijd voor het echte werk. Dit houdt in dat medewerkers en organisatie het leer- en ontwikkelaanbod daadwerkelijk gebruiken en er positieve resultaten mee boeken. Hier komt zorgen voor voldoende ruggensteun in beeld. Het is namelijk niet vanzelfsprekend dat mensen een leer- of ontwikkelproces volhouden. Ruggensteun kan bestaan uit structurele ontwikkelgesprekken, aangevuld met de mogelijkheden voor onafhankelijk loopbaanadvies of ondersteuning van leerambassadeurs vanuit de vakbonden. Al deze interventies zijn terug te vinden in de SPDI Interventiewijzer.

### **Zorg voor positieve leerervaringen**

Zeker medewerkers die weinig vertrouwen hebben in hun eigen vermogen om te leren, haken vaak snel af als ze knelpunten ervaren. Ook al weten ze meestal best dat ze zo niet verder komen. Het is daarom niet voldoende om medewerkers over de streep te trekken om te gaan leren. Nog belangrijker is zorgen voor goede begeleiding en positieve leerervaringen die bijdragen aan het vertrouwen in eigen kunnen. Een goede manier om dit te onderstrepen is met een certificaat erkennen wat medewerkers al kunnen. Bij de begeleiding ligt een belangrijke taak voor leidinggevenden. Denk aan het onderkennen van belemmeringen en aan hulp bij het oplossen hiervan. Daarnaast is een veilige omgeving noodzakelijk, waarin ruimte is om fouten te maken en hiervan te leren. De ruimte moet er niet alleen zijn: leidinggevenden moeten medewerkers er ook actief op wijzen dat hij er is.

### **Zorg voor de juiste middelen**

Tot slot is het cruciaal dat mens en organisatie beschikken over de juiste middelen. In het geval van medewerkers zijn dit middelen die aansluiten bij hun leerwensen, leerdoelen en favoriete leermethode. Dit kan ook betekenen dat zij zich basale arbeidsmarktcompetenties eigen maken of eerst 'leren om te leren'. Bij organisaties gaat het onder andere om het ontwikkelen van het benodigde leiderschap om zelfsturend leren en ontwikkelen te ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan motiverende gespreksvoering, ontwikkelgerichte feedback en het benutten hiervan als leermoment.



# Interesse?

**Wil jij ook aan de slag met leren, ontwikkelen en loopbaan en heb je behoefte aan advies, of ben je benieuwd naar andere sleutels tot duurzame inzetbaarheid? Neem contact met ons op, we helpen je graag verder!**

[info@duurzaamahetwerk.nl](mailto:info@duurzaamahetwerk.nl)