

# Werknemers stimuleren om regie over hun ontwikkeling te voeren



**Werknemers die een leven lang leren en ontwikkelen. Dat is het ideale plaatje van de overheid. Maar het is ook een ideaal waar uw organisatie veel baat bij heeft. Met een sterke leercultuur kunt u stappen vooruitmaken en creëert u flexibiliteit. Dit permanente leren en ontwikkelen slaagt evenwel niet zomaar; daarvoor is de inzet van werknemers én u hard nodig.**

Dat de arbeidsmarkt snel kan veranderen en van werknemers andere competenties kan vragen, is de afgelopen jaren wel duidelijk geworden. De toekomst van werk en werkenden is omgeven met onzekerheid – veel meer dan vroeger – doordat ontwikkelingen elkaar in een hoog tempo opvolgen. Om dit een beetje te kunnen bijbenen, zullen werknemers zich moeten blijven ontwikkelen.

### Eigenaarschap stimuleren

Vaak is voor duurzame inzetbaarheid een gedragsverandering van werknemers nodig. Hiervoor is het belangrijk dat de werknemers ‘eigenaar’ worden van hun ontwikkeling. De werkomgeving kan dit eigenaarschap stimuleren en daar is een rol voor u als HR-professional weggelegd.

Eigen regie houdt in dat de werknemer voor zijn professionele ontwikkeling bewuste keuzes maakt, tot actie overgaat en verantwoordelijkheid neemt. Hij weet naar welk niveau hij wil toewerken en welke leer- en ontwikkelstappen hij daarvoor wil zetten.

### Met één actie redt u het niet

Zo kan hij een opleiding gaan volgen, nieuwe taken oppakken, reflectiegesprekken voeren enzovoort. Zo nodig stelt hij zichzelf nieuwe doelen. De één is beter in staat om deze verantwoordelijkheid te nemen dan de ander, maar eigen regie is wel ontwikkelbaar.

#### Eigen regie: weten, willen, kunnen, durven en mogen

Opleidings- en ontwikkelingsorganisaties (O&O) hanteren een inzichtelijk model voor eigen regie. Het model geeft weer dat het voor eigen regie nodig is dat de werknemer weet dat hij in actie moet komen, dat hij deze actie ook wenst, dat hij in staat is om in actie te komen, dat hij de actie durft te ondernemen én dat hij mogelijkheden heeft om die actie te ondernemen.

Kortom: weten, willen, kunnen, durven en mogen. De werkgever kan bij alle vijf factoren helpen. Wat haalbaar is, hangt echter ook van omgevingsfactoren af en die zijn niet of lastiger te beïnvloeden.

Het model onderscheidt drie typen omgevingsfactoren: de privésituatie, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en ontwikkelingen in de maatschappij.

### Regie over loopbaan en ontwikkeling

Als u wilt bevorderen dat werknemers de regie over hun loopbaan en ontwikkeling nemen, zijn er volgens de Sociaal-Economische Raad (SER) drie knoppen waar u op organisatieniveau aan kunt draaien:

- **Richting (informer en stimuleren).** Voor én met de werknemer maakt u concreet welke ontwikkelingen er rond de organisatie zijn, hoe en wanneer het werk kan gaan veranderen en wat de mogelijke gevolgen zijn. Hieruit volgt een persoonlijk perspectief – aantrekkelijk of juist alarmerend – dat de werknemer kan motiveren zich in te zetten voor zijn ontwikkeling.
- **Ruimte (handelingsperspectief bieden en faciliteren).** Werknemers krijgen daadwerkelijk de kans om in de organisatie eigen regie te nemen. Naast tijd, middelen en geld moet de organisatie van het werk op het ontwikkelbeleid zijn ingesteld. Door autonomie voor werknemers te creëren, ontstaat er keuzevrijheid en ruimte om te leren.
- **Ruggensteun (vertrouwen geven).** Leidinggevenden, collega's en mensen uit het privénetwerk steunen de werknemer, waardoor hij zich veilig voelt en het vertrouwen ervaart om aan zijn ontwikkeling te werken. Dat kan tot positieve leerervaringen leiden en toegenomen geloof in eigen kunnen, waardoor de werknemer meer geneigd is om de touwtjes in handen te nemen.

De drie knoppen zijn voor iedereen van belang, hoewel werknemers natuurlijk van elkaar verschillen en het uiteindelijk om individueel maatwerk draait. Met één actie redt u het niet; het gaat om een geheel aan maatregelen vanuit uw organisatie, zodat alle werknemers gefaciliteerd worden. Of zij nu vooral behoefte hebben aan steun, regelmogelijkheden, motivatie of van alles een beetje.

### **Zo regelt uw organisatie scholing zonder hoge kosten**

Ook als uw organisatie er niet veel geld aan kan of wil besteden, zijn er mogelijkheden om werknemers verder te laten leren. Er zijn diverse regelingen op grond waarvan uw organisatie of de werknemer de scholingskosten geheel of gedeeltelijk gesubsidieerd kan krijgen.

Daarnaast kunt u er door duidelijke afspraken te maken met werknemers voor zorgen dat de kosten voor uw organisatie niet hoger uitvallen dan strikt noodzakelijk is. [In deze toolbox](#) staan de diverse mogelijkheden op een rijtje.

Bij het stimuleren van eigen regie op organisatieniveau is een rol weggelegd voor u als HR-professional en voor uw collega's die een team aansturen. Om u een beter beeld te geven van de acties die uw organisatie kan ondernemen, volgt nu een reeks voorbeelden per 'draaiknop'.

## **Knop 1: richting**

- **Zorg voor transparantie over het organisatiebeleid en de strategie,** waardoor werknemers kunnen anticiperen. Denk aan activiteiten als het organiseren van workshops over de toekomst van het werk in de organisatie en het ontwikkelen van toekomstscenario's met en over individuele werknemers. Gebruik hiervoor ook informatie vanuit de strategische personeelsplanning.
- **Voorkom dat werknemers opleiding en ontwikkeling voor zich uitschuiven.** Het helpt als in combinatie met online mogelijkheden, die altijd beschikbaar zijn, ook activiteiten op vaste momenten georganiseerd worden. Denk aan een week waarin werknemers de kans krijgen om op een andere afdeling mee te lopen of sessies waarin werknemers op basis van een talentscan met elkaar in gesprek gaan over hun talenten.
- **Geef werknemers inzicht in keuzes en gevolgen,** bijvoorbeeld door ze eens in de zoveel tijd informatie te laten inwinnen bij een financieel adviseur of een loopbaan-akp te laten ondergaan.

- Vertel ter inspiratie en bemoediging succesvolle voorbeelden. Een voorbeeld is het delen van een verhaal van een werknemer die met goed resultaat een ontwikkelingstraject heeft doorlopen. Een leidinggevende kan het goede voorbeeld geven aan zijn team door te laten zien welke initiatieven hij neemt voor zijn eigen inzetbaarheid.

## Knop 2: ruimte

- Leg het organiseren van het werk meer bij werknemers zelf en creëer in functies zo veel mogelijk beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid. Maak takenpakketten breder, afwisselender en uitdagender. Zaken als job crafting, agile werken en minder specifiek beschreven functies en werkwijzen kunnen de organisatie hierbij een goede dienst bewijzen.
- Wees helder over de kaders, zoals het beschikbare (opleidings)budget. Een individueel budget voor ontwikkeling en opleiding kan helpen. Maak het opnemen van dit budget toegankelijk met een eenvoudig aanvraagproces.
- Plan (werk)tijd voor leren, ontwikkelen en experimenteren. U kunt in schema's, roosters en overleggen bewust tijd overlaten voor leeractiviteiten, zoals het bespreken van leerzame fouten.
- Voorzie in bijpassende technologie (loopbaanplatforms, talentscans), waarbij de werknemer zelf beslist wat er met informatie gebeurt en met wie het gedeeld wordt. Of anonimiseer het.

## Knop 3: ruggensteun

- Train leiders in 'transformationeel leiderschap', zodat ze werknemers gaan inspireren, motiveren en coachen om te veranderen en ontwikkelen.
- Werk aan een gezonde en veilige werk-omgeving. Dit doet u ook door de werkbeleving frequent te onderzoeken en met werknemers te bekijken wat er beter kan. Ook hierbij kan training van leidinggevendenden nodig zijn.
- Zorg dat er een goede 'ondersteuningsstructuur' is vormgegeven. Uw HR-afdeling, coaches, buddy's en dergelijke brengen kennis in op het gebied van leren, ontwikkelgedrag en veranderen.
- Stimuleer werknemers om vaardigheid op te doen op het gebied van eigen regie. Dit doet u onder meer door in te zetten op intervisie en coaching en het aanbieden van training op het gebied van persoonlijk leiderschap, effectiviteit en communicatie.

## Procesmatige aanpak

Het is aan te raden om een procesmatige aanpak te volgen als u aan het werk gaat voor de eigen regie. Voor de opzet van het proces bestaan diverse mogelijkheden. Zorg in ieder geval dat u een cyclus doorloopt van plannen maken, uitvoeren, evalueren en bijstellen.

Begin uw aanpak met een nulmeting: wat doet uw organisatie momenteel om werknemers de regie over hun loopbaan en ontwikkeling te laten nemen? U kunt dit vaststellen op basis van de knoppen richting, ruimte en ruggensteun.

Welke interventies pleegt u op deze drie onderdelen? Mogelijk is uw organisatie op sommige terreinen al goed bezig en kunt u daarop voortborduren. Om te ontdekken welke mogelijkheden u nu nog laat liggen, kunt u uw netwerk benutten. Wat doen andere organisaties voor een positieve leercultuur?

## Successen vieren is belangrijk

Denk niet dat u van de ene op de andere dag grootse successen zult boeken. Begin met kleine stappen en breid de aanpak daarna steeds verder uit. Door tussentijds regelmatig te evalueren en geconstateerde successen te vieren, werkt u aan het vertrouwen en de motivatie. Zo houdt u de regie over de aanpak in handen, terwijl steeds meer werknemers de regie nemen over hun ontwikkeling en toekomst.

Wilt u meer lezen over het stimuleren van eigen regie? Download op [ser.nl](http://ser.nl) het kennisdocument '[Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling](#)'.

### **Te rooskleurig beeld**

71% van de HR-professionals denkt dat leidinggevendenden hun werknemers actief stimuleren om zich te ontwikkelen, maar slechts 31% van de leidinggevendenden zelf en 32% van de werknemers ervaren dat ook zo. Vaak is de rolverdeling onduidelijk, waardoor niemand echt de regie over ontwikkeling neemt. Dat bleek uit de Studytube L&D Monitor 2021, een onderzoek van Motivaction.

## Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)