



Ik draag dit boek op aan mijn dochter Elien.  
*Ze heeft het lef en de durf om zichzelf te zijn.*



# LEVENSLANG LEREN op de werkplek

Leren als middel voor wendbare  
en innovatieve organisaties

Els Minner

Lannoo  
Campus

# Inhoud

Navigeren naar de toekomst	6
Een pleidooi voor levenslang leren en ontwikkelen	9
<b>1. De visie</b>	<b>22</b>
Alles begint met een visie op leren en ontwikkelen	24
Een bredere kijk op persoonlijke ontwikkeling	25
De WHY achter jouw visie op leren	29
Hoe geef je een leerbeleid vorm?	31
Het wegwerken van leerbarrières	37
Evolueren naar een positieve leercultuur	40
Een langlerende organisatie = een langlevende organisatie	44
L&D-afdeling als businesspartner	48
FAQ's: wat leeft er in organisaties?	50
Case – Randstad	52
<b>2. De mens</b>	<b>54</b>
De mens neemt zijn loopbaan zelf in handen	56
Over motivatie	56
Over initiatief nemen	61
Het belang van gedeelde verantwoordelijkheid	63
De (lerende) mens centraal	65
Leergoesting	74
Leren is veranderen. Veranderen is leren	87
Organisaties hebben mensen nodig	91
FAQ's: wat leeft er in organisaties?	95
Case – Equans	98

<b>3. De context</b>	<b>99</b>
Een context die leren aanwakkert	<b>102</b>
Leren: duurzame inzetbaarheid van mensen	<b>103</b>
Het belang van informeel leren	<b>107</b>
Uitdagingen en valkuilen	<b>112</b>
Een leiderschapsstijl die leren aanwakkert	<b>113</b>
(Infra)structuur die leren aanwakkert	<b>123</b>
Digitaal leerverhaal	<b>124</b>
FAQ's: wat leeft er in organisaties?	<b>128</b>
Case – Buseloc	<b>130</b>
<b>4. Coaching</b>	<b>132</b>
Coaching als accelerator voor groei en ontwikkeling	<b>134</b>
Coaching als krachtige leervorm	<b>134</b>
De basisprincipes van coaching	<b>137</b>
Hoe je met coaching leren aanwakkert	<b>137</b>
Talentenontwikkeling als fundament	<b>139</b>
De juiste coaching in elke situatie	<b>140</b>
Teamcoaching	<b>142</b>
Psychologische flexibiliteit	<b>143</b>
Maar wat/wie is een coach?	<b>146</b>
Het succes meten van coaching	<b>149</b>
FAQ's: wat leeft er in organisaties?	<b>151</b>
Case – Torfs	<b>152</b>
Doe vooral niet 'zoals het hoort'	<b>155</b>
Dankbaar	<b>158</b>
Bibliografie	<b>160</b>
Om te lezen	<b>164</b>
Over de auteur	<b>165</b>
Over Room Without A Roof	<b>167</b>

# Navigeren naar de toekomst

**W**e leven en werken in een snel veranderende samenleving. Kennis evolueert in een steeds hoger tempo, globalisering wordt nog meer de norm en nieuwe technologie en artificiële intelligentie doen hun intrede. Daarnaast zorgen actuele crisissen, zoals pandemieën, oorlog en de opwarming van de aarde voor een nog complexere samenleving. Organisaties navigeren en opereren in deze omgeving en willen die uitdagende dynamieken het hoofd kunnen blijven bieden. Ze beseffen maar al te goed dat het hebben van competente werknemers – hun human capital – een van de meest belangrijke pijlers is om competitief te blijven in deze globale markten. Daarom zetten ze levenslang ontwikkelen van werknemers ook hoog op hun agenda, in de hoop duurzaam inzetbare werknemers te hebben en te houden. Werknemers met expertise en voldoende flexibiliteit, met wie innovatie mogelijk blijft, zijn zo het kompas waarmee organisaties op koers kunnen blijven, ook wanneer ze in woeliger water terechtkomen.

Dat levenslang leren steeds belangrijker wordt, blijkt ook uit de vragen die leerprofessionals krijgen. Vragen als: Hoe kunnen we (meer ervaren) werknemers blijven inzetten? De uitstroom is in veel bedrijven namelijk groter dan de instroom, maar tegelijkertijd is het belangrijk voor organisaties dat er voldoende kennis in huis is en blijft. Dit is niet alleen een probleem in de privésector, maar ook een van de uitdagingen waar het onderwijs mee te maken heeft: daar stromen starters nog steeds snel uit. Het grootste probleem om mensen inzetbaar te houden, is het gebrek aan een leercultuur en motivatie om te leren. Bijna 80 procent van de Vlamingen tussen 25 en 65 jaar ziet de noodzaak van opleiding en training niet in. In Nederland zien we gelijkaardige cijfers: cursusdeelname onder werkenden daalde tussen 2017 en 2021 van 54 procent naar 51 procent en ook het informeel leren op de werkvloer volgde dezelfde trend. In 2020 besteedde nog maar 20 procent van de werknemers hun werktijd aan taken waarvan ze konden leren.

Nochtans is leren noodzakelijk en stopt het nooit. Al lijkt de praktijk dus weerbarstiger geworden. Het gevolg is dat organisaties meer willen inzetten op de implementatie van een strategisch Learning & Development-beleid, om zo een omgeving te creëren waarin leren optimaal kansen krijgt. Maar ook dat blijft een uitdaging. Leren wordt dikwijls nog te eng gedefinieerd, als formeel leren of als georganiseerde training. Men zou ook kunnen denken aan informeel leren, waar soms meer uit te halen is. Organisaties erkennen het belang daarvan dikwijls wel, maar hebben nog (te) weinig inzicht in de verschillende varianten en weten niet altijd hoe ze informeel leren goed kunnen ondersteunen. Daarnaast hebben veel bedrijven weliswaar een uitgebreid aanbod van leeractiviteiten en zetten zo in op goede leerklimatecondities, maar de meest fundamentele pijler van een goed leerklimaat is leerleaderschap. En daar ontbreekt het vaak aan in organisaties. Er is dus nog heel wat werk aan de winkel.

Dit boek benadrukt het belang van een goede leercontext en biedt organisaties zo een routekaart om alle zeilen bij te stellen in de richting van een ideaal leerklimaat, dat vertrekt vanuit een onderbouwd en doordacht strategisch beleid. Ook bij de leerbarrières die net onder (of boven) de waterlijn van een organisatie leven, staat dit boek uitgebreid stil. En natuurlijk is er heel wat aandacht voor de leerleider, een cruciale rol in het kader van levenslang leren op de werkplek. Het is enorm fijn om te lezen dat Els en het team van Room Without A Roof vanuit jarenlange praktijkervaring hun kennis en boeiende voorbeelden delen. Dit boek is een aanrader voor elke leerprofessional, hr-professional, leerleider (in spe) en bedrijfsleider die gelooft dat levenslang leren hoger op de agenda mag komen te staan.

*Veel leesplezier,*

Simon Beusaert

Prof. Learning & Development in Organisations, Universiteit Maastricht





# Een pleidooi voor levenslang leren en ontwikkelen

*Max: 'Binnen 27 seconden de kamer in en uit. Dat is de zorg die ik vandaag als verpleegkundige mag geven. Het belletje gaat, maar ik heb nog te veel op mijn takenlijst staan om snel te kunnen reageren. En als ik uiteindelijk – na een tiental minuten – toch de kans zie om naar de patiënt te gaan, krijg ik nauwelijks nog de tijd om de essentie van mijn job – “zorgen voor” – uit te voeren. Ik badge in als ik binnenkom, scan de medicatie die ik toedien en badge weer uit. Tijd voor een babbeltje is er niet, tijd om iemand gerust te stellen of te luisteren, is er niet. Tijd voor dienstoverdracht naar mijn collega's is er niet. Laat staan dat ik tijd en (mentale) ruimte heb om mijn persoonlijke ambities en groei verder vorm te geven. Ik ben een robot, die zo efficiënt mogelijk moet presteren. Zo werkt het voor mij niet, dit is niet waarom ik ooit startte als verpleegkundige. Mijn job is meer dan piepjes en timen en scannen. Ik wil als mens het verschil kunnen maken, met andere mensen, voor andere mensen.'*

**J**obinhouden liggen onder een vergrootglas. Mensen kijken kritischer naar de manier waarop ze (moeten) werken en waarom ze voor een bepaalde job kiezen. Wat maakt dat iemand zijn werk graag doet? Waarmee maak je verschil? En blijft er – in deze tijden van optimalisering, efficiëntiemaximalisering en data – nog genoeg ruimte over om een job *graag* te doen? Meer en meer stellen medewerkers zaken ter discussie. En daar zijn goede redenen voor.<sup>1</sup>

Zo'n 30 procent van de Belgische werknemers heeft een hoog risico om in een burn-out terecht te komen – bijna de helft daarvan is al opgebrand en staat op het punt om te crashen. Dat komt naar boven in het onderzoek dat Securex en KU Leuven samen uitvoerden. 41 procent van alle burn-outklachten komt door

emotionele werkbelasting, werkintensiteit, privébelasting, jobonzekerheid en rolconflicten. Daarbij wegen de werkgerelateerde factoren zwaarder dan de privébelasting. Ook in Nederland liggen de cijfers enorm hoog, zo'n 20 procent van de Nederlandse werknemers heeft last van burn-outklachten. De voornaamste reden: werkstress door te weinig autonomie, conflicten met collega's en te hoge taakeisen. In Nederland en België neemt het ziekteverzuim zo'n 10 à 11 procent van de werktijd in. Zowel het middellange ziekteverzuim als lange afwezigheid bereikten in 2023 nieuwe recordhoogten. Bij vrouwen en bij blue collars is er gemiddeld meer ziekteverzuim.

Daarnaast wil meer dan negen van de tien werknemers niet tot zijn 67e werken. Omdat (ze bang zijn dat) hun gezondheid het niet toelaat, ze willen genieten van hun vrije tijd en de vruchten willen plukken van jarenlang werken, of omdat ze bang zijn dat ze op een bepaald moment niet meer mee kunnen met de veranderingen in de arbeidsmarkt. Nog nooit hadden zo veel mensen loopbaanbegeleiding als in de afgelopen jaren. Ze twijfelen aan hun job, zoeken naar een betere balans tussen hun werk en hun privéleven, en ze willen hun competenties kunnen inzetten om verschil te maken.

Het lijkt mij hoog tijd om de manier waarop organisaties met hun medewerkers omgaan te veranderen. Een nieuwe visie op Learning & Development dringt zich op. Uiteraard zal zo'n nieuwe visie alleen niet de oplossing zijn voor dit probleem. Maar inzetten op talentmanagement, loopbaanmanagement en levenslang leren vergroot de wendbaarheid, duurzame inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers. En kan een positief effect hebben op hun stressbestendigheid, waardoor de kosten voor organisaties en de samenleving in zijn geheel voor stressgerelateerde ziekten, afwezigheid en de gevolgen daarvan dalen.

## Van lapmiddeltjes naar blijvende impact

Hebben we het over mensen in organisaties en hun ontwikkeling, dan ligt de link met het hr-beleid voor de hand. Al jaren staat het welzijn van werknemers hoog op de human resources-agenda. En hoewel er al heel wat mooie initiatieven werden opgestart, lijkt het te gaan om druppels op een gloeiende plaat en creëren die acties weinig duurzame impact. Vaak zijn het lapmiddeltjes, die geen oplossing bieden op de lange termijn. Intussen gaan er overal alarmbellen af. De *war on talent* woedt nog steeds en zorgt in sommige sectoren voor enorme

problemen. En wie dan toch de geschikte kandidaat vindt voor een job, staat voor de uitdaging om die daarna ook te houden. Met massagesessies op kantoor, Pizza Fridays, gamificatie en remote en hybride werken proberen organisaties al die uitdagingen het hoofd te bieden. Maar een onestopshop-aanpak of zelfs een pakket aan losse acties lost de problemen niet op, zeker niet wanneer ze niet uit een breed gedragen beleid voortkomen. Het is tijd voor een andere aanpak, die efficiënt, effectief en vooral duurzaam is. Zowel voor mens als bedrijf.

## Levenslang leren in organisaties






De hedendaagse arbeidsmarkt is dynamischer en competitiever dan ooit tevoren. De snelle technologische vooruitgang, globalisering, culturele en sociale verschuivingen en snel evoluerende economische landschappen veranderden de manier waarop we werken fundamenteel. Het gevolg? Organisaties moeten zich aanpassen en innoveren – en daarvoor zijn vaardige medewerkers nodig. Blijven verder bouwen op bestaande expertise is niet voldoende; voortdurende ontwikkeling en nieuwe kennis en competenties aanleren zijn cruciaal. Zowel voor de groei van medewerkers als voor de groei als organisatie.

Wie als onderneming wil blijven meedoen, zal dus moeten investeren in levenslang leren. Dat gaat verder dan een sporadische training of een verplichte cursus, maar vraagt om een fundamenteel andere visie op werk, leren en ontwikkeling. Het gaat om het creëren van een omgeving waarin medewerkers leren in hun dagelijkse werk, waarin ze worden gemotiveerd om nieuwsgierig en leergierig te blijven en waarin ze de tools en ondersteuning krijgen om hun volledige potentieel te bereiken. Bedrijven die dat begrijpen en hierin investeren, zullen niet alleen sneller en gemakkelijker talent aantrekken en behouden, ze zullen ook veerkrachtiger en succesvoller reageren om de complexe uitdagingen die op hen afkomen het hoofd te bieden. In een wereld waar kennis en technologie zich in een razend tempo ontwikkelen, is het voortdurend bijspijkeren van vaardigheden geen luxe, maar een noodzaak. De context zo vormgeven dat de mens daarin past, draagt bij tot het werkgeluk van die mens. En het is daarnaast ook een van de sleutels tot blijvende concurrentiekracht. Want wanneer medewerkers *on top of things* kunnen blijven en zich goed voelen in hun job, kunnen organisaties beter inspelen op nieuwe trends, nieuwe technologieën en marktbehoeften.

Leren is dus een hulpmiddel om relevant te blijven als medewerker en als organisatie, én om te kunnen blijven groeien. Door de vooruitgang van medewerkers te registreren, leerprogramma's te beoordelen en de resultaten van leerinitiatieven te koppelen aan bedrijfsresultaten, wordt de waarde van een investering in Learning & Development tastbaar. En dan blijkt dat investeren in een beleid waarin levenslang leren gestimuleerd en gefaciliteerd wordt, loont – ook met betrekking tot de bestaanszekerheid van organisaties.

## Levenslang leren als mens

Ook voor medewerkers is leren geen doel op zich. Nieuwe dingen leren zorgt ervoor dat mensen slimmer leren werken en inzetbaar blijven. Wie dan ook nog eens die dingen leert waarvoor hij zich interesseert, waar hij energie van krijgt en die het zelfvertrouwen een boost geven, dan mag dát wel een doel op zich zijn. Voor mij is levenslang leren vanuit je interesses of een open mindset:

-  **nieuwe zaken uitproberen;**
-  **leren door te doen;**
-  **bijleren door de feedback die je krijgt;**
-  **bewust op zoek gaan naar extra kennis en informatie;**
-  **blijven oefenen op vaardigheden, met als doel er beter in te worden.**

Levenslang leren heeft voor mij te maken met een intrinsieke gedrevenheid – of, zoals ik het graag noem: *leergoesting*, plezier in leren. Het fundament daarvan? Zelfreflecterend kunnen zijn.

*Imke: 'Iedereen verklaarde me gek, maar ik begon een tijdje geleden opnieuw met studeren. Ik wilde mijn job nog beter kunnen doen en daarom schreef ik me twee jaar geleden in voor een opleiding. Ja, ik ben 42 en ik zit weer in de schoolbanken – deeltijds dan. En het geeft me zo veel energie, die nieuwe kennis opzuigen, ik vind het geweldig!'*

Leergoesting zorgt voor medewerkers die initiatief nemen, die uitdagingen aangaan en die bijdragen aan positieve verandering in een organisatie. Ze zijn de pioniers die nieuwe ideeën aandragen, processen verbeteren en een inspiratiebron zijn voor anderen. Bovendien voelen ze zich meer gewaardeerd en betrokken bij hun werk – en dat kan weer leiden tot een lager verloop en een hogere werktevredenheid. De link naar de start van mijn pleidooi is van hieruit niet ver te zoeken: mensen kunnen zich soms niet meer vinden in de invulling van hun job. Ze zijn hun intrinsieke gedrevenheid kwijt, ze zitten vast in hun rol en vinden geen uitdaging meer. In de meer dan vijftien jaar ervaring die ik als organisatieadviseur heb, heb ik me ontelbare keren afgevraagd waarom organisaties niet méér inzetten op het potentieel dat medewerkers in zich hebben. Want dat zorgt ervoor dat de goesting die mensen hebben om zich te blijven ontwikkelen en een connectie te voelen met hun job, verdwijnt als sneeuw voor de zon.

# Nog te vaak boetseren we mensen naar functies in plaats van functies naar mensen



Zonder die leergoesting werken mensen zich te pletter. Ze blijven vruchteloos zoeken naar voldoening in hun job en hopen die te vinden door de lat voor zichzelf steeds hoger te leggen, tot ze crashen en met een smak op de grond terechtkomen. Of ze settelen zich – *het is wat het is* – en zoeken voldoening, energie en gedrevenheid in een hobby, vrijwilligerswerk of iets anders buiten het werk. Dat zijn dan de quiet *quitters*, die bedrijven meer kosten dan opbrengen.

## Tijd voor een vernieuwd Learning & Development-beleid ...

Er bestaan heel wat cijfers over de participatiegraad aan georganiseerde opleidingen. Gemiddeld ligt die in ons land op 7 à 8 procent, in Europa is dat gemiddeld 9 procent. Onze overheid probeert via allerlei initiatieven opleidingen in de werkcontext te stimuleren en te faciliteren – denk aan opleidingsplannen – en toch ligt de participatiegraad laag. Ik buig me al langer over de vraag 'Hoe komt dat?' Wel, misschien is de vorm waarin we een antwoord op de leervragen willen bieden niet de juiste. Want het is niet omdat we opleidingen organiseren, dat mensen *willen* leren en *dat* ze überhaupt leren. Denk even terug aan je eigen schooltijd. Dan zat je waarschijnlijk in een klassiek onderwijssysteem, aan een tafeltje met een leerkracht voor de klas die je vertelde wat je moest leren uit de schoolboeken. Heb je alles onthouden? Wat weet je daar nog van? De kans is groot dat dat erg weinig is. Hetzelfde gebeurt in organisaties. Ik hoor het vaak van hr-professionals of leidinggevenden: er komt een vraag vanuit de sector, bijvoorbeeld over *hot topic* klantgerichtheid. En hr stelt alles in het werk om over dat onderwerp een degelijke opleiding te organiseren, maar als puntje bij paaltje komt, komt er zo goed als niemand opdagen. Het is dus hoog tijd voor een vernieuwd hr-/L&D-beleid, een nieuwe visie op leren. Een waarbij we een meer gepast antwoord proberen te bieden op de opleidingsvragen van medewerkers en hun niet zomaar iets opleggen.

Er bestaan uiteraard al heel veel mooie initiatieven en manieren die leermogelijkheden faciliteren, aansluitend bij individuele leerstijlen en professionele doelen van medewerkers. Maar als we aan levenslang leren denken, beperken we dat vaak tot formele opleidingen en certificeringen of coaching en mentoring. Terwijl veel leren ook informeel gebeurt, buiten een klassieke en vooraf bepaalde setting. Het gaat erom een omgeving te creëren waarin medewerkers aangemoedigd

worden om hun kennis en vaardigheden uit te breiden, aan te scherpen en te delen – op heel uiteenlopende manieren. Leidinggevendens spelen daarbij een belangrijke rol, waarbinnen leren wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid en een gemeenschappelijk doel. De gedrevenheid om te blijven bijleren is niet alleen de motor achter persoonlijke groei, het is ook de katalysator van een wendbare en toekomstbuuste organisatie. Creëer je een omgeving waarin die gedrevenheid gevoed en gewaardeerd wordt, dan ontstaat er haast vanzelf een dynamische en innovatieve werkplek. Leergoesting is daarnaast een diepe en intrinsieke motivatie om te blijven evolueren, bij te leren, te groeien – zowel persoonlijk als professioneel. En een organisatie die die leergoesting stimuleert, investeert in de langetermijnontwikkeling van medewerkers.

## ... in een context die leergoesting aanwakkert

Persoonlijke groei en ontwikkeling blijven een leven lang belangrijk, ook in een professionele context. Een groot deel van de verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij het management en de leidinggevendens; zij zijn verantwoordelijk voor het creëren van een context die dat mogelijk maakt. Maar daarnaast is ook de medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling. Ik weet het: het is niet altijd gemakkelijk om mensen daarvan te overtuigen. Niet iedereen ziet het belang ervan in. Misschien zie jij heel veel kansen en opties, maar gaan medewerkers niet mee in het verhaal. En organiseer je opleidingen waar dan niemand verschijnt – met alle gevolgen en zelfs sancties van dien.

Toen ik zelf startte in de wereld van Learning & Development, merkte ik dat we als samenleving én als organisatie vaak heel beperkt kijken naar de ontwikkeling van mensen. Vaak denken we alleen aan georganiseerde opleidingen, en vergeten we zaken als kennisdeling op de werkvloer. De uitdaging om antwoorden te bieden op leervragen én een leercultuur te faciliteren die werkt, is volgens mij groter dan we denken. Een heldere visie op de ontwikkeling van mensen binnen je organisatie is daarom een must. Die is er vaak wel, maar niet altijd even helder en duidelijk omschreven.

CFO asks CEO:  
*'What happens  
if we invest in  
developing our  
people and  
they leave?'*






CEO: *'What  
happens  
if we don't and  
they stay?'*



Zo'n context creëren vraagt inspanning. Ik hoorde de voorbije jaren regelmatig uitspraken als :Opleiden is een kostenpost of Inzetten op leren, levert mij dat eigenlijk iets op als leidinggevende? Wel, ja. Er bestaat jammer genoeg (voorlopig) nog weinig wetenschappelijke onderbouwing over de impact van een degelijke L&D-visie en een goed uitgewerkt L&D-beleid. Wat we wel weten is dat ongelooflijk veel mensen fysieke of mentale klachten ervaren, die gedeeltelijk of volledig te wijten zijn aan de uitoefening van hun job. We zien ook dat veranderingen en nieuwe uitdagingen met een steeds grotere snelheid op ons afkomen. En dat bedrijven alles op alles moeten zetten om te kunnen blijven meedraaien. Dat er een correlatie is tussen een goed leerklimaat en het welzijn van medewerkers, daarover is de wetenschap het wel eens. Dus waarom zouden we het niet gewoon proberen en focussen op leren en ontwikkelen op de werkplek, om te ervaren wat het opbrengt?

## Jouw uitdaging

Geloof jij ook dat het tijd is voor een andere aanpak? Dit boek is bedoeld als inspiratie en als werkinstrument. Een tool waarmee je aan de slag kunt om jouw visie op leren en persoonlijke ontwikkeling opnieuw of anders vorm te geven. Het zal je doen nadenken over huidige werkwijzen en het zal je uitdagen om los te laten wat al jaren vertrouwd is. Of juist om bij te houden wat werkt. Begin met een open mind en veel leergoesting.

-  **Kijk verder dan de hypes van hr-theorieën en -initiatieven, met als doel mensen werkgeluk te bieden en hen echt te engageren.**
-  **Neem je rol als leider onder de loep, en nodig van daaruit teamleden uit om meer initiatief te nemen.**
-  **Geef vorm aan het leerklimaat binnen je team en organisatie, om zo kennisdeling en leren op de werkplek te stimuleren.**
-  **Wees kritisch op het hogere doel van je organisatie en onderneem van daaruit duurzamer.**
-  **Analyseer de context waarbinnen je teams werken en faciliteer samenwerking en innovatie.**

# Het Room Without A Roof-model: vier pijlers voor levenslang leren



Room without a roof-model





Bij Room Without A Roof staat een mensgerichte en talentgedreven aanpak centraal, als fundament voor het creëren van een lerende organisatie. De focus ligt daarbij zowel op de individuele medewerker (MENS) als op het creëren van een werkomgeving waarin iedereen kan bloeien en groeien (CONTEXT). Alleen dan kan een medewerker – vanuit motivatie en goesting – de beste versie van zichzelf worden. Zowel de context als de leer- en groeikansen van een individuele medewerker krijgen vorm in een uitgewerkte L&D-visie (L&D), met de ondersteuning van leidinggevendenden die leren en groeien op de werkplek faciliteren. Ten slotte is er nog (externe) coaching (COACHING), die deel uitmaakt van het groei- en leerpakket voor iedere werknemer.

Room Without A Roof (RWAR) is een mensen-organisatie. Een organisatie die im-mens veel empathie heeft voor de mens, een organisatie die erin gelooft dat de *lerende mens* en de *lerende organisatie* het fundament vormen van duurzaam ondernemen. Vanuit de overtuiging dat er geen grens is aan persoonlijke ont-

wikkeling richtte ik RWAR op. Zodat ik op een structurele manier kan bijdragen aan de vorming van organisaties waarin mensen hun volle potentieel kunnen ontplooiën, zonder dat ze begrensd worden door functieomschrijvingen, competentiewoordenboeken, beperkende leiderschapsstijlen of organisatieculturen. Op leren en ontwikkelen hoeft geen dak te liggen. Die visie wil ik met dit boek verder uitdragen.

## Hoe ga je aan de slag met dit boek?

Ik bouwde dit boek op rond de vier elementen van het RWAR-model. Vier hoofdstukken lang wil ik je meenemen in mijn visie en geloof dat L&D anders kan.

-  **In hoofdstuk 1 staat een heldere en goed doordachte visie op leren en ontwikkelen centraal. Visie is het fundament van alles wat volgt. Is die duidelijk, dan kun je beginnen te bouwen aan een leercultuur en een leerbeleid met toekomst.**
-  **In hoofdstuk 2 ligt de focus op de mens, de individuele medewerker. Leren en ontwikkelen is een gedeelde verantwoordelijkheid van mens en organisatie. Medewerkers staan in dit hoofdstuk centraal.**
-  **Hoofdstuk 3 staat stil bij de rol van de organisatie en het belang van een goede infrastructuur. Hoe krijgt de visie concreet vorm, in een positief leerklimaat en -beleid?**
-  **Hoofdstuk 4 gaat integraal over coaching, als een ongelooflijk sterke tool om levenslang leren en ontwikkelen mee te stimuleren én vorm te geven.**

Dit boek is de neerslag van alle kennis en ervaring die ik doorheen de jaren opdeed, samen met het hele Room Without A Roof-team. Je vindt hier – naast herkenbare getuigenissen en inspirerende oefeningen – de fundamenten van onze eigen methode. Met een belangrijke kanttekening: met mensen werken is altijd *op maat*. Een pasklaar antwoord op alle vragen of een oplossing voor alle moeilijkheden zul je dus niet in dit boek vinden. Wel een aanpak die als doel heeft om zo weinig mogelijk grenzen te stellen aan de persoonlijke ontwikkeling van elke individuele medewerker. Zonder de economische kant van ondernemen te vergeten.

## Aan het eind van ieder hoofdstuk vind je FAQ's en cases

De FAQ's baseren zich op vragen die ik erg vaak krijg vanuit de organisaties waarmee ik dagelijks in contact kom. Het gaat om veelgestelde praktijkvragen, die misschien ook voor jouw organisatie herkenbaar zijn. Deze FAQ's heb ik bewust beknopt gehouden. Bij sommige vragen krijg je extra informatie via een QR-code.

De cases zijn een summiere weergave van de projecten die wij vanuit Room Without A Roof op een of andere manier mee ondersteun(d)en en geven je inzicht in onze aanpak. Uiteraard is geen enkele situatie dezelfde en zal er vaak een antwoord op maat nodig zijn. Neem dus zeker contact op als je na het lezen van de cases onze hulp kunt gebruiken. De contactgegevens van Room Without A Roof vind je achter in dit boek. Samen vinden we misschien wel dé aanpak die nodig is om de uitdagingen in jouw organisatie te tackelen!

## MIJN WENS VOOR JOU

Dit boek is een gids voor elke organisatie die haar human capital – volgens mij dé drijvende kracht achter haar succes – wil koesteren en ontwikkelen. Het is een gids voor duurzaam ondernemerschap, met de focus op de duurzame inzetbaarheid van mensen. Een organisatie waarin de mens centraal staat, die alle kansen krijgt om zich te ontplooiën dankzij een stimulerende werkomgeving. Dat is waar dit boek je naartoe wil leiden. Ik heb al zoveel mooie en goede initiatieven gezien de voorbije jaren, dat ik er rotsvast van overtuigd ben dat jij – teamlead, hr-professional, manager, coach en bedrijfsleider – het beste voorhebt met je mensen en de organisatie waarvoor je werkt. Maar ik zie ook voor welke uitdagingen we staan, als samenleving en als ondernemingen. Daarom wil ik je inspireren en je aansporen om je huidige visie op levenslang leren en samenwerken met mensen onder de loep te nemen – en verder te professionaliseren. Het Room Without A Roof-model is de rode draad door dit boek en biedt je daarvoor zeker handvatten, terwijl de getuigenissen, cases, opdrachten en oefeningen je aan het denken en aan het werk zullen zetten.