

A photograph of two men in a factory or industrial setting. The man on the left is older, with dark skin, wearing a dark blue polo shirt. He is pointing at a control panel on a machine. The man on the right is younger, with light skin, also wearing a dark blue polo shirt. He is holding a tablet computer and looking at the older man. The control panel has a screen displaying data, several buttons, and a large red emergency stop button. The background shows industrial equipment and a wooden wall.

# Eigen regie

## op loopbaan en ontwikkeling

Kennisdocument leven lang ontwikkelen  
September 2020

# Onzekerheid is de enige zekerheid



*De arbeidsmarkt is volop in beweging. Dat was al een gegeven en is nu enorm versterkt door de coronacrisis, waar we bij het verschijnen van het document nog middenin zitten. De enige zekerheid is dat alles onzeker is en dat door maatschappelijke, economische en allerlei andere invloeden, werk drastisch kan veranderen.*

*Duurzame inzetbaarheid is een ongelooflijk belangrijk aandachtspunt voor alle werknemers en alle werkgevers. Niet eenmalig, maar continu. Het is een voortdurende beweging waarbij iedere werknemer zelf het stuur in handen moet nemen, zijn of haar eigen regisseur moet zijn om tijdig en weloverwogen loopbaankeuzes te maken en te werken aan eventuele veranderingen daarin.*

*Het nemen van regie over je eigen loopbaan is niet gemakkelijk, maar wel noodzakelijk. Om die reden heeft de SER vanuit de Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen, samen met TNO, Windesheim, AWWN en eelloo de belangrijkste kennis van experts op het gebied van het stimuleren van eigen regie gebundeld in dit kennisdocument. Ik beveel het bij alle betrokken werkgevers en professionals bij bedrijven, vakbonden, brancheorganisaties, O&O-organisaties, gemeenten, provincies, rijksoverheid en onderwijsinstellingen, van harte aan.*

*Mariëtte Hamer  
Voorzitter SER*

# 1 Actie-agenda leven lang ontwikkelen en eigen regie

Technologische ontwikkelingen zoals robotisering en digitalisering hebben een fundamentele impact op hoe werk wordt uitgevoerd. De eisen die aan werkenden worden gesteld veranderen. Taken en functies verdwijnen en nieuwe taken ontstaan.

Ook ingrijpende gebeurtenissen zoals de coronacrisis hebben grote impact op de verandering van taken en de omstandigheden waaronder gewerkt wordt.

Dit betekent dat mensen tijdens hun loopbaan steeds nieuwe en andere vaardigheden moeten bijleren om inzetbaar te blijven. Tegelijkertijd moeten veel mensen langer blijven werken, mede vanwege de vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt. Kortom, we moeten ons blijven ontwikkelen om duurzaam inzetbaar te blijven.

Het kabinet wil een doorbraak realiseren op het gebied van een leven lang ontwikkelen (LLO)<sup>1</sup>. De ministers van SZW en OCW hebben de SER gevraagd een aanjaagfunctie te

vervullen door met een breed netwerk van stakeholders te werken aan een actie-agenda. De SER verbindt en versterkt regionale en (inter-) sectorale initiatieven op dit gebied. Doel is een beweging van onderop, waarin ontwikkeling van mensen, maar ook van organisaties en bedrijven vanzelfsprekend wordt<sup>2</sup>. We sturen op een aantal concrete doorbraken (zie de [voortgangsrapportage](#)). De SER brengt daarbij belemmeringen in kaart en adresseert die waar nodig landelijk. Meer informatie over wat de Actie-agenda is en doet is te vinden op onze [website](#).

Eigen regie en een positieve leercultuur zijn de sleutels om te komen tot een doorbraak in LLO. De arbeidsmarkt vraagt meer dan ooit dat mensen zelf de regie nemen op hun ontwikkeling en om werkgevers die dat stimuleren en ondersteunen. Duurzame inzetbaarheid vergt vaak ander gedrag. Het tonen van eigenaarschap en het vermogen om zelfregie te nemen is een belangrijke voorwaarde voor gedragsverandering. Eigenaarschap is een belangrijke sleutel die het gat tussen gedragsintentie en feitelijk gedrag kan verkleinen<sup>3</sup>. Een stimulerende werkomgeving kan dit eigenaarschap stimuleren<sup>4</sup>.



1 Regeerakkoord Rutte III, Vertrouwen in de toekomst (2017)

2 Kamerbrieven 12 maart 2018 (TK 2017-2018, 30012, nr. 77) en 27 september 2018 (TK 2017-2018, 30012, nr. 92).

3 AWVN (juni 2019) Eigen regie. Werkelijkheid of een utopie?

4 Torre, W. van der, Verbiest, S.E., Preenen, P.T.Y., Tooren, M. van den, Bergh, R. van den, Koopmans, L. (2019). Lerende en Innovatieve organisaties: Een organisatie-model met praktijkvoorbeelden. TNO, Leiden

## LEESWIJZER

*Paragraaf 2 geeft een definitie van eigen regie en beschrijft drie knoppen waaraan gedraaid kan worden door werkgevers (het wat). Ook wordt in deze paragraaf de relevantie van een integrale aanpak onderstreept.*

*Paragraaf 3 gaat in op de mogelijke interventies (het hoe) door verschillende actoren in een organisatie.*

*Paragraaf 4 gaat in op verschillende ontwikkelfases van een organisatie die van belang kunnen zijn bij de aanpak van het stimuleren van eigen regie.*

*We sluiten af met vijf tips om het proces van eigen regie in uw organisatie op gang te brengen.*



Dit document bundelt de belangrijkste kennis op het gebied van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Het richt zich op wat werkgevers kunnen doen, en op welk niveau, om eigen regie bij medewerkers te stimuleren. We gaan in op drie knoppen waar de werkgever aan kan draaien. Gezamenlijk bieden deze een handvat om integraal te kijken naar eigen regie. Ook beschrijven we aan de hand van deze knoppen concrete acties om eigen regie binnen een organisatie te stimuleren.

We zien dit als een werkdocument dat aangepast en aangevuld kan worden met nieuwe inzichten/ervaringen. We hopen hiermee bij te dragen aan een betere kans van slagen van investeringen en inspanningen in de praktijk, waardoor daadwerkelijke gedragsverandering bij werkenden plaats kan vinden. Bovendien hopen we een kapstok te bieden voor het stimuleren van eigen regie, die specifiek

kan worden ingevuld door branches, regio's en sectoren zelf (bijvoorbeeld in diverse deelproducten). Hiermee richten we ons onder andere op professionals die in het bedrijfsleven, bij vakbonden, brancheorganisaties, O&O-organisaties<sup>5</sup>, gemeenten, provincies, rijksoverheid en onderwijsinstellingen die werken aan het versterken van eigen regie voor loopbaan en ontwikkeling.

Dit document is opgesteld vanuit de SER Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen. Aan dit document hebben meegewerkt: Ditmer Rouwenhorst en Margreet Xavier (AWVN), Anna van der Horst en Inge van Nispen (eelloo), Menno Vos (Windesheim), Wouter van der Torre en Linda Koopmans (TNO). Zij hebben vanuit hun eigen organisatie en expertise modellen en tools ontwikkeld en toegepast om eigen regie, dan wel een stimulerende organisatiecontext, op gang te brengen. Zie voor een overzicht [BIJLAGE 1](#).

<sup>5</sup> Een Opleidings- & Ontwikkelingsfonds is een stichting die door sociale partners bestuurd wordt: een samenwerking van werkgevers- en werknemersorganisaties binnen een sector. In een aantal cao's zijn de activiteiten ondergebracht bij een Arbeidsmarkt en Ontwikkelings- (A&O) fonds, in andere bij een O&O fonds. In deze notitie wordt verder gesproken over O&O-organisaties.

## 2 Drie knoppen voor eigen regie (*het wat*)

### Wat is eigen regie?

Onder eigen regie verstaan we het volgende:

Eigen verantwoordelijkheid nemen – zelf het stuur in handen nemen, keuzes maken en tot actie komen, en het (duurzaam inzetbare) gedrag blijven vertonen. Een medewerker beschikt over eigen regie, wanneer hij beschikt over zelfreflectief vermogen, veerkracht en adaptief vermogen, zelfeffectiviteit en handelingsvaardigheid.

Eigen regie gaat dus over de volgende competenties:

- Bewuste keuzes maken;
- Tot actie overgaan;
- Verantwoordelijkheid nemen.<sup>6</sup>

We vertalen dit naar de volgende concrete gedragingen voor eigen regie op loopbaan en ontwikkeling van de medewerker<sup>7</sup>:

- Ik leer en ontwikkel me (door een continu ontwikkelproces in mijn werk): dit kan zowel door een opleiding, training of cursus te volgen, als door informeel te leren in het werk. Denk bij dat laatste aan het oppakken van nieuwe taken, experimenteren met nieuwe aanpakken, reflecteren met collega's op het werk, een coachingstraject etcetera,
- Ik zet loopbaanstappen (door mijn werk aan te passen): bijvoorbeeld in je werk doorgroeien naar een hoger niveau, binnen je organisatie veranderen van functie of takenpakket of een overstap maken naar een andere organisatie.

Voor de meeste mensen vereist het nemen van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling een gedragsverandering.

Een vraag die vaak gesteld wordt is of iedereen in staat is om proactief loopbaangedrag te laten zien. Eigen regie is ontwikkelbaar en heeft een zelfversterkend effect.

Dit betekent dat iemand die een positieve ervaring met eigen regie heeft in een bepaald domein van zijn leven, eerder genegen is dat ook toe te passen op andere domeinen van zijn leven. Dat is het winst-op-winst effect van eigen regie.

Uit onderzoek van eelloo<sup>8</sup> blijkt dat mensen die beschikken over de volgende persoonlijke eigenschappen meer geneigd zijn om zelf de regie over hun loopbaan nemen dan anderen:

- De overtuiging zelf verantwoordelijk te zijn voor succes of falen (interne *locus of control*);
- Algemene nieuwsgierigheid (interesse voor leren en ontwikkelen);
- Algemeen geloof in eigen kunnen (*self-efficacy*)<sup>9</sup>.

Persoonskenmerken zijn niet zo makkelijk te veranderen, maar mensen kunnen bijvoorbeeld door een stimulerende werkomgeving geprikkeld worden nieuwsgieriger te zijn, of met kleine stapjes en positieve feedback meer vertrouwen krijgen in eigen kunnen. Vaardigheden zijn daarentegen makkelijker te beïnvloeden. Uit onderzoek onder zowel ervaren medewerkers als starters blijkt dat door een combinatie van interventies, proactief gedrag (zoals nieuwe taken oppakken, netwerken of feedback vragen) wel aan te leren is.<sup>10</sup>

6 Van Vuuren, Lub & Nelissen (2016). Sturen op eigen regie van medewerkers op gezondheid: Een noodzakelijke paradox. Tijdschrift voor HRM.

7 Vos, M., Sanders, J., Graafland, M., Thole, J. & Bosma, A. (2020). Samenwerkende O&O-organisaties: begrippenkader eigen regie op duurzame inzetbaarheid. Whitepaper.

8 Van der Horst, A.C., & Klehe, U.C., Heijden, B.I.J.M van der Heijden (2017) Adapting to a looming career transition: How age and core individual differences interact. Journal of Vocational Behavior, pp. 132- 145.

9 eelloo (2020) De succesfactoren om duurzame inzetbaarheid echt te laten werken.

10 Van der Horst, A.C., & Klehe, U.C. (2019) Enhancing career adaptive responses among experienced employees: A mid-career intervention. Journal of Vocational Behavior, 111, 91-106. En: Van der Horst, A. (2018). Ready for the change: Strengthening Adaptive Responses to a Looming Career Transition (Doctoral dissertation. Justus-Liebig-Universität Giessen). Chapter 1.

Van een aantal competenties is bekend dat die sterk bijdragen aan het nemen van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Een uitgebreide review-studie van Stubbé & Theunissen (2008) naar zelfsturend leren bij volwassenen vat de belangrijkste zelfsturingscompetenties als volgt samen:

- 1 Controle/regie over de eigen ontwikkeling;
- 2 Zelfregulerende leerstrategieën kunnen gebruiken;
- 3 Kunnen reflecteren op resultaat en aanpak van leren (reflectie);
- 4 Sociale omgeving naar behoeven kunnen inzetten voor het ontwikkelproces (samenwerkend leren, netwerken, kennisdelen met collega's);
- 5 Het geleerde kunnen relateren aan de eigen werkpraktijk.<sup>11</sup>

Het bovenstaande is te trainen en te beïnvloeden via de werkcontext.

### Drie knoppen voor eigen regie

Om te stimuleren dat mensen zelf de regie nemen over hun ontwikkeling, zijn er op organisatieniveau (mesoniveau) een aantal knoppen waaraan gedraaid kan worden. Op basis van onderzoek en ervaring<sup>12</sup> komen we tot de volgende drie knoppen:

#### 1 **Richting** (*informer en stimuleren*);

Hierbij gaat het om het concreet maken wat er (in de toekomst) op de organisatie afkomt, hoe het werk verandert, op welke termijn dit speelt, en wat de consequenties daarvan zijn voor de medewerkers. Denk aan de impact van technologische ontwikkelingen op taken, functies en competenties binnen de organisatie. Daarmee worden de soms abstracte technologische ontwikkelingen concreet en relevant voor de medewerker zelf. Dit is voornamelijk een taak voor de werkgever, maar werknemers moeten bij deze analyses betrokken worden vanwege hun expertise en het draagvlak dat betrokkenheid genereert<sup>13</sup>. Als de richting waarin taken en competentiebehoeften veranderen in kaart zijn gebracht, moeten deze worden gerelateerd aan de competenties en behoeften van werkenden. Zo wordt inzichtelijk hoe de toekomstige taken matchen met de competenties en motivatie van werkenden. Op basis hiervan worden ook het belang en de urgentie van ontwikkeling voor een bepaald takenpakket en een bepaalde persoon inzichtelijk.

Naast de overtuiging dat iets belangrijk (en mogelijk) is, is het van belang dat mensen de energie en drive hebben om iets te doen. Er bestaan verschillende theorieën over wat beter werkt bij het in beweging zetten van mensen via het geven van richting: het bieden van een wenkend perspectief of het benadrukken van de noodzaak (creëren van urgentie). Beide perspectieven kunnen aanzetten tot inzicht/bewustwording om iets te moeten of willen veranderen. Het is van belang om altijd een perspectief, een stip op de horizon, te bieden. Ook, of juist, wanneer er sprake is van urgentie of een extrinsieke prikkel zoals een reorganisatie. De boodschap 'je baan vervalt' is niet voldoende en vergroot de kans op verwarring, angst en onzekerheid. Tegelijkertijd verkleint het de draagkracht voor eigen regie. Het bieden van loopbaanbemiddeling en steun bij de zoektocht kan in dit geval al een vorm van perspectief zijn. Daarbij is het belangrijk om urgentiebesef niet alleen vanuit organisatieperspectief te benadrukken ("de markt vraagt dat we wendbaar moeten zijn, dus het is belangrijk dat jij als medewerker meebeweegt"), maar juist om de relevantie persoonlijk te maken.

<sup>11</sup> Jos Sanders, Laura Keijzer, Roel Cremer (2011) De vakman nieuwe stijl. Competenties kenmerken en ontwikkeling en contouren voor een passende leer-werkomgeving.

<sup>12</sup> Margreet Xavier en Carolien van Blitterswijk. Een leven lang leren en ontwikkelen. Mens en organisatie in beweging krijgen. PW 10 september 2019.

<sup>13</sup> Oeij, P.R.A., Preenen, P.T.Y., Torre, W. van der, Meer, L. van der, Eerenbeemt, J van den. (2019). Technological choice and workplace innovation: towards efficient and humanized work. European Public & Social Innovation Review. Volume 4, Issue 1, 2019 ISSN 2529-9824

## 2 Ruimte (*handelingsperspectief bieden en faciliteren*);

Hierbij gaat om het creëren van ruimte in de organisatie om medewerkers in staat te stellen om eigen regie te nemen. Kort gezegd: het moet mogelijk zijn. Er moet niet alleen gedacht worden aan het beschikbaar stellen van tijd, middelen en geld. Het gaat er ook om het werk zó te organiseren dat mensen daadwerkelijk eigen keuzes kunnen maken en ruimte hebben om te leren. Denk aan het vergroten van autonomie in het werk. De relatie tussen autonomie in het werk (ook wel regelmogelijkheden genoemd) en eigen regie op loopbaan en ontwikkeling is meerledig:

- a Als men gewend is meer autonomie in het werk te hebben (bijvoorbeeld zelf bepalen hoe je werkt), neemt men eerder regie op de eigen ontwikkeling;
- b Autonomie in het werk biedt kansen om in het werk te leren door bijvoorbeeld (nieuwe) taken toe te voegen (*job crafting*) of te experimenteren met nieuwe methoden;
- c Naast het creëren van autonomie is het voor lerend gedrag van belang dat er uitdaging wordt gecreëerd. Er moet een juiste balans zijn tussen autonomie (regelmogelijkheden) en de uitdaging, moeilijkheidsgraad (taakeisen). Dat levert een actieve functie op waar een werkende zich betrokken (eigenaar) voelt van zijn werk en beter wil worden in wat hij of zij doet.<sup>14</sup>

14 Karasek, R.A., (1979). Job demand, job decision latitude and mental strain; implication for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308; Dhondt, S., Totterdill, P. Boermans, S., Ziauberyte-Jakstiene (2017). Five Steps to develop workplace innovation. In: Oeij, P.R.A., Rus, D., Pot, F.D. (2017). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.

15 Van de Boer-Visschedijk, G.C., Stubbé, M.H., t Hart, M.H. (2017). Literature review on individual learning concepts. Part C: Informal Learning. Soesterberg: TNO (confidential).

16 Vos, M., De Vries, S., Celant L., & Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent: De interactie tussen leidinggevende en medewerker. *Tijdschrift voor HRM*.

## 3 Ruggensteun (*vertrouwen geven*);

Dit betreft onder andere de support van leidinggevenden en collega's, maar ook vanuit het eigen netwerk (gezin, familie, vrienden). Er moet een veilige omgeving zijn waarin medewerkers en leidinggevenden elkaar vertrouwen en waarin leren en ontwikkelen aantrekkelijk is<sup>15</sup>. Positieve leerervaringen leiden tot herhaling. Omdat ruggensteun voornamelijk van leidinggevenden moet komen, is het essentieel om leidinggevenden te ondersteunen en hen bewust te maken van hun rol. Onderzoek naar talentbenutting in organisaties laat zien dat mensen die laag scoren op pro-activiteit, met de juiste ondersteuning van leidinggevenden toch tot het benutten van hun talenten kunnen komen<sup>16</sup>. Daarbij is het ook goed om als organisatie te kijken waar leidinggevenden op afgerekend worden. Als de focus alleen op kortetermijnproductie(kosten) ligt, is er vaak weinig tijd en aandacht voor ontwikkelen. Bovendien is niet elke leidinggevende in staat tot coachend leiderschap. Dan is het zaak om ruggensteun anders te organiseren, bijvoorbeeld door een infrastructuur te creëren van HR, (collegiale) buddy's en coaches.



In principe werkt het stimuleren van eigen regie voor alle doelgroepen hetzelfde. De drie bovengenoemde knoppen zijn voor iedereen belangrijk. Daarbij wordt wel extra aandacht gevraagd voor mensen voor wie leren niet vanzelfsprekend is en voor praktisch geschoolden. Uit onderzoek blijkt dat zij minder deelnemen aan scholing<sup>17</sup> en een hoger risico hebben op verminderde inzetbaarheid<sup>18</sup>. Competentiebeleving (heeft de medewerker het gevoel dat hij/zij over de juiste vaardigheden beschikt om zich verder te ontwikkelen?) en een gebrek aan positieve leerervaringen (wat leidt tot een verminderde motivatie voor leren en ontwikkelen) staan deze groep mogelijk in de weg<sup>19</sup>. Werkgevers kunnen extra aandacht schenken aan

praktisch geschoolden door kleine stapjes te nemen. Denk aan het stimuleren van positieve leerervaringen, ontwikkelen niet gelijkstellen aan opleiden, en ondersteuning en positieve feedback bieden. Ook het initiële onderwijs kan een belangrijke rol spelen in het stimuleren van vertrouwen in eigen kunnen.

### **Samen één mengpaneel**

Om daadwerkelijk tot eigen regie op loopbaan en ontwikkeling te komen, moet aan alle drie de knoppen tegelijkertijd gedraaid worden. Ook het stimuleren van leven lang ontwikkelen in bredere zin vraagt om een integrale aanpak<sup>20</sup>. In essentie gaat het om een gedragsveranderings-

proces dat niet met één instrument of maatregel te beïnvloeden is. Het gaat om het samenspel van bovengenoemde factoren. Het vraagt individueel maatwerk. De ene persoon is immers nieuwsgieriger, of heeft meer lef, dan de ander. Eén generieke beleidsmaatregel, bijvoorbeeld het invoeren van een persoonlijk ontwikkelbudget, leidt niet automatisch tot (meer) eigen regie<sup>21</sup>. Net zoals enkel het aanbieden van een loopbaanplatform niet direct tot loopbaanacties leidt. Ontwikkelbeleid moet zijn afgestemd op het organisatiebeleid, met ruimte voor individuele verschillen en maatwerk. Eigen regie van de medewerker vraagt ook ruimte van de organisatie en een ondersteunende manier van leidinggeven. Een medewerker die instructief en directief wordt aangestuurd, zal minder snel het initiatief nemen om te leren en zichzelf te verbeteren<sup>22</sup>. Alleen wanneer aan alle drie de 'knoppen' gedraaid wordt op verschillende niveaus, ontstaat er muziek en kan eigen regie van de medewerker gaan swingen!



17 SCP (2019) Grenzen aan een leven lang leren.

18 Sanders, J. M. (2016). Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.

19 Idem; Panteia (2019) Belemmeringen voor een leven lang ontwikkelen.

20 Torre, W. van der, Verbiest, S.E., Preenen, P.T.Y., Tooren, M. van den, Bergh, R. van den, Koopmans, L. (2019). Lerende en Innovatieve organisaties: Een organisatiemodel met praktijkvoorbeelden. TNO, Leiden.

21 AAVN (2019). Onderzoeksrapport Geld voor duurzame inzetbaarheid.

22 Langer, E. J. (2016). The power of mindful learning. Boston, MA: Da Capo Press



### 3 Hoe organiseer je eigen regie? (het hoe)

#### Micro-, meso- en macroniveau

Hierboven is beschreven **wat** er in een organisatie moet gebeuren om eigen regie op loopbaan en ontwikkeling bij medewerkers te stimuleren.

De hamvraag is: **hoe** kom je tot die ruimte, richting, ruggensteun en hoe kun je mensen enthousiasmeren?

Hoe krijg je mensen naar je loopbaanplatform, hoe zorg je dat zij gebruik maken van hun ontwikkelbudget? Hoe organiseer je zelfsturing?

Hiervoor bestaat geen kant-en-klaar stappenplan. Eén voorwaarde is er wel: een langetermijnvisie. Het vergt gedurende langere tijd continue actie op verschillende niveaus tegelijk<sup>23</sup>. Daarbij gaat het om acties op micro-, meso- en macroniveau. Op *microniveau* kan een individu zelf veel doen om zijn/haar eigen regie te vergroten. Inzicht krijgen in wat je kunt, waar je kwaliteiten liggen en over welke vaardigheden je beschikt, is een belangrijke eerste stap. Met kleine dingen beginnen, stapjes zetten in de richting van de doelen die je wilt bereiken, helpen hier enorm bij. *Mesoniveau* is het niveau van organisaties, dat is de focus van dit kennisdocument. Maar voor we de mogelijke acties op organisatieniveau beschrijven, schetsen we eerst kort het macroniveau, wat de 'context' is waarbinnen de organisaties en individuen opereren.

Op *macroniveau* zijn verschillende stakeholders actief, zoals de overheid, het onderwijs, werkgevers- en werknemersorganisaties en hun O&O-organisaties of sectorale en regionale partijen. Het is belangrijk dat de randvoorwaarden aanwezig zijn (zoals een kwalitatief hoogwaardig onderwijssysteem) en dat er stimulerende regelingen worden aangeboden (zoals een ontwikkelbudget voor iedereen). Het onderwijs heeft een belangrijke rol als aanbieder voor post-initiële scholing en ontwikkeling voor op-, bij- of omscholing. Daarnaast is het initiële onderwijs een essentiële partij om de werkenden van de toekomst klaar te stomen voor het nemen van eigen regie. Dat kan bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan leven lang

ontwikkelen en skills als flexibiliteit, adaptiviteit, leren te leren en om kunnen gaan met onzekerheid.<sup>24</sup>

Op dit moment zien we op macroniveau veel aandacht voor het versterken van eigen regie bij de rijksoverheid, werkgevers<sup>25</sup> en werknemersorganisaties en hun O&O-organisaties. Bijvoorbeeld door het STAP-budget dat in 2022 zal worden ingevoerd door de overheid, de SLIM-regeling om leven lang ontwikkelen in het mkb te stimuleren of de individuele ontwikkelbudgetten die in veel nieuwe cao's door sociale partners worden afgesloten. Ook de meer dan dertig O&O-organisaties die samen onderzoek doen naar welke instrumenten goed werken bij het versterken van eigen regie, zijn een voorbeeld. Dit zijn vooral vormen van 'ruimte'. De leerwerkloketten en het Ontwikkeladvies 45+ zijn vormen van ruggensteun op macroniveau, net als coachingstrajecten voor leidinggevenden vanuit sociale partners en O&O-organisaties. Denk bij 'richting' op macroniveau aan het bieden van inzicht in hoe het werk in een sector verandert door sociale partners en hun O&O-organisaties, en over sectoren heen door de overheid. Voor alle niveaus (micro, meso, macro) geldt dat het van belang is om te kijken of er sprake is van elkaar versterkende acties vanuit alle drie de 'knoppen'.

<sup>23</sup> Torre, W. van der, Verbiest, S.E., Preenen, P.T.Y., Tooren, M. van den, Bergh, R. van den, Koopmans, L. (2019). *Lerende en Innovatieve organisaties: Een organisatie-model met praktijkvoorbeelden*. TNO, Leiden

<sup>24</sup> Corporaal, S., Vos, M., van Riemsdijk, M., & de Vries, S. (2018). *Werken in de nieuwe industriële revolutie Verwachtingen van werkgevers in de techniek over de werknemer van de toekomst*. Tijdschrift voor HRM, 21(2), 20-44.

<sup>25</sup> Kleisterlee, M. AWWN ledenenquête HR: zet in op duurzaam competente en wendbare medewerkers. PW, 2 december 2019.



## Focus op mesoniveau: activiteiten op organisatie-niveau die eigen regie stimuleren en ondersteunen

Op het organisatieniveau onderscheiden we twee 'actoren': HR/de organisatie<sup>26</sup> en de directe aansturing<sup>27</sup>. De werkende zelf laten we buiten beschouwing, die vatten we onder microniveau. Hieronder volgt een overzicht van acties die beide actoren kunnen nemen binnen de drie knoppen om eigen regie te stimuleren (gebaseerd op de modellen en achterliggende rapporten uit [BIJLAGE 2](#)).

### RICHTING:

#### HR/ Organisatie:

- **Transparantie:** wees transparant over het organisatiebeleid en over de keuzes die de organisatie maakt. Neem medewerkers mee in het hele verhaal.
- **Informerer:** laat zien waar functies zich naar toe ontwikkelen en neem medewerkers daarin mee. Bijvoorbeeld door (laagdrempelige) workshops te organiseren met informatie over de koers van de organisatie en de daaruit voortvloeiende ontwikkelingen in werk. Doe dat met aandacht voor het individu. Zo kunnen medewerkers werken aan hun zelfinzicht en het stellen van doelen. Een andere mogelijkheid is het samen met medewerkers ontwikkelen van toekomstscenario's: welke ontwikkelingen zien we in ons werk en wat betekent dit voor ieder individu?
- **Strategisch personeelsbeleid:** vertaal ontwikkelingen door naar strategisch personeelsbeleid en doe aan

<sup>26</sup> Hijmans.A: Interview Xavier, M, Rouwenhorst.D, Blitterswijk, C. (2019). Een leven lang ontwikkelen in belang van werkende en bedrijf. *Werkgeven*, jaargang nr. 16 (2), winter 2019-2020, 8-13.

<sup>27</sup> Wij gebruiken de termen directe aansturing en leider (ipv leidinggevende) om ook recht te doen aan ontwikkelingen als zelforganiserende teams, agile werken etc.

strategische personeelsplanning (functies ontrafelen op niveau gedrag, vaardigheden en kennis en gapanalyse). Of: vertaal ondernemersintenties naar strategische keuzes.

- **Trigger gekoppeld aan tijd:** zorg dat er een trigger is die wordt gekoppeld aan tijd, zodat medewerkers een reden hebben om nu aan de slag te gaan, in plaats van morgen of volgende week. Daarom werkt het goed als zelfstandig online werken in een loopbaanplatform wordt gecombineerd met begeleidde interventies op een vast moment. Organiseer – naast de gesprekken in de gesprekkencyclus – thematische campagnes door het jaar heen, waarin medewerkers kunnen deelnemen aan interventies die worden gekoppeld aan een online aanbod. Een voorbeeld is een talentworkshop waarin medewerkers hun talenten uit een online talentscan met elkaar bespreken. Of een week waarin medewerkers gemakkelijk op een andere afdeling kunnen meelopen.
- **Consequenties in beeld:** bied medewerkers informatie over de gevolgen van verschillende (loopbaan-) scenario's. Werknemers komen makkelijker in beweging als ze de juiste informatie hebben. Dit kan de vorm krijgen van een recht om eens in de vijf jaar een loopbaan-APK te laten uitvoeren. Ook kan gedacht worden aan een financiële check, met informatie over de financiële gevolgen van loopbaanstappen.
- **Waardeer voorbeelden:** waardeer voorbeelden die in de juiste richting gaan, zoals medewerkers die stappen zetten en deel deze informatie in de organisatie. Dat kan in campagnes, op intranet, met *meet&greet*s. Naast het geven van richting, zullen medewerkers eerder het gevoel hebben dat zij ook bepaalde stappen kunnen maken als zij dat zien en horen van collega's.

#### Directe aansturing:

- **Visie:** schets voorstelbare en concrete toekomst. Vertaal de richting die de organisatie op gaat door naar consequenties voor het team en de werkenden. Maak de richting helder en concreet genoeg om er (individuele) doelen op te formuleren.
- **Informerer:** laat als leider zien waarom het belangrijk is om zelf in actie te komen. Laat als leider zien waar of bij wie medewerkers moeten zijn om bepaalde acties in gang te zetten.
- **Geef het goede voorbeeld:** laat als leider voorbeeldgedrag zien van eigen regie op je eigen inzetbaarheid.

### RUIMTE:

#### HR/ Organisatie:

- **Zelforganisatie:** stimuleer zelforganisatie van medewerkers door het werk anders te organiseren en de beslissingsbevoegdheid zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen. Creëer brede, gevarieerde en uitdagende takenpakketten, delegeer besluitvormingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden. Geef ruimte voor bijvoorbeeld *job crafting* (zie volgende pagina), agile werken of vervang nauwkeurig omschreven functies en werkwijzen door bredere rollen en resultaatafspraken. Als medewerkers zelf hun werkzaamheden kiezen en doelen (mede) bepalen, en deze met elkaar afstemmen, nemen ze meer eigen initiatief en richten ze het werk zo in dat het aansluit bij hun kwaliteiten en ontwikkeldoelen.
- **Kaders:** geef duidelijkheid over speelruimte of kaders. Denk bijvoorbeeld aan het beschikbare budget en de toepassing daarvan.
- **Ontwikkeltijd:** creëer tijd voor leren en ontwikkelen en experimenteren in het werk. Organiseer bijvoorbeeld

dat ontwikkeling (werk)tijd mag kosten. Werken medewerkers in ploegdienst? Rooster ze dan regelmatig uit zodat ze in gesprek kunnen over hun talenten. Of organiseer het werk zo, dat hier ruimte voor is in het werk, zoals door te werken met verbeterteams (denk aan methodieken als TQM, Kaizen, lean+). Stimuleer het leren van fouten door bijvoorbeeld het organiseren van sessies waarin andermans fouten centraal staan.

- **Ontwikkelbudget:** maak opleidingsbudget toegankelijk. Zorg bij een algemeen budget voor een laagdrempelig en transparant aanvraagproces. Zorg dat beschikbare tijd ook hier geen onoverbrugbare barrière is.
- **Ondersteunende technologie:** zorg dat bij het gebruik van ondersteunende technologie, zoals loopbaanplatforms of talentescans, de besluitvorming voor het gebruik en het delen van informatie bij de werkenden ligt. Of zorg voor anoniem gebruik. Combineer bovendien het gebruik van online tools met reflectie en feedback van anderen om het effect van de opdrachten te vergroten.

## JOB CRAFTING

*Bij job crafting neemt de medewerker het initiatief om (kleine) aanpassingen te maken in de eigen baan zodat de taken en werkomstandigheden beter aansluiten bij zijn/haar interesses en competenties. Job crafting heeft dus niet zozeer betrekking op hoe het werk motiverend vormgegeven kan worden door organisaties, maar op hoe werknemers hun eigen werk motiverender en betekenisvoller kunnen maken (Wrzesniewski & Dutton, 2001)<sup>28</sup>.*

### Directe aansturing:

- **Uitdagend werk:** creëer uitdagend werk door veel beslisruimte te combineren met hogere taakeisen. Delegeer bijvoorbeeld taken aan degene die daarvoor interesse hebben en begeleid medewerkers daarin. Houd rekening met de balans tussen werkdruk en belastbaarheid van de medewerker.
- **Gevarieerde takenpakketten:** Zorg voor brede, rijke en gevarieerde takenpakketten zodat medewerkers verschillende vaardigheden kunnen benutten en ontwikkelen. Zorg hierbij ook voor een balans in het werk tussen actie/doen en reflecteren/evalueren en ondersteun medewerkers ook deze balans te zoeken.
- **Kijken naar talent:** stel meer rollen open naar talent (innovatie, organisatie events, medezeggenschap, etcetera). Bijvoorbeeld via de sterke punten benadering, waarbij de focus ligt op het identificeren van waar medewerkers goed in zijn. Bij deze benadering gaan medewerkers met elkaar en hun leidinggevende systematisch op zoek naar sterktes.
- **Experimenteerruimte:** creëer ruimte om te experimenteren en sta fouten toe, zolang er van geleerd wordt.
- **Taakbelang:** bevraag medewerkers regelmatig over wat werk betekenisvol voor ze maakt en hoe zijn of haar taak gerelateerd is aan grotere organisatiedoelen of maatschappelijke uitdagingen.

<sup>28</sup> Tims, M. (2013) Job crafting: hype of nieuw HR-instrument? Tijdschrift voor HRM, 2013 (3) , 86-101.

### VOORBEELD UITDAGEND WERK: SURFLY

*Surfly is een tech start-up in Amsterdam. Er werken momenteel 12 mensen (2019) en het bedrijf is opgericht in 2012. Mede door de kleine omvang van de organisatie is er relatief weinig arbeidsdeling. Op het gebied van softwareontwikkeling pakken de drie developers bij Surfly alle taken samen op: front end development, back end development, administratie, testen etcetera. Hierdoor is het werk gevarieerd. De developers verdelen de taken onderling op basis van beschikbaarheid, interesse, ervaring met een specifieke klant en professionele ontwikkeling. Een nieuwe developer moet zich bijvoorbeeld bekend maken met het product en daar stemmen ze de taakverdeling op af. Mede om het werk uitdagend te houden, worden sommige taken (zoals webdesign) uitbesteed.*

Bron: Torre, W. van der, Verbiest, S.E., Preenen, P.T.Y., Tooren, M. van den, Bergh, R. van den, Koopmans, L. (2019). *Lerende en Innovatieve organisaties: Een organisatie-model met praktijkvoorbeelden*. TNO, Leiden.

### VOORBEELD EXPERIMENTEERRUIMTE: EXPERIUS

*Experius is een dienstverlener op het gebied van e-commerce. Er werken ongeveer 70 medewerkers en het bedrijf bestaat sinds 2008. Bij Experius vieren ze zowel de successen als de 'fuckups'. Ook fouten moet je vieren want "als het goed is, leer je daarvan", aldus Evelien. Dan wordt er op de wekelijkse borrel gevraagd: "Wie heeft er nog een goede fuck-up?" Vervolgens wordt ook aangegeven wat er geleerd is en kan je eventueel nog tips ontvangen van anderen of tips geven zodat je anderen behoedt voor dezelfde fout. Ten slotte mag er een fles bubbels opengetrokken worden door degene die de fout heeft gemaakt.*

Bron: Torre, W. van der, Verbiest, S.E., Preenen, P.T.Y., Tooren, M. van den, Bergh, R. van den, Koopmans, L. (2019). *Lerende en Innovatieve organisaties: Een organisatie-model met praktijkvoorbeelden*. TNO, Leiden.

### Ruggensteun:

#### HR / organisatie:

- **Transformationeel leiderschap:** stimuleer transformationeel leiderschap<sup>29</sup> door leiders te informeren en te trainen in hun coachende, dan wel ontwikkelgerichte of dienende rol.
- **Een gezonde en veilige werkomgeving:** stimuleer een veilige en gezonde werkomgeving, bijvoorbeeld door systematisch de werkbeleving te onderzoeken en samen met medewerkers verbeterplannen te maken. Maar ook door leidinggevendenden te informeren over het belang van eigen regie en hen te trainen in het voeren van het goede gesprek met medewerkers, waarbij het niet alleen om output gaat maar ook over motivatie, betrokkenheid en gezondheid.
- **Ondersteuningsstructuur:** Zorg voor een infrastructuur van HR, coaches en buddies etcetera, met kennis van gedragsverandering, loopbaancompetenties en hoe deze te ontwikkelen.
- **Eigen regie-skills ontwikkelen:** stimuleer de ontwikkeling van 'eigen regie-skills' bij medewerkers bijvoorbeeld in groepsverband. Dat kan door het faciliteren van intervisie en coaching, het aanbieden van training op het gebied van persoonlijk leiderschap, effectiviteit en communicatie en het beschikbaar stellen van tools om direct zelfstandig mee aan de slag te gaan.

<sup>29</sup> Transformationeel leiderschap richt zich op verandering, waarbij de leider met een inspirerende visie anderen weet te motiveren.

### Directe aansturing:

- **Een gezonde en veilige werkomgeving:** zorg voor een open klimaat waarin medewerkers zich vrij voelen om zaken bespreekbaar te maken. Of door medewerkers aan te moedigen zelf de verantwoordelijkheid te nemen over hun persoonlijke ontwikkeling.
- **Het goede gesprek:** verbeter de dialoog door 1) te praten mét medewerkers in plaats van óver medewerkers, via gelijkwaardige en open communicatie 2) goede (een-op-een) gesprekken te voeren met medewerkers over eigen regie, LLO en betekenisvol werk, waarbij wordt aangesloten op de intrinsieke motivatie van de medewerker. Kies voor een 'continue dialoog' in plaats van voor vaste momenten.
- **Mobiliteitsroutes ondersteunen:** maak mobiliteit bespreekbaar en ondersteun het verkennen van bredere interesses en verschillende mobiliteitsroutes. Zowel het blijven en ontwikkelen in de huidige (bestaande) functie, als aanpassing van het werk (*job engineering*, *job crafting*, taakrotatie) of verandering van baan (intern of extern, bijvoorbeeld banenruil).
- **Investeren in ontwikkeling:** creëer ontwikkelruimte op de werkvloer voor medewerkers om nieuwe taken en rollen onder de knie te krijgen en deel te nemen aan andere projecten. Zorg voor intervisie en coaching, maak werk van *feedback* en *feedforward* (in tegenstelling tot *feedback* richt *feedforward* zich op de toekomst, waarbij je vooraf aangeeft welk gewenst gedrag je van de ander verwacht, gericht op een taak of situatie in de (nabije) toekomst. Daarmee ontstaat onder andere zicht op iemands potentieel).

- **Kleine stapjes:** stimuleer kleine positieve leerervaringen.
- **Zelfreflectie:** reflecteer op je eigen gedrag, waarbij je ook de vraag meeneemt wat het effect was van jouw gedrag op het stimuleren van eigen regie bij medewerkers. Vraag

zelf ook meer feedback: jijzelf en je omgeving leren ervan en er ontstaat een mate van kwetsbaarheid die de dialoog/gelijkwaardigheid en daarmee de eigen regie ten goede komt.

### VOORBEELD EIGEN REGIE SKILLS ONTWIKKELEN: PILOTS IN DE AUTOBRANCHE

*De technologische ontwikkelingen in de mobiliteitsbranche gaan razendsnel (denk aan elektrische auto's, hybride auto's, nieuwe vormen van brandstof etcetera), klanten hebben andere behoeften door de 24-uurs economie en medewerkers willen meer flexibiliteit en autonomie. Reden voor BOVAG (de brancheorganisatie van de mobiliteitsbranche) om in 2019 actieonderzoek te laten uitvoeren naar Sociale innovatie bij vijf BOVAG-bedrijven. Alle vijf de autobedrijven zijn gestart met een gesprek over de toekomst met alle medewerkers van het bedrijf aan de hand van een dialoogkaart. Doel was om via een gelijkwaardig gesprek medewerkers actief te laten meedenken over wat voor hen belangrijk is. Daarna is in de bedrijven geëxperimenteerd met voorstellen die uit deze gesprekken naar voren kwamen. Bij één bedrijf is het wekelijkse werkoverleg opnieuw ingevoerd zodat medewerkers wekelijks horen hoe het gaat en mee kunnen praten over wat beter kan in het bedrijf. Bij een ander bedrijf is een dagelijks overleg ingevoerd waarbij monteurs zelf het werk met elkaar verdelen (zelforganisatie). Bij een derde bedrijf is ervoor gekozen om iedere maand bij elkaar te komen en gezamenlijk een thema uit te diepen zodat er meer samen oplossingen worden bedacht voor knelpunten. En bij een vierde bedrijf zijn verschillende disciplines (monteurs, magazijn, service etcetera) mee gaan kijken in elkaars werkelijkheid, waardoor de samenwerking is verbeterd.*

Bekijk **HIER** de minidocumentaire die is gemaakt over deze experimenten  
Bron: <https://eelloo.nl/duurzameinzetbaarheid/>

# 4

## Aanpak en fasering

Bovenstaande lijst is een versimpelde weergave van wie wat kan doen op welk niveau. De precieze aanpak is afhankelijk van een aantal factoren, zoals de sector, het type werkzaamheden, de omvang van de organisatie, type medewerkers en de situatie en fase waarin een organisatie zich bevindt.

Een organisatie in reorganisatie vergt bijvoorbeeld een andere aanpak dan een organisatie die zich in rustig vaarwater bevindt en de leercultuur wil versterken. AWWN onderscheidt vijf fases<sup>30</sup> die een organisatie kan doorlopen, en interventies worden afgestemd op de fase waarin een organisatie zich op dat moment bevindt (zie figuur 6 in [BIJLAGE 3](#)). De fases lopen van curatief (onderste fase in het model) naar preventief (vanaf fase 3) naar amplitief, waarbij het gaat om loopbaan (fase 4) en toekomstgericht ontwikkelen (fase 5). Het model wordt ondersteund door een scan, waarmee de fase in beeld wordt gebracht.

Een organisatie in de curatieve fase (bijvoorbeeld een reorganisatie), bevindt zich over het algemeen in een overlevingsmodus. Daarbij zijn in de aanpak transparantie en (procedurele) rechtvaardigheid van belang. Bij een organisatie in de preventieve fase gaat het om het

voorkomen van problemen, zoals een burn-out, of als het om loopbaan en ontwikkeling gaat, het bijblijven met de ontwikkelingen met behoud van waarde voor de organisatie. In de aanpak is dan het richting geven en planmatig hierop anticiperen in ontwikkelaanbod van belang. Bij een organisatie in de fase van amplitief gaat het om het versterken van het psychisch welbevinden van medewerkers en het versterken van hun loopbaan- en arbeidsmarkt-kansen. Talenten, drijfveren en behoeften staan hier meer centraal. Als het gaat om communicatie-uitingen is het dus ook erg belangrijk om in toon, taal, vorm en dergelijke aan te sluiten bij de ontwikkelfase waarin de organisatie zich bevindt.

### Waar beginnen? Vijf tips voor de eerste stappen

- 1 Pak het procesmatig aan: doorloop een cyclus. Een procesmatige aanpak leidt vaker tot resultaat. Hiervoor zijn verschillende modellen beschikbaar. Bijvoorbeeld: [DE 'PLAN - DO - CHECK - ACT' CYCLUS](#) of de procesmatige aanpak voor het stimuleren van Eigen Regie in [BIJLAGE 3](#).
- 2 Start met een diagnose/ nulmeting door kritisch te kijken naar wat de organisatie op dit moment doet als het gaat

om acties rondom het stimuleren van Eigen Regie. De bouwstenen Ruimte, Richting en Ruggenspraak kunnen hierbij als hulpmiddel dienen: zijn acties gericht op zowel richting, ruimte en ruggensteun? Zie voor bruikbare scans die ook als nulmeting gebruikt kunnen worden onder andere [BIJLAGE 2](#).

- 3 Kijk ook naar wat er al wél goed gaat. Welke activiteiten worden al ondernomen of welke individuen voeren al wél eigen regie? Kijk of je van daaruit verder kunt werken en of je die voorbeelden verder uit kunt bouwen.
- 4 Kijk wat anderen gedaan hebben. Waarom het wiel opnieuw uitvinden als anderen al geëxperimenteerd en geïmplementeerd hebben?
- 5 Zet kleine stapjes en vier successen. Door het zetten van kleine stappen groeit ons vertrouwen en blijven we gemotiveerd om onze doelen te bereiken (en dat hebben we nodig omdat het stimuleren van eigen regie om een langetermijngedragverandering gaat!). Vier dus ook de kleine successen in het proces naar meer eigen regie.

We hopen dat u na het lezen van dit document geënthousiasmeerd bent om vanuit uw positie werk te maken van het stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Een uitwerking van deze algemene kennis en inzichten naar gerichte handreikingen voor specifieke doelgroepen zoals werkenden zelf, ondernemingsraden, ZZP'ers, werkgevers (waaronder mkb bedrijven), werkgevers- en werknemersorganisaties en dergelijke, (regionale) samenwerkingsverbanden etcetera zou wat ons betreft een mooie vervolgstap kunnen zijn!

<sup>30</sup> Hijmans, A. (2019), *Leven lang ontwikkelen. Nut en noodzaak voor werkgever*. AWWN, 6-7.

A close-up photograph of a person's hands steering a wooden ship's wheel. The hands are positioned on the spokes of the wheel, which is made of dark wood. The background is a solid, light blue color. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

# Bijlagen

- **Begrippenkader Stimuleren eigen regie op duurzame inzetbaarheid:** (Samenwerkende O&O-organisaties ) een beschrijving van een gezamenlijke definitie en de beïnvloedingsfactoren van eigen op duurzame inzetbaarheid.
- **Ontwerptool Eigen Regie:** (Samenwerkende O&O-organisaties) dit instrument beschrijft vanuit het *Begrippenkader Stimuleren eigen regie op duurzame inzetbaarheid* en met behulp van de principes van *design thinking* hoe bestaande en nieuwe interventies ontwikkeld kunnen worden op het gebied van meer eigen regie op duurzame inzetbaarheid.
- **Meetlat Eigen Regie:** (Samenwerkende O&O-organisaties ) dit meetinstrument is bedoeld om interventies en aanpakken rondom het stimuleren van eigen regie te monitoren en te evalueren. De meetlat wordt voor en na een interventie uitgezet bij medewerkers en werkgevers.
- **Model innovatieve en lerende organisaties** (theoretisch organisatiemodel ontwikkeld met de belangrijkste stimulerende factoren voor (informeel) leren en (sociale) innovatie, TNO). Zie: [repository.tudelft.nl](https://repository.tudelft.nl)
- **Aanpak voor het creëren van lerende en innovatieve organisaties** (TNO), inclusief diagnosetool (scan). Zie [innovatief-en-lerend](#)
- **Technologie Impact Methode** (TIM, TNO). Inzicht in hoe taken en skillsbehoefte veranderen door onder andere technologische ontwikkelingen. Zie: [inzicht-in-de-verandering-van-werk-door-technologie](#)
- **Taken van de toekomst** (TNO). Digitale tool voor werkgevers en werknemers om de toekomst van het werk in de organisatie tastbaar te maken. Zie: [takenvandetoekomst.nl](#)
- **Duurzame Inzetbaarheidsindex** (DIX, TNO). Online scan om inzicht en eigen regie van medewerkers op hun duurzame inzetbaarheid te versterken, en inzicht te geven op organisatieniveau. Zie: [tno.nl/dix](https://tno.nl/dix)
- **Richting Ruimte Ruggensteun quickscan** (TNO). Online scan om ervaren richting, ruimte en ruggensteun vanuit de organisatie te meten. Zie [link](#)
- **Scan Leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid** (TNO). Online scan om inzicht te geven in competenties van leidinggevendenden en om deze te versterken. Zie [link](#)
- **Vitaal Vakmanschap** (TNO). Effectief bewezen digitaal ondersteund actieprogramma om organisaties te helpen hun medewerkers in beweging te krijgen en na te laten denken over hun duurzame inzetbaarheid. Zie [link](#)
- **Vakman Nieuwe Stijl** (TNO). Effectief bewezen digitaal ondersteunde aanpak om professionals in het sociaal domein te ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling. Zie [link](#)
- **Integrale aanpak voor duurzame inzetbaarheid in de praktijk** (eelloo), bestaande uit vier succesfactoren voor medewerkers + drie voorwaarden voor organisaties (online/offline). Kijk hier voor het complete aanbod: [folder duurzame inzetbaarheid](#)
- **Online loopbaanplatform voor medewerkers** (eelloo) (met daarin onder andere de inzetbaarheidsvragenlijst *APQ*, een *talentscan*, het programma *Mijn verhaal*, de *arbeidsmarktverkenner* en de *keuzewijzer*).
- **Toolbox Let's Move voor HR en leidinggevendenden** (eelloo). Tools gericht op het vergroten van proactief loopbaangedrag in de organisatie volgens de drie pijlers: reason-to-motivatie, can-do-motivatie en energized-to-motivatie. Kijk hier voor meer informatie: [toolboxletsmove.pdf](#)
- **Gedragsmodel Eigen regie** (AWVN): bekijk het [webinar](#) en het [webpaper](#)
- **Scan Vijf- fasenmodel Ontwikkelen** (AWVN): om te kunnen bepalen waar je als organisatie staat in de ontwikkeling naar een positieve leercultuur waarin medewerkers eigen regie nemen: [werkgeven-winter-2019-2020](#)
- **Tiptrack** (AWVN): online platform dat medewerkers stimuleert om zelf de regie te nemen over hun eigen loopbaan: [tiptrack.nl](https://tiptrack.nl)



MODEL

## 1 Begrippenkader Eigen Regie Samenwerkende O&O-organisaties

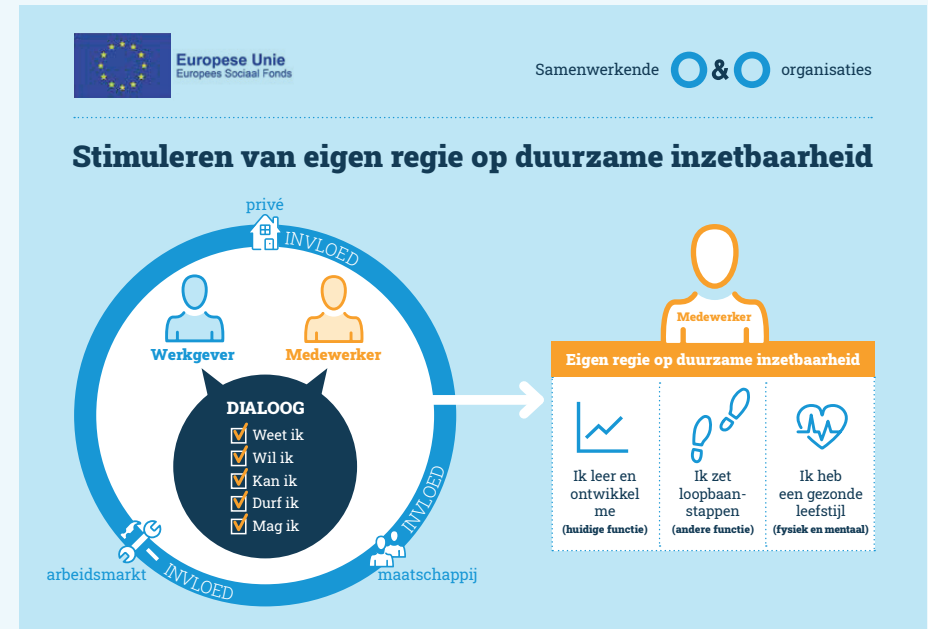
Vos et al. (2020)<sup>31</sup> onderscheiden de volgende factoren die van invloed zijn op het nemen van eigen regie op het niveau van de medewerker en de organisatie:

- **WETEN** (bewust/geïnformeerd);
  - De medewerker **weet** dat hij in actie moet komen, waarom hij in actie moet komen en welke actie nodig/nuttig is.
  - En de werkgever **informeert** de medewerker over acties die nodig en/of mogelijk zijn.
- **WILLEN** (gemotiveerd);
  - De medewerker **wil** in actie komen.
  - En de werkgever **stimuleert** de medewerker om in actie te komen.
- **KUNNEN** (gekwalificeerd);
  - De medewerker **kan** in actie komen.
  - En de werkgever **helpt** de medewerker om dat vermogen te benutten en ontwikkelen.
- **DURVEN** (vertrouwen).
  - De medewerker **durft** een actie te ondernemen.
  - En de werkgever **geeft** de medewerker het **vertrouwen** om in actie te komen
- **MOGEN** (gefaciliteerd);
  - De medewerker **heeft mogelijkheden** om acties te ondernemen.
  - En de werkgever **faciliteert** medewerkers actief.

Daarnaast onderscheidt hij de volgende omgevingsfactoren:

- de privésituatie (bijvoorbeeld schuldenproblematiek, mantelzorg);
- ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld groei of krimp van de werkgelegenheid);
- ontwikkelingen in de maatschappij (bijvoorbeeld nieuwe wetgeving, politieke besluitvorming, pandemie).

Dit leidt tot het volgende begrippenkader voor het stimuleren van eigen regie op duurzame inzetbaarheid.



Figuur 1: Begrippenkader eigen regie op duurzame inzetbaarheid.

Bron: Vos, M., Sanders, J., Graafland, M., Thole, J. & Bosma, A. (2020). Samenwerkende O&O-organisaties : begrippenkader eigen regie op duurzame inzetbaarheid. Whitepaper.

<sup>31</sup> Vos, M., Sanders, J., Graafland, M., Thole, J. & Bosma, A. (2020). Samenwerkende O&O-organisaties: begrippenkader eigen regie op duurzame inzetbaarheid. Whitepaper.

MODEL

**2 Integraal model voor lerende en innovatieve organisatie TNO**

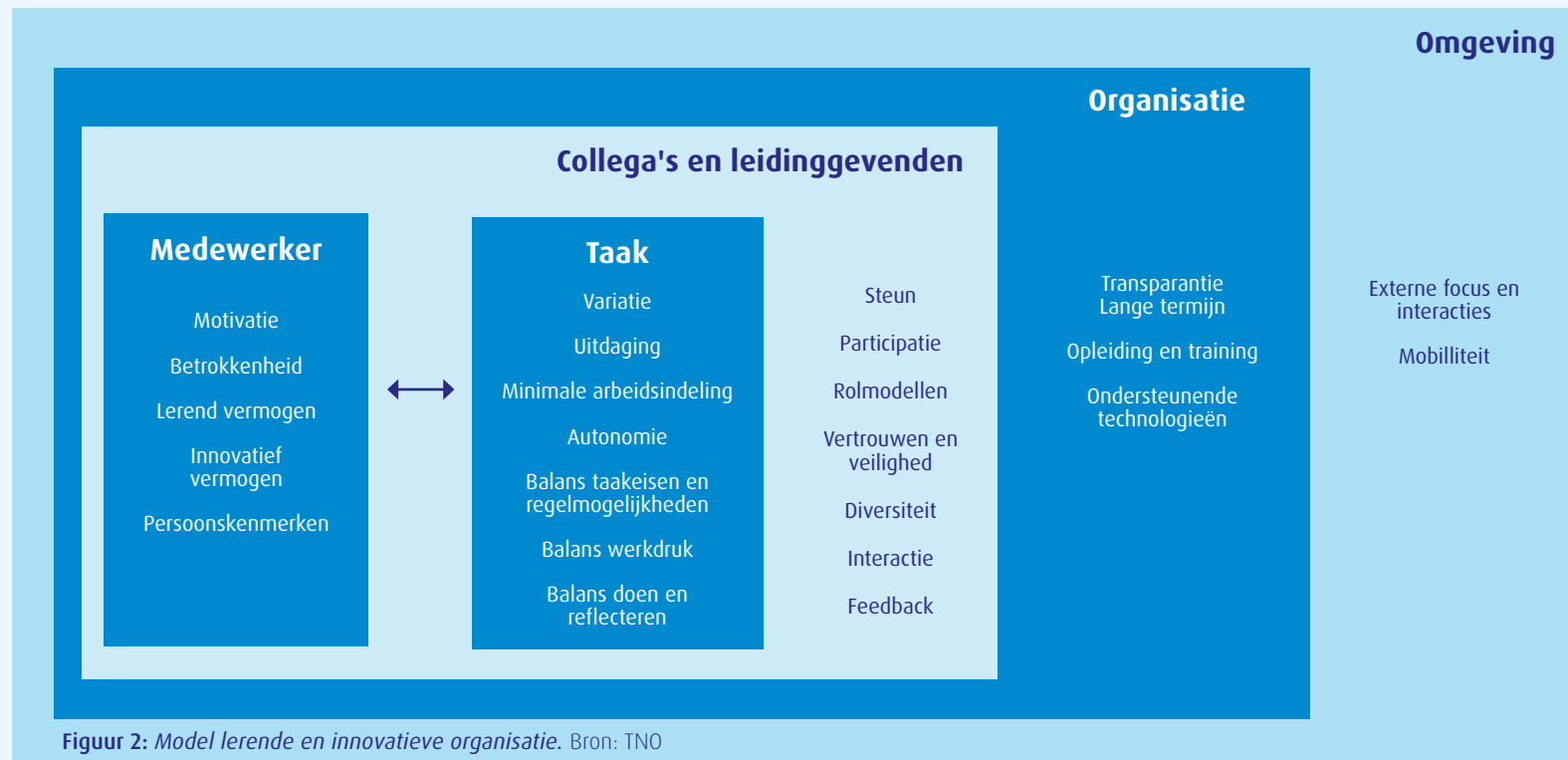
TNO<sup>32</sup> onderscheidt de volgende factoren die van invloed zijn op informeel leren en lerende organisaties:

- Persoonlijke factoren zoals leermotivatie en leercompetenties, *self-efficacy* (geloof in eigen kunnen), *big five* persoonsdimensies, en kenmerken als *open minded* zijn en nieuwsgierigheid.
- Taken, zoals variatie in het werk, uitdagend werk, taaksignificantie, mate van autonomie en werkdruk.

- Leidinggevend en collega's, zoals ondersteuning en aanmoediging, participatieve leiderschapsstijlen, een vertrouwensband, rolmodellen etcetera.
- Organisatie, zoals toegang tot informatie, voldoende aandacht voor de langere termijn, het aanbieden van (formele) leertrajecten en ondersteunende technologieën
- Context, zoals samenwerking, interactie en feedback met/van externe partijen en mobiliteit zowel binnen als buiten de organisatie.

TNO heeft deze factoren geïntegreerd tot onderstaand model voor een lerende en innovatieve organisatie die kan meebewegen in een (technologisch) dynamische omgeving.

32 Torre, W. van der, Verbiest, S.E., Preenen, P.T.Y., Tooren, M. van den, Bergh, R. van den, Koopmans, L. (2019). Lerende en Innovatieve organisaties: Een organisatie-model met praktijkvoorbeelden. TNO, Leiden



Figuur 2: Model lerende en innovatieve organisatie. Bron: TNO

MODEL

### 3 Integrale aanpak voor Duurzame Inzetbaarheid in de praktijk eelloo

eelloo<sup>33</sup> beschrijft een aantal voorwaarden en beïnvloedingsfactoren op proactief loopbaangedrag:

- **Aanpassingsvermogen** is een van de belangrijkste voorwaarden om inzetbaar te blijven (in de wetenschappelijke literatuur ook wel *Career adaptability* genoemd). Dit aanpassingsvermogen uit zich in de volgende gedragingen (de vier C's):
  - 1 *Career control*: het besef dat je zelf aan het roer staat van jouw loopbaan en invloed kunt uitoefenen op je eigen werksituaties.
  - 2 *Career curiosity*: nieuwsgierigheid naar jezelf en de omgeving.
  - 3 *Career concern*: het besef dat het belangrijk is om je voor te bereiden op de toekomst.
  - 4 *Career confidence*: het geloof in eigen kunnen met betrekking tot het maken van de juiste beslissingen in je loopbaan en de vaardigheden die nodig zijn om loopbaandoelen te verwezenlijken.

- **Persoonlijke eigenschappen:**
  - 1 Interne *locus of control*, de overtuiging zelf verantwoordelijk te zijn voor succes of falen.
  - 2 Algemene nieuwsgierigheid (interesse in leren en ontwikkelen).
  - 3 Algemeen geloof in eigen kunnen.
- **De juiste werkomgeving:**
  - 1 Voor het stimuleren van de interne locus of control zijn de volgende factoren van invloed: autonomie in het werk, variatie in vaardigheden, een duidelijk herkenbare taak van begin tot eind kunnen doen (taakidentiteit), taken kunnen doen die een bijdrage leveren en in het algemeen van waarde zijn (taakbelang) en feedback krijgen over het resultaat en de kwaliteit van het werk.
  - 2 Voor het beïnvloeden van interesse in leren en ontwikkelen zijn uitdagend werk en de rol van leidinggevend van belang (bijvoorbeeld in het creëren van ruimte voor experimenteren, het toestaan van fouten waar nodig, het

33 eelloo (2020) De succesfactoren om duurzame inzetbaarheid echt te laten werken.

## Drie voorwaarden voor organisaties



## Vier succesfactoren voor medewerkers



Figuur 3: Succesfactoren voor medewerkers. Bron: eelloo

mogelijk maken interesses te verkennen door bijvoorbeeld tijdelijke banenruil of taakrotatie, of het aanmoedigen van medewerkers).

- 3 Het stimuleren van persoonlijke drijfveren en talenten is van invloed op een algemeen geloof in eigen kunnen. Bijvoorbeeld door een sterke puntenbenadering, waarbij de focus ligt op het identificeren van waar medewerkers goed in zijn. Mensen krijgen ook meer zelfvertrouwen als ze betekenisvol werk doen.
- Nog een aantal voorwaarden voor proactief loopbaangedrag (wat motiveert mensen om tot actie over te gaan?):
  - 1 *Reason to motivatie*: er moet een duidelijke reden zijn waarom mensen tot actie over zouden gaan.
  - 2 *Can do motivatie*: mensen laten vooral proactief gedrag zien wanneer ze de overtuiging hebben dat ze hun actie om kunnen zetten in een positief resultaat. Daarom is een belangrijke voorwaarde dat mensen geloof in eigen kunnen hebben ten opzichte van hetgeen ze zich voornemen (kan ik het?). Daarnaast moet er een overtuiging zijn dat de actie haalbaar is en niet te riskant. Met andere woorden: gaat het mij meer opleveren dan dat het kost?
  - 3 *Energized to motivatie*: naast de overtuiging dat iets belangrijk en mogelijk is, is de laatste voorwaarde voor proactief gedrag dat mensen de energie of drive hebben om iets te doen. Mensen gaan pas tot actie over wanneer ze ergens enthousiast over zijn, er zin in hebben en er positief tegenover staan.

**eelloo** komt op basis hiervan tot een model met vier succesfactoren voor medewerkers en drie randvoorwaarden voor organisaties voor het stimuleren van proactief loopbaangedrag.

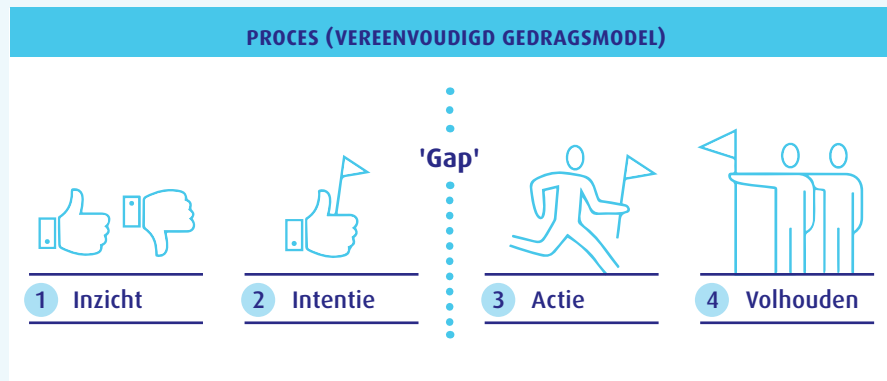
MODEL

## 4 Vijf-fasen-model Ontwikkelen AAVN

AAVN richt zich in haar stukken<sup>34</sup> op het belang van psychologisch eigenaarschap voor duurzame inzetbaarheid en de wijze waarop dit beïnvloed kan worden:

- **Controle over het werk:** hoe meer controle iemand zelf uit kan oefenen, hoe meer men het als onderdeel van zichzelf ervaart. Dit heeft te maken met meer autonomie én met het gevoel dit aan te kunnen: self-efficacy.
- **Bekendheid met het werk:** meer informatie hebben over het werk, bijvoorbeeld door een actieve rol te spelen/actief te participeren.
- **Investeren van jezelf in het werk:** innovatieve ideeën bedenken, tijd en energie erin steken, waarden die aansluiten (actieve participatie).

AAVN baseert zich daarnaast op hetzelfde model van Van Vuuren, Lub en Marcelissen (2016) als Vos et al. (2020) vanuit het project 'O&O-organisaties samen sterk voor eigen regie'. Daarnaast heeft AAVN op basis van literatuurstudie in 2016 een vereenvoudigd model gedragsverandering eigen regie opgesteld.



Figuur 4: vereenvoudigd gedragsmodel Eigen regie. Bron: AAVN

De auteurs maken een onderscheid tussen **organisatie factoren** (medewerkers kunnen, mogen en durven hun ideeën en plannen met de leidinggevenden bespreken, veilige werkomgeving, rol van leidinggevenden en een ondersteunende sociale omgeving) en **persoonlijke factoren** (opleidingsniveau, leeftijd en beleving van gezondheid en mogelijkheden op de arbeidsmarkt). Tot slot voegt AAVN toe dat **kleine stappen** essentieel zijn in de gedragsverandering naar eigen regie. "Succeservaringen, hoe klein ook, dragen bij aan het zelfvertrouwen wat nodig is voor volgende stappen. De organisatie kan de medewerkers goed ondersteunen door in dialoog met de medewerker samen doelen te stellen op duurzame inzetbaarheid. Tenslotte zijn assertiviteit en communicatieve vaardigheden van belang voor het uitspreken van persoonlijke doelen en het komen tot afspraken met de werkgever".

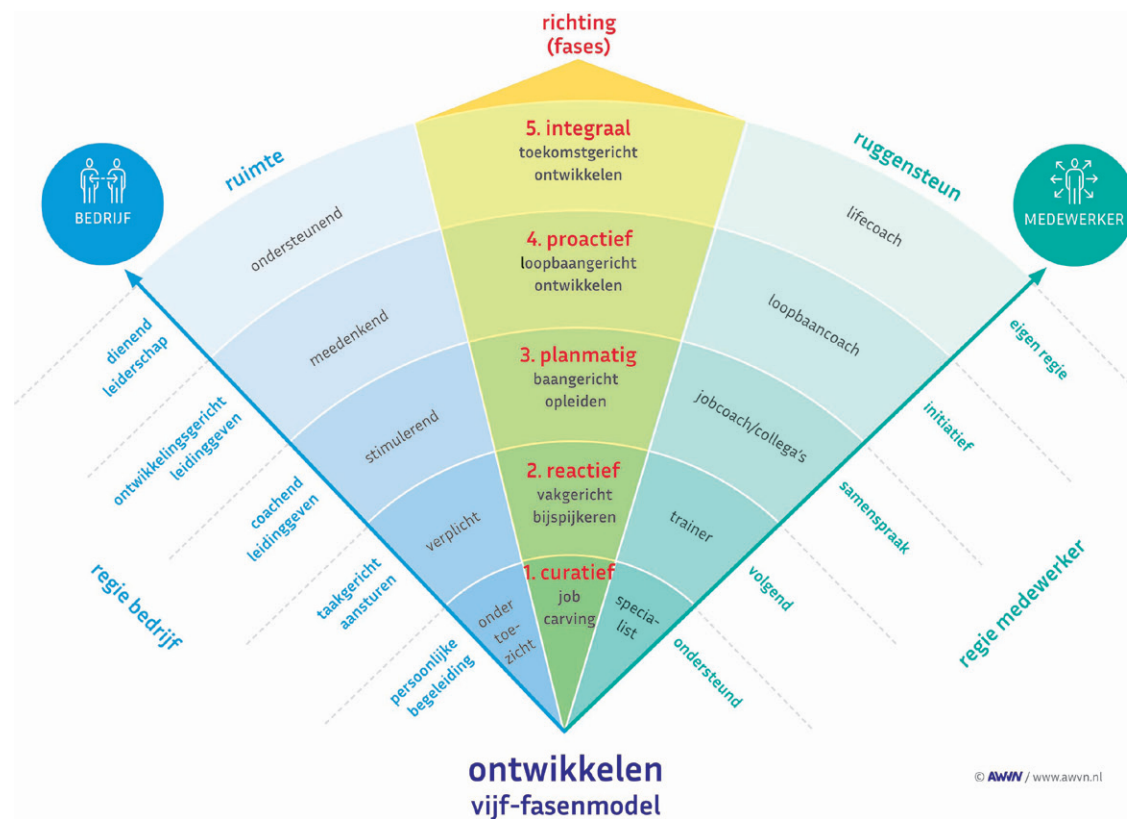
Voor het creëren van de juiste werkomgeving, komt AAVN tot de **drie R'en**:

- **Richting:** concreet maken wat er in de toekomst op de organisatie afkomt, wat er staat te gebeuren, op welke termijn dit speelt, en wat de consequenties daarvan zijn voor de medewerkers (bijvoorbeeld de impact van technologische ontwikkelingen op taken, functies en competenties binnen de organisatie)
- **Ruimte:** als werkgever niet alleen geld en tijd beschikbaar stellen, ook autonomie van werkenden vergroten (bijvoorbeeld taakvariatie vergroten, mogelijkheden bieden om andere dingen te proberen).
- **Ruggensteun:** onder andere support van leidinggevenden en collega's (leren leren). Positieve leercultuur is nodig, LLO dat kan de werknemer niet alleen. Ontwikkeling als vanzelfsprekend (timing, op tijd beginnen).

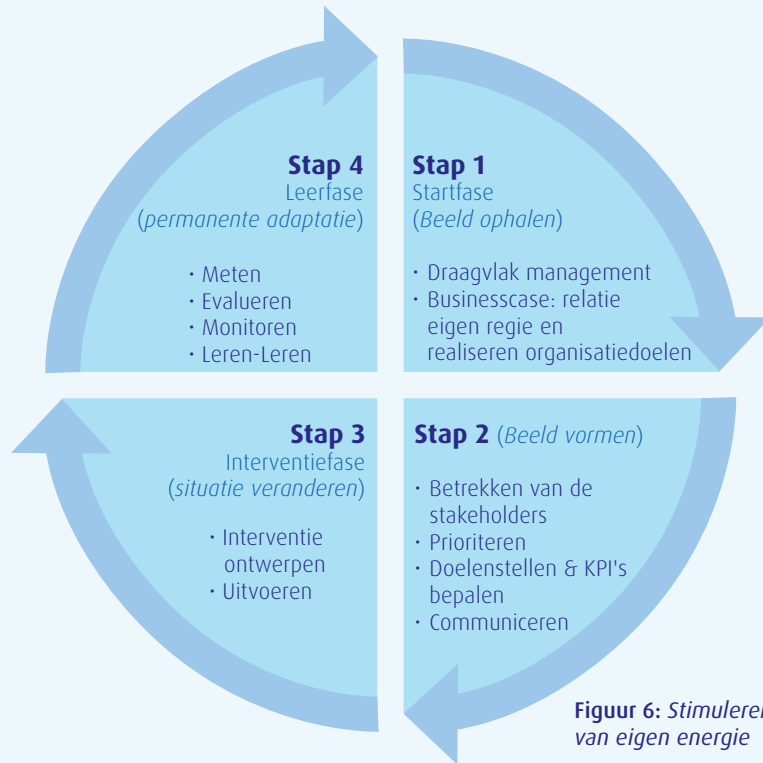
34 Onder andere AAVN (2019) Eigen regie: werkelijkheid of een utopie?

Om bedrijf en werkenden samen de beweging te laten maken in de gewenste richting, heeft AWWN het 'vijf-fasen-model ontwikkelen' ontworpen. Het ideale eindpunt van dit ontwikkelmodel is de integrale fase, waarin zowel de ontwikkelactiviteiten en inspanningen van het bedrijf als de werkende 'toekomstbestendig' zijn.

De AWWN-scan vijf-fasenmodel is als nul- en vervolgmeting te gebruiken om te bepalen waar een organisatie staat met de leercultuur. De scan meet op vijf punten (regie bedrijf, regie medewerker, richting, ruimte en ruggensteun) op welke fase deze punten zich bevinden. Met de uitkomsten zijn de meetpunten door gerichte interventies in evenwicht te brengen op de gewenste fase.



Figuur 5: Vijf-fasenmodel Ontwikkelen. Bron: AWWN



**Stap 1 Startfase: waarom Eigen Regie?**  
Waar wil de organisatie naar toe als het gaat om het stimuleren van Eigen Regie? Dit bepaalt ook waarop je de voortgang zult gaan monitoren in fase 4. De volgende vragen kunnen nuttig zijn om dat te bepalen:

**a** Wat zijn de organisatiedoelen voor de komende 2-3 jaar?  
**b** Wat zijn de verwachtingen van eigen regie voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

	++	+	0	-	--
Gezond					
Bekwaam					
Gemotiveerd					

**c** Welke relatie bestaat er tussen de doelen en eigen regie?

Doelstellingen	Gezond		Bekwaam		Gemotiveerd	
Doelstelling 1	versnellend	remmend	versnellend	remmend	versnellend	remmend
.....						

**Stap 2 Beeld vormen**  
Maak een diagnose samen met betrokken stakeholders. Wat gaat er al goed? Wat zijn de blinde vlekken en verbeterpunten? De bouwstenen Ruimte, Richting en Ruggenspraak kunnen hierbij als hulpmiddel dienen. En tot slot: welke oplossingsrichtingen kunnen we met elkaar prioriteren? Maak als hulpmiddel gebruik van een scan die als diagnose of nulmeting ingezet kan worden. Bijvoorbeeld het vijf-fasenmodel van AWVN (zie [BIJLAGE 2](#)), aanpak voor het creëren van lerende en innovatieve organisaties, inclusief diagnosetool van TNO of de meetlat Eigen Regie van de Samenwerkende O&O-organisaties.

**Stap 3 Interventiefase**  
Ontwikkel een actieplan met interventies. Ontwikkel nieuwe/aanvullende acties binnen de drie 'R'-en op basis van de blinde vlekken uit de diagnose. Ontwikkel ook acties om de plekken in de organisatie waar wél eigen regie wordt gepakt verder uit te bouwen en als voorbeeld te stellen. Maak ter inspiratie gebruik van de interventies uit [PARAGRAAF 4](#). Implementeer interventies in kleine stapjes en leer van anderen.

**Stap 4 Leerfase: continue aanpassing**  
Kijk naar de doelen uit fase 2 en monitor en evalueer continu met alle belanghebbenden (dus niet alleen met het management). Stel bij waar nodig. Herhaal stap 1-4.



**SER**

**Sociaal-Economische Raad**

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

T 070 3499 525

[communicatie@ser.nl](mailto:communicatie@ser.nl)

© 2020, Sociaal-Economische Raad

TEKST

Vanessa Roelse, SER Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen

Ditmer Rouwenhorst en Margreet Xavier, AWVN

Anna van der Horst en Inge van Nispen, eelloo

Menno Vos, Windesheim

Wouter van der Torre en Linda Koopmans, TNO

ONTWERP EN OPMAAK

Sheila Kok, grafische vormgeving

FOTO'S

Shutterstock