



Medewerkers zelf aan het roer van hun ontwikkeling

Eigen regie en leven lang ontwikkelen *Handreiking voor ondernemers in het mkb*

Vraag je je als ondernemer en werkgever weleens af:

- Hoe jij en je medewerkers up-to-date kunnen blijven?
- Hoe je medewerkers kunt betrekken bij de ontwikkeling van het bedrijf?
- Hoe je medewerkers motiveert om meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun ontwikkeling?

[Lees dan verder!](#)

1. Leven lang ontwikkelen en eigen regie nader bekeken

Leven lang ontwikkelen draagt in hoge mate bij aan een succesvolle loopbaan, plezier in het werk en duurzame inzetbaarheid van werknemers. Als werkgever kan je voorwaarden scheppen maar de inbreng van medewerkers is eveneens belangrijk. Hoe verhoudt deze eigen regie van medewerkers zich tot leven lang ontwikkelen? En welke twijfels moet jij als werkgever, maar moeten ook jouw medewerkers wellicht overwinnen?

Wat is leven lang ontwikkelen tijdens de loopbaan?

De gehele loopbaan blijven investeren in ontwikkeling van kennis en vaardigheden zorgt dat je als medewerker en bedrijf mee kunt bewegen met veranderingen in de omgeving. Leven lang ontwikkelen is daarom een belangrijk thema voor werkgevers en werknemers om samen vorm en inhoud aan te geven, in een wereld waarin de inhoud van banen steeds sneller verandert.

In deze handreiking voor werkgevers/ondernemers zoomen we in op het versterken van eigen regie, het zelfsturend vermogen van het individu. Wat kan je doen om samen met medewerkers, werknemersvertegenwoordigers en medezeggenschap, het zelfsturende vermogen van medewerkers te versterken?

Waarom is eigen regie van medewerkers belangrijk?

In deze tijd gaan de technische ontwikkelingen heel snel. Hierdoor wordt innovatiekracht steeds belangrijker voor jou als ondernemer. Innovatiekracht zorgt ervoor dat je creatief inspeelt op nieuwe kansen en de concurrentie voor blijft. Dit kan je niet alleen. De inbreng van medewerkers is zeer waardevol en leidt tot ideeën voor bijvoorbeeld procesverbeteringen en nieuwe producten.



Wat is eigen regie?

Eigen regie betekent dat medewerkers zelf het stuur in handen nemen bij het leven lang ontwikkelen. Zelf keuzes maken en actie ondernemen. Zo kunnen medewerkers hun loopbaan en ontwikkeling vormgeven zoals zij dat graag willen.

Eigen regie gaat over:

- Bewuste keuzes maken;
- Tot actie overgaan;
- Hier verantwoordelijkheid in nemen.

Zij zitten immers in de dagelijkse uitvoering en hebben het contact met de klanten. Om te zorgen dat medewerkers met ideeën komen is het van belang dat zij gehoord worden, serieus worden genomen als vakman/-vrouw en de ruimte krijgen om te leren en te experimenteren. Ook dit gaat over eigen regie. Bovendien is groeien (beter worden in wat je doet) en resultaat zien ook gewoon leuk. Het is niet voor iedereen even vanzelfsprekend om hierover na te denken. Sommige mensen hebben een steuntje in de rug nodig. Door een werkomgeving te creëren waarin eigen regie gestimuleerd wordt, geef je jouw medewerkers ook de kans te ontdekken waar ze blij van worden en waar ze goed in zijn. Daarover kun je verder in gesprek gaan en wie weet wat voor waardevols daar voor jullie beiden uit voortkomt?

Werkgevers kunnen wel degelijk scholing verplicht stellen maar dat is niet het stimuleren van eigen regie. Mensen zijn meer gemotiveerd als ze zelf mogen (mee)beslissen. Dat vraagt dat je medewerkers in hun werk vertrouwen en autonomie geeft. Controle is de dood in de pot voor eigen initiatief van medewerkers.

De coronacrisis heeft het belang van het blijven ontwikkelen tijdens de loopbaan onderstreept. Deze crisis heeft laten zien dat je de toekomst nooit kunt voorspellen en dat het voor iederéén belangrijk is om aan je eigen wendbaarheid en weerbaarheid te werken, of je nu ondernemer, medewerker, jong, oud, in loondienst, flexkracht of zzp-er bent. Je staat als werkende sterker als je zelf in staat bent om het stuur in handen te nemen en tijdig een weloverwogen (andere) koers kan varen. Dat geldt zowel voor (de koers) van jouw onderneming als voor de loopbaankeuzes van jouw medewerkers. Medewerkers mee laten denken over het verbeteren van diensten, producten, werkprocessen is bovendien goed voor de innovatiekracht van je bedrijf. En zorgt dat je blijft meebewegen in veranderende omgevingen, en voorop blijft lopen.

Inspiratie

- [*Pilots met eigen regie*](#) in de autobranche: vijf autobedrijven experimenteren met gespreksmethodieken om medewerkers te laten meedenken over wat belangrijk voor hen is en wat beter kan in het bedrijf.
- De leerambassadeur is een nieuwe vrijwilligersfunctie binnen de vakbonden. Leerambassadeurs ondersteunen medewerkers bij het nemen van eigen regie door en dragen aantoonbaar bij aan een positief leerklimaat. Ook stimuleren ze de deelname van collega's aan activiteiten gericht op opleiding en ontwikkeling.

Meer informatie? Zie blz 10 en 11 van [*Interventiewijzer Duurzaam aan het werk van AWN, FNV en CNV*](#).

Borrelpraat over eigen regie en leven lang ontwikkelen

Er zijn best wat vooroordelen of angsten die eigen regie van medewerkers in de weg zitten. Misschien herken je een aantal van de onderstaande vooroordelen of angsten. [*We nemen ze graag bij je weg*](#).

2. Hoe pak je het aan?

Als je gericht eigen regie wilt stimuleren, is een “veranderkundige” aanpak nodig. Het is slim om de kunst bij anderen af te kijken en je medewerkers zo veel mogelijk bij het ontwikkelen van een aanpak te betrekken.

De snelle route: waar ben je naar op zoek?

Ben je op zoek hoe je met je medewerkers in gesprek komt en medewerkers meer kunt betrekken?

- Organiseer dan een gesprek of dialoog: [zie hoofdstuk 3](#) van deze handreiking.
- Ga na hoe je het gesprek over eigen regie een plek kunt geven in medezeggenschap: [Bereik je doel met medezeggenschap](#).
- Peil bij je medewerkers of zij vinden dat ze ‘goed werk’ hebben met behulp van de [Gripmeter](#).
- Zet een [vragenlijst](#) over eigen regie uit.

Ben je op zoek hoe je eigen regie heel gestructureerd kunt oppakken?

Lees dan het [Stappenplan eigen regie](#).

Ben je op zoek naar geld en middelen voor een eigen regie-aanpak?

- Overzicht [regelingen en subsidies](#) voor LLO.
- Overzicht [kosteloze loopbaan/arbeidsmarktscans](#).

Ben je op zoek naar hoe anderen het hebben aangepakt? Kijk naar:

- Het [HR-veranderingproces van Pipelife](#) waarbij medewerkers geactiveerd worden om hun employability budget in te zetten.
- Het [onderzoek van de BOVAG](#) naar het gelijkwaardige gesprek over de toekomst van de organisatie en wat dat betekent voor het werk van de medewerkers.

- De nieuwe [HR-cyclus van JOGG](#) waarin feedback vragen aan collega’s en reflecteren op eigen werk een belangrijke rol spelen. (youtube video, tijd 8:30 – 16:24).
- Het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker bij [Achmea](#). (youtube video, tijd: 28:30 – 35:30).
- Het [mkbidee-netwerk](#) laat initiatieven van mkb-ondernemers zien en hoe zij impuls geven aan oplossingen voor het ontwikkelen van vaardigheden en kennis van personeel. Zie bijvoorbeeld het [Oplossingenboek](#).
- Het [artikel in SERmagazine](#) over hoe Surfly en Experius de regie over de eigen loopbaan stimuleren.

Ben je op zoek naar tools en werkvormen?

- Zie Bijlage 1, Overzicht ontwikkelde modellen/ instrumenten/ tools, bladzijde 17 van [Kennisdokument Eigen regio op loopbaan en ontwikkeling](#) van de SER.
- Bekijk [methodieken voor jobcrafting en online-tools](#) om ontwikkelgesprekken voor te bereiden.

Eigen regie stimuleren is iets van de lange adem. Veel medewerkers zullen hun gedrag moeten veranderen, maar het vraagt ook veranderingen van jou als werkgever. Dat gebeurt niet van de één op de andere dag. Je moet er structureel aandacht aan geven. Het helpt om het stapsgewijs aan te pakken. En het gaat niet alleen om je opleidingsbeleid, maar bijvoorbeeld ook om de taakverdeling en aansturing binnen de organisatie. En geef niet op als je niet gelijk effecten merkt. Er blijvende aandacht aan geven zal uiteindelijk vruchten afwerpen.



Kortom, pas de volgende drie principes toe die uit de veranderkunde afkomstig zijn:

1. **Pak het stapsgewijs aan: doorloop een [plan-do-check-act cyclus](#):** een gestructureerde aanpak met elementen van een plan-do-check-act cyclus leidt vaker tot resultaat. We hebben alvast een voorbeeld van een cyclus/stappenplan voor het stimuleren van Eigen Regie uit gewerkt.
2. **Kijk naar wat anderen gedaan hebben:** een aantal bedrijven vertelt en laat zien hoe ze eigen regie bij hun werknemers stimuleren en welke resultaten ze hebben geboekt:
 - [Verhaal Pipelife](#) uit webinar.
 - [Docu BOVAG](#).
 - [Artikel SER-magazine](#) Surfly & Experius.
3. **Zet kleine stapjes en vier successen:** door het zetten van kleine stappen groeit ons vertrouwen en blijven we gemotiveerd om onze doelen te bereiken. Vier dus ook de kleine successen in het proces naar meer eigen regie.

3. Wat kun je concreet doen?

Onderzoek en ervaring laten zien dat bij het stimuleren van mensen om zelf de regie te nemen de volgende 3 R'en om de hoek komen kijken: richting, ruimte en ruggensteun. Met welke acties geef je aan deze principes handen en voeten?

Richting (informer en stimuleren): maak inzichtelijk 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.

Dat kun je bijvoorbeeld op de volgende manieren doen:

1. **Een wekelijks of maandelijks koffiemomentje (transparantie/informer):** betrek je medewerkers bij waar jij als ondernemer mee bezig bent of wat je bezighoudt voor de toekomst van je bedrijf. Vraag iedereen om mee te denken. Vertel waarom je bepaalde keuzes maakt. Maak bijvoorbeeld een uurtje per maand vrij om hier laagdrempelig en gelijkwaardig met je medewerkers over in gesprek te gaan.
2. **Geef richting door zelf het goede voorbeeld te geven en waardeer medewerkers die het goede voorbeeld geven:** hoe ben jij gekomen waar je nu bent? Laat het zien! Vertel je persoonlijke verhaal. Zet ook medewerkers die in jouw ogen goed bezig zijn met hun ontwikkeling in het zonnetje. Gewoon, met een openbaar compliment, via nieuwsbrieven of misschien als de medewerker van de maand. Geef ontwikkeling ook in functionerings- en beoordelingsgesprekken een centrale plek. Een mooi verhaal over het eigen werk en zijn/haar ontwikkeling kan je ook op je website zetten om nieuwe collega's te werven.



3. **Organiseer dialoog en workshops:** diverse organisatie hebben al [online-methodieken](#) ontwikkeld die je zelf kan toepassen. Ook is het mogelijk om hierbij externe ondersteuning te krijgen. Check of jouw brancheorganisatie of het scholingsfonds in jouw sector hier een aanbod op heeft, bijvoorbeeld: [MKB-Nederland](#) en [Ooverzicht](#).
4. **Maak het persoonlijk:** gewenst gedrag wordt eerder getoond als mensen daar intrinsiek gemotiveerd voor zijn. Als leidinggevende is jouw rol dan met name om naar boven te halen van wat mensen drijft en dat bespreekbaar te maken. Maak de relevantie van ontwikkelingen voor het bedrijf ook persoonlijk voor de medewerker. Dus niet: "de markt vraagt dat we wendbaar zijn, dus het is belangrijk dat jij als medewerker daarin mee beweegt" (= alleen organisatieperspectief). Maar: "de markt vraagt wendbaarheid, dat biedt kansen voor iemand zoals jij, die van afwisseling houdt" (= organisatieperspectief gekoppeld aan persoonlijk perspectief).

Ruimte (vrijheid, autonomie, flexibiliteit, taakvariatie, zelfstandigheid bieden): zorg dat het voor medewerkers ook praktisch mogelijk is om zich te ontwikkelen. Het gaat niet alleen om het beschikbaar stellen van tijd, middelen en geld maar ook om het werk zó te organiseren dat medewerkers daadwerkelijk eigen keuzes kunnen maken en ruimte hebben om te leren.

Dat kun je bijvoorbeeld op de volgende manieren doen:

1. **Gevarieerde takenpakketten:** biedt ruimte voor meer gevarieerd werk waarin mensen gelegenheid hebben om taken af te wisselen. Zo kunnen zij verschillende vaardigheden benutten en ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld door taakrotatie aan de productielijn.
2. **Jobcrafting:** bij Jobcrafting worden binnen het bestaande werkproces taken, rollen en relaties [anders georganiseerd](#) zodat het werk beter aansluit bij wat werknemers kunnen én willen. De link met eigen regie is dat werknemers zelf een belangrijke rol spelen en, voorzien van goede informatie, meedenken met werkaanpassingen. Vooral voor oudere laagopgeleide werknemers blijkt dit een manier om hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen.
3. **Ontwikkeltijd:** er zijn verschillende manieren om [ontwikkeltijd](#) te creëren, ook rekening houdend eventuele productiedruk. Denk aan anticyclisch scholingsbeleid, scholingsprogramma's van vaste krachten combineren met ervaringsplaatsen voor uitzendkrachten, het invoeren van 'lummeltijd'.
4. **Ontwikkeldbudget:** in cao-afspraken worden collectieve budgetten steeds meer vervangen/aangevuld met individuele budgetten. Uit onderzoek van AWWN in 2019 blijkt dat het werknemers jaarlijks beschikken over een gemiddeld budget van € 706,- dat zij met grote keuzevrijheid kunnen besteden aan opleidingen en trainingen. Daarnaast stellen veel regelingen tijd beschikbaar om onder werktijd aan de eigen ontwikkeling te werken. Zo'n individueel budget is bedoeld voor algemene scholing en ontwikkeling. Belangrijke voorwaarden voor succes zijn: robuuste budgetten, keuzevrijheid

Faciliteiten voor ontwikkeladvies

Als werkenden op een veilige en onafhankelijke manier hun loopbaanwensen in kaart willen brengen en bespreken kunnen zij via de [subsideregeling NL leert door](#) van het ministerie van SZW onafhankelijke en deskundige loopbaancoaches inschakelen. Ook kunnen zij externe loopbaancoaches inschakelen via het [Leerwerkloket](#) of [vakbonden](#).

van werkenden voor de besteding, onafhankelijk advies en ondersteuning bij de keuze voor invulling.

5. **Leren van fouten – organiseer een FuckUp night:** het concept van de [FuckUp Nights](#) komt uit Mexico en is inmiddels een wereldwijde trend geworden. Groepen mensen komen samen, delen hun missers en halen zo faalangst onderuit. Zonder risico's immers geen succes, en als iedereen open is over blunders op het werk en in zijn/haar carrière valt de schaamte om het falen weg.

Ruggensteun (vertrouwen geven, ondersteuning en een luisterend oor bieden): zorg dat de medewerker steun en aanmoediging krijgt van leidinggevend en collega's bij het stappen zetten in het doorleren. De eerste klap is daarbij een daalder waard: positieve leerervaringen leiden tot herhaling.

1. **Gespreksleidraad voor een ontwikkelgesprek:** om eigen regie van medewerkers te stimuleren, is het van belang om het [gesprek](#) niet alleen over output, functioneren en resultaten aan te gaan, maar ook over motivatie, betrokkenheid en gezondheid.
2. **Kijken naar talent: sterke punten benadering:** als het gaat over leren en veranderen in organisaties, zijn we gewend te starten bij tekortkomingen

van medewerkers, oftewel hun zwakke punten. Het uitgangspunt is dan datgene te ontwikkelen wat iemand nog niet kan en wel moet kunnen. Deze tekortgerichte benadering is soms heel geschikt. Bijvoorbeeld bij beroepen waar veiligheid een belangrijke rol speelt. Maar er zijn veel werksituaties waar het effectiever is om binnen het ontwikkelbeleid juist ook de talenten van medewerkers als vertrekpunt te nemen. [Positief geformuleerde vragen](#) helpen in gesprek met je medewerkers.

- 3. Zorg voor een (ondersteunings)structuur:** door medewerkers op te leiden als leerambassadeur zorg je voor een extra steuntje in de rug. Leerambassadeurs functioneren als 'maatje' die hun collega's aan de hand nemen om een stap verder te zetten als het gaat om opleiding en ontwikkeling. Een leerambassadeur is een rechtstreekse collega van de werkvloer: hij/zij staat niet in een hiërarchische relatie tot de mensen die hij/zij helpt.



Hierdoor is er een veilige omgeving om over ontwikkeling en toekomstplannen te praten. [Leerambassadeurs](#) worden getraind en begeleid door het CNV en de FNV. Ook kan je externe loopbaancoaches inschakelen via het [Leerwerkloket](#) of [vakbonden](#).

Daarnaast is samenwerking met het mbo-onderwijs een kans om een structuur bieden voor de ontwikkeling van je medewerkers. Voor sommige mensen is het behalen van een mbo-diploma of een mbo-certificaat een brug te ver. Met een praktijkverklaring zijn deze mensen geholpen en wordt de overstap naar duurzaam werk vergroot. Lees [hier](#) een voorbeeld van wat voor meerwaarde een praktijkverklaring kan hebben.

- 4. Systematisch uitvragen van medewerkers nodig hebben:** door middel van een [korte enquête](#) kan je bij je medewerkers uitvragen hoe zij deze 3 R'en tot nu toe ervaren.

4. Doorverwijzingen en hulpbronnen

Tot slot nog een aantal vindplaatsen van regelingen en tools:

- Overzicht [regelingen en subsidies](#) voor LLO.
- Overzicht [kosteloze loopbaan/arbeidsmarktscans](#).
- Gebundelde kennis en expertise van sociale partners over [duurzame inzetbaarheid](#).
- Informatie over de [subsidieregeling leren en ontwikkelen](#) speciaal voor het mkb.

Uitgave: Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
070 3499 525
communicatie@ser.nl
www.ser.nl/llo

tekst:

- Vanessa Roelse, Marion Sieh, Jelle Castelein, SER Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen
- Ditmer Rouwenhorst en Margreet Xavier, AWWN
- Inge van Nispen, eelloo
- Menno Vos, Windesheim
- Wouter van der Torre en Linda Koopmans, TNO

Foto's: Shutterstock, Techniek-Beeldbank, Unsplash

Vormgeving: SER, grafische vormgeving

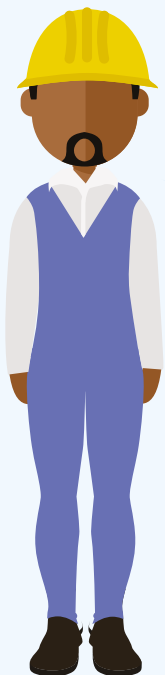
© mei 2021, Sociaal-Economische Raad
Teksten mogen overgenomen worden met bronvermelding



Bijlagen en verdiepende teksten

De navolgende pagina's zijn de verwijzingen die in het document staan. Mocht u het document willen printen, dan is het wel belangrijk dat deze pagina's worden meegenomen in de print. Anders is de informatie niet compleet.

Vooroordelen bij leidinggevenden/ondernemers:



“Eigen regie werkt niet voor praktisch geschoolden”

De feiten: praktisch geschoolden hebben vaker negatieve leerervaringen opgedaan in het verleden waardoor ze minder geneigd zijn deel te nemen aan opleidingen. Kiezen voor een praktische toepassing van leren en ontwikkelen werkt voor hen veel beter. Dus geen opleidingen in een schoolse setting, maar juist (informeel) leren in het werk zelf met kleine stapjes, door te experimenteren, met collega's meekijken of ruimte bieden om mee te denken. Laat hen bijvoorbeeld meedenken in procesverbetering: wat gebeurt er in het werk, wat kan er beter, wat is daarvoor nodig en welke vaardigheden moeten dan ontwikkeld worden? Door op die manier het leren leuk en toepasselijk te maken, kunnen zij op een laagdrempelige manier positieve leerervaringen opdoen waardoor zij een volgende keer makkelijker meedoen.



“Eigen regie werkt niet in een productieomgeving”

De feiten: er verandert ontzettend veel in productieomgevingen, denk bijvoorbeeld aan automatisering en robotisering waardoor het werk sterk verandert. Het is dus juist heel belangrijk medewerkers daarin mee te nemen: wat betekenen deze ontwikkelingen voor jouw werk? Ga het gesprek daarover aan met je medewerkers: wat zie je gebeuren, wat komt er op je af, wat betekent het voor jou, wat zou je nog meer willen doen of leren, hoe zie je de toekomst? Dit vraagt ander leiderschap, meer coachend dan sturend. Het is belangrijk jezelf als ondernemer te trainen in deze coachende vaardigheden en het voeren van een ander gesprek. (Voor handreikingen: zie hoofdstuk 4 bij Ruggensteun/ willen- durven, Gespreksleidraad voor een ontwikkelgesprek.)

“Van eigen regie zie ik qua opbrengsten niets terug op de balans”

Waarom zou je je al dat gedoe en kosten van eigen regie op de hals halen? Op de korte termijn levert dat inderdaad doorgaans geen zichtbare extra inkomsten of besparingen op. Je investeert echter in een cultuur die op de lange termijn wél het verschil gaat maken. Zo word je als werkgever aantrekkelijker en draagt het bij aan de innovatiekracht van je bedrijf. Toegegeven: het is lastig met zekerheid opbrengsten te kwantificeren, maar je laat je als ondernemer toch niet op voorhand door onzekerheden tegenhouden?

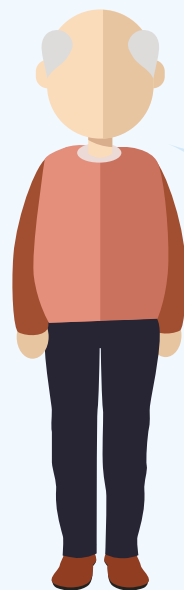


Lees meer op de volgende pagina

Vooroordelen bij leidinggevenden/ondernemers:

“Als ik eigen regie bij medewerkers stimuleer, dan loop ik het risico dat ze ergens anders gaan werken?”

Dat kan. Maar bekijk het ook van de andere kant: de professionele vaardigheden en de betrokkenheid van jouw mensen bepalen in hoge mate het succes van jouw onderneming. Het loont dus voor je onderneming om in gesprek te gaan met je mensen over wat hen drijft, wat ze nog zouden willen leren en wat hun toekomstwensen zijn. Medewerkers die niet investeren in hun eigen ontwikkeling zijn op den duur niet goed inzetbaar en dat is ook voor de werkgever een probleem. En ja, het kan zijn dat een medewerker op een gegeven moment een stap maakt naar een andere werkgever. Maar betrokken medewerkers die zich bij jou hebben kunnen ontwikkelen, zullen een visitekaartje voor jouw onderneming blijven en zorgen wellicht weer voor aanwas van goede nieuwe mensen, of wie weet zelfs voor nieuwe ‘business’ vanuit een andere rol.



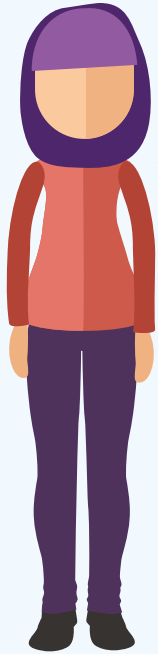
“Oudere medewerkers moet je niet lastigvallen met eigen regie”

De feiten: we zien inderdaad vanuit onderzoek dat oudere medewerkers minder snel de regie nemen over hun loopbaan dan jongere medewerkers. Maar we zien ook dat dit verschil verdwijnt wanneer ouderen zich bewust worden van hun eigen verantwoordelijkheid en geprikkeld worden om te leren. Mindset blijkt veel belangrijker dan leeftijd als het gaat om het nemen van eigen regie. Het gevoel hebben dat je nog nodig bent en toegevoegde waarde hebt, is belangrijker dan je leeftijd. In de praktijk zien we echter dat oudere medewerkers vaak ontzien worden, dat er minder ontwikkelgesprekken met hen worden gevoerd of dat er minder in hen geïnvesteerd wordt. Daardoor kunnen zij soms ook minder proactief loopbaangedrag laten zien. Oudere medewerkers moeten juist geprikkeld worden om zich te blijven ontwikkelen. Dat vermindert het risico op hoog verzuim, productiviteitsverlies en het niet mee kunnen komen dat we bovengemiddeld bij oudere werknemers zien optreden.

De eigenwaarde en motivatie om te blijven ontwikkelen, kan bij oudere medewerkers gestimuleerd worden door ze een mentorrol voor jongere collega's te laten vervullen. Omgekeerd kunnen jongere medewerkers oudere collega's weer op sleeptouw nemen in het ontwikkelen van digitale vaardigheden. Dat maakt de drempel om eigen regie te nemen een stuk lager.

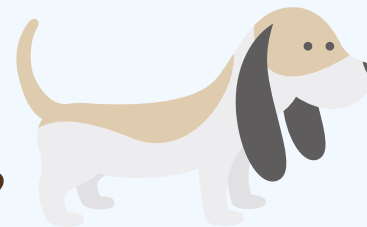
[Lees meer op de volgende pagina](#)

Twijfels bij medewerkers die je moet wegnemen:



“Als ik me opgeef voor een opleiding of ontwikkelingstraject, denken ze misschien dat ik weg wil”

Moedig medewerkers aan om zelf hun opleiding- en ontwikkelwensen kenbaar te maken. Geef aan dat je er als werkgever baat bij hebt als medewerkers zich verder ontwikkelen. Grijp elke gelegenheid aan om dit te bespreken.



“Als ik aankaart dat ik moeite heb om mee te komen of dat het werk voor mij niet uitdagend is breng ik mijn baan in gevaar”

Om deze schroom en schaamte bij de medewerkers weg te nemen, is het zaak als leidinggevende voorbeeldgedrag te vertonen door zelf eigen onzekerheden bespreekbaar te maken en voor een veilige werkomgeving te zorgen. Op de werkplek is veel onterechte schaamte die het welbevinden van de medewerkers ondermijnt. Maar ook als medewerkers ideeën of kritiek binnenhouden omdat ze zich niet durven te laten zien, ontnemen ze hun organisatie de kans om te verbeteren of misstanden te verhelpen.

Vragenlijst: Richting Ruimte Ruggensteun

Deze vragenlijst kan je uitzetten onder je medewerkers. Verschillende opties zijn denkbaar. De omvang van je bedrijf zal daarbij een rol spelen:

- Je kan de deze vragenlijst bijvoorbeeld uitprinten ([link printbare pdf](#)) en aan je medewerkers vragen deze handmatig in te vullen. Dit kan je bijvoorbeeld doen als onderdeel van een gezamenlijke sessie;
- Je kan de vragenlijst ook digitaal verspreiden en daarvoor een digitale enquêtetool gebruiken. Dit geeft ook de mogelijkheid om de vragenlijst anoniem in te laten vullen.

Vul als ondernemer de vragenlijst ook vanuit jouw perspectief in: hoe vind je dat jij of de organisatie het al doet? Een vergelijking tussen jouw inschatting en de scores van je medewerkers is een mooie manier om in de spiegel te kijken en jezelf af te vragen: hoe duidelijk ben ik over hoe ik de toekomst zie en wat dat betekent voor medewerkers? Zorg ik voor voldoende randvoorwaarden? Hoe sturend ben ik – gewild of ongewild – in richting waarin medewerkers zich moeten ontwikkelen?

Geef aan in hoeverre jij het eens bent met deze stellingen (antwoordschaal 1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens).

Richting

De volgende stellingen gaan over of het voor jou duidelijk is welke toekomstplannen jouw organisatie heeft en wat dat voor je werk betekent.

Mijn organisatie:

1. Vertelt wat er in de toekomst van mij verwacht wordt: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Maakt de toekomstplannen aan mij duidelijk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Geeft aan wat de gevolgen van (toekomstige) veranderingen zijn voor mijn eigen werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ruimte

De volgende stellingen gaan over of je vindt dat jouw organisatie jou in staat stelt beter te worden in je werk, op een manier die bij je past. Geef aan in hoeverre je het eens bent met deze stellingen.

Mijn organisatie:

1. Stelt werktijd beschikbaar om te leren: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Maakt bijscholen mogelijk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Geeft mij de ruimte om te oefenen met nieuwe manieren van werken: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
4. Geeft me de kans om me tijdens het werk te ontwikkelen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ruggensteun

De volgende stellingen gaan over of je vindt dat je de steun en waardering krijgt van je organisatie om beter te worden in je werk. Geef aan in hoeverre je het eens bent met deze stellingen.

Mijn organisatie:

1. Steunt me bij het leren van nieuwe dingen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Geeft mij het vertrouwen dat ik beter kan worden in mijn werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Toont waardering als ik mijn best doe om beter te worden in mijn werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
4. Moedigt mij aan om me te blijven ontwikkelen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Vragenlijst: Richting Ruimte Ruggensteun

Deze vragenlijst kan je uitzetten onder je medewerkers. Verschillende opties zijn denkbaar. De omvang van je bedrijf zal daarbij een rol spelen:

- Je kan de deze vragenlijst bijvoorbeeld uitprinten ([link printbare pdf](#)) en aan je medewerkers vragen deze handmatig in te vullen. Dit kan je bijvoorbeeld doen als onderdeel van een gezamenlijke sessie;
- Je kan de vragenlijst ook digitaal verspreiden en daarvoor een digitale enquêtetool gebruiken. Dit geeft ook de mogelijkheid om de vragenlijst anoniem in te laten vullen.

Vul als ondernemer de vragenlijst ook vanuit jouw perspectief in: hoe vind je dat jij of de organisatie het al doet? Een vergelijking tussen jouw inschatting en de scores van je medewerkers is een mooie manier om in de spiegel te kijken en jezelf af te vragen: hoe duidelijk ben ik over hoe ik de toekomst zie en wat dat betekent voor medewerkers? Zorg ik voor voldoende randvoorwaarden? Hoe sturend ben ik – gewild of ongewild – in richting waarin medewerkers zich moeten ontwikkelen?

Geef aan in hoeverre jij het eens bent met deze stellingen (antwoordschaal 1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens).

Richting

De volgende stellingen gaan over of het voor jou duidelijk is welke toekomstplannen jouw organisatie heeft en wat dat voor je werk betekent.

Mijn organisatie:

1. Vertelt wat er in de toekomst van mij verwacht wordt: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Maakt de toekomstplannen aan mij duidelijk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Geeft aan wat de gevolgen van (toekomstige) veranderingen zijn voor mijn eigen werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ruimte

De volgende stellingen gaan over of je vindt dat jouw organisatie jou in staat stelt beter te worden in je werk, op een manier die bij je past. Geef aan in hoeverre je het eens bent met deze stellingen.

Mijn organisatie:

1. Stelt werktijd beschikbaar om te leren: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Maakt bijscholen mogelijk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Geeft mij de ruimte om te oefenen met nieuwe manieren van werken: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
4. Geeft me de kans om me tijdens het werk te ontwikkelen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ruggensteun

De volgende stellingen gaan over of je vindt dat je de steun en waardering krijgt van je organisatie om beter te worden in je werk. Geef aan in hoeverre je het eens bent met deze stellingen.

Mijn organisatie:

1. Steunt me bij het leren van nieuwe dingen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Geeft mij het vertrouwen dat ik beter kan worden in mijn werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Toont waardering als ik mijn best doe om beter te worden in mijn werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
4. Moedigt mij aan om me te blijven ontwikkelen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Stappenplan eigen regie

Stap 1 (plan): Startfase: waarom eigen regie?

Bepaal waar de organisatie naar toe wil als het gaat om het stimuleren van eigen regie. De volgende vragen helpen om dit scherp te krijgen:

- Wat zijn de organisatiedoelen voor de komende 2-3 jaar?
- Welke skills, vaardigheden en kennis van de medewerkers zijn daarvoor nodig?
- Hoe kan je medewerkers betrekken bij de beantwoording van deze vragen? (Zodat hun kennis en ervaringen worden meegenomen en er draagvlak ontstaat voor de antwoorden?)
- Wat moet het gaan opleveren? Waaraan kan je straks zien dat deze verwachtingen zijn uitgekomen?

Het is zeker aan te raden deze vragen te bespreken met meerdere mensen in de organisatie, bijvoorbeeld ook werknemersvertegenwoordigers of medezeggenschap, om een goed en gedeeld startpunt te hebben.

Stap 2 (plan): Beeld ophalen en doelen stellen voor eigen regie

Het overkoepelde doel kan je opdelen in concretere subdoelen. Daarvoor is het goed om te bepalen op welke onderdelen het binnen de organisatie al goed gaat en waar nog verbetering mogelijk is. Maak een diagnose van waar je nu staat ten opzichte van je doelstellingen met betrekking tot eigen regie. Doe dat samen met medewerkers en eventueel andere leidinggevenden. Wat gaat er al goed? Wat zijn de dingen die je over het hoofd hebt gezien en wat zijn de verbeterpunten? En tot slot: welke knelpunten pakken we als eerste op? Als input kan je ook bij alle medewerkers uitvragen welke mogelijkheden ze zelf zien om meer regie te nemen over hun ontwikkeling. Is er voldoende

zelfstandigheid en verantwoordelijkheid? Is er ook praktische ondersteuning? Hier vind je als voorbeeld een vragenlijst gebaseerd op de 3 R'en. (3)

Stap 3 (do): Aan de slag

Ontwikkel een actieplan. Zie voorbeelden in paragraaf 3, *Wat kun je concreet doen?* Ontwikkel nieuwe/aanvullende acties binnen de drie R'en op basis van de dingen die je over het hoofd hebt gezien uit de diagnose. Benoem de dingen die al goed gaan en die je verder uit kunt bouwen. Zet kleine stapjes, kijk wat er nog niet goed gaat en leer hier lessen uit. Bekijk ook hoe andere organisaties het doen.

Inspiratie:

Brink Climate Systems profileert zich met aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers. Dit [krantenartikel](#) bevat halverwege een blok over hoe Brink Climate Systems leren op de werkvloer al volop in de praktijk brengt.

Stap 4 (check + act): Leerfase: continue aanpassing door herhaling cyclus

Kijk naar de doelen uit fase 2 en monitor en evalueer continu, samen met je medewerkers. Stel bij waar nodig. Herhaal stap 1-4.

Methodieken voor jobcrafting en online-tools om ontwikkelgesprekken voor te bereiden.

Voorbeelden van methodieken:

- De Koerskaart is een leuke manier om in een veilige omgeving samen met je collega's in gesprek te gaan over onderwerpen als loopbaan, ontwikkeling, langer doorwerken en gemotiveerd aan het werk blijven. Zo'n sessie duurt ongeveer 2 uur, en je gaat met elkaar in gesprek aan de hand van dilemmakaarten. Voor ondernemingen in de metaalsector worden deze sessies gratis aangeboden door [FNV Metaal](#).
- Taken van de toekomst is een digitaal ondersteund actieprogramma van TNO, de baaningenieurs, HAN Hogeschool en Beeldr. De aanpak kent diverse modules en nodigt werkgevers én werkenden samen uit om naar de match met morgen te kijken. Dit helpt bedrijven bij het inzichtelijk maken hoe toekomstig werk in het bedrijf eruitziet. Welke onderdelen van het werk zullen het eerst te maken krijgen met structurele veranderingen? Wat verdwijnt, krimpt of groeit eraan taken? En hoe sluiten deze ontwikkelingen aan bij wat de werkenden in het bedrijf willen en kunnen? In de aanpak staat betrokkenheid van alle deelnemers centraal, dus zowel management als medewerkers. Dit wordt gedaan door bijvoorbeeld dialoog en workshops. Op de website zijn voorbeelden te vinden van bedrijven en die met deze werkwijze aan de slag zijn gegaan. Ook kan via de [website](#) contact gelegd worden met de ontwikkelaars van het actieprogramma.
- Weten waar je personeel staat en of hun kennis en vaardigheden up to date zijn begint bij hoe je als onderneming in staat bent om belangrijke strategische bedrijfskeuzes te kunnen koppelen aan loopbaan- en ontwikkelbeleid. De door Tech Your Future ontwikkelde [HR scan](#) geeft daar inzicht in en is specifiek ontwikkeld voor het mkb. De kracht van het instrument is dat er zowel een directie- als medewerkersversie is, die beide als input dienen om de dialoog aan te kunnen gaan over de richting van de organisatie en wat dat betekent voor de ontwikkeling van de medewerkers.

Jobcrafting

In het [praktijkboek](#) van TNO wordt jobcrafting verder uitgelegd.

En hoe sleutel je aan banen zodat zowel werkgever als werknemer hier baat bij hebben? Dit is het gebied van Job Engineering! In deze [online-catalogus](#) worden technieken aangereikt voor de invulling en ontwikkeling van nieuwe en bestaande banen. Bijvoorbeeld:

- Ontwikkelbanen: wat zijn manieren om bestaande banen door te ontwikkelen?
- Combinatiebanen: welke vormen van het combineren van meerdere banen zijn er?
- Springplankbanen: hoe creëer je nieuwe banen uit bestaande banen?

Ontwikkeltijd

Anticyclisch scholingsbeleid:

Scholing wordt hierbij ingepland bij minder productiedruk. Bijvoorbeeld in het laagseizoen of door economisch slechtere tijden positief te benutten. Hierdoor is productiedruk geen rem op het kunnen volgen van scholing en levert het geen extra belasting op voor collega's.

Combinatieprojecten ontwerpen:

Bij een combi-aanpak wordt een project gericht op de scholing van vaste medewerkers gekoppeld aan leer/werktrajecten gericht op andere doelgroepen. Denk aan ervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of opleidingsplaatsen voor uitzendkrachten.

Uitgangspunt is het onder werktijd intensief opleiden van het eigen laaggeschoold personeel met behoud van productiecapaciteit. Door de inschakeling van andere doelgroepen die in het kader van hun opleiding werkervaring moeten opdoen, kunnen eigen medewerkers worden vrijgemaakt. Deze wijze van werken wordt onder andere toegepast bij Philips in logistieke en operator functies. Belangrijke randvoorwaarden hierbij zijn (a) het bij de planning incalculeren van een in eerste instantie nog beperkte inzetbaarheid van onervaren nieuwe krachten, (b) het bieden van perspectief aan nieuwe instroom (een opleidingsniveau en werkervaring waar ze wat aan hebben op de arbeidsmarkt) en (c) leermethoden en begeleiding die past bij de doelgroep.

Lummeltijd invoeren:

Medewerkers mogen een x aantal uur per maand aan de eigen ontwikkeling besteden. Zij mogen zelf bepalen waaraan zij deze tijd willen besteden. Vaak gebeurt dit in de vorm van persoonlijke innovatieprojecten. Sommige bedrijven werken hiervoor ook met innovatiestudio's, waar medewerkers die graag een idee willen uitwerken, een bepaalde periode de tijd krijgen om dit idee uit te werken.

Leren van innoveren en optimaliseren:

Organisaties kunnen medewerkers betrekken bij procesverbetering. Hier leren werknemers met en van elkaar, terwijl de organisatie baat heeft bij de optimalisatie van het proces. Veel in de industrie toegepaste methoden zijn Total Quality Management (TQM) en Lean+.

FuckUp Nights

Inspiratie: Experius (1)

Experius is een bedrijf dat sinds 2007 bedrijven helpt hun producten succesvol online te verkopen. De 65 medewerkers “Experianen” werken in zelfsturende teams. Op vrijdagmiddag worden bij Experius niet alleen successen gedeeld maar er wordt ook gevierd wat medewerkers geleerd hebben van fouten. De ‘fuck up van de week’ wordt open en eerlijk op het podium verteld: welke fout heb je gemaakt, wat zou je de volgende keer anders doen en wat kunnen anderen ervan leren? Om een cultuur te stimuleren waarin positieve emotie wordt gekoppeld aan innovatie wordt de ‘fuck up van de week’ niet alleen beloond met applaus, er wordt ook champagne voor open getrokken. Door als bedrijf met elkaar te leren van fouten, ontstaat collectief leren.

(voor een uitgebreidere beschrijving van hoe Experius dit aanpakt: zie vanaf bladzijde 17 uit het TNO-rapport: [Lerende en innovatieve organisaties: Een organisatiemodel met praktijkvoorbeelden](#))

Gespreksleidraad voor een ontwikkelgesprek

Bijvoorbeeld: een gesprek met als doel om te bespreken hoe je (actief) aan je ontwikkeling kunt werken en wat je daarbij nodig hebt.

- Hoe ben je de afgelopen tijd aan de slag gegaan met je ontwikkelpunt(en)? Wat ging er goed?
- Hoe sta je in je werk?
- Met welk(e) ontwikkelpunt(en) wil je de komende weken aan de slag?
- Wat zijn voor jou belangrijke momenten de komende weken (met het oog op ontwikkelpunten)?

Inspiratie: Experius (2)

Experius besteedt veel tijd aan individuele coachingsgesprekken. Elke twee weken heeft elke collega een coachingsgesprek van een uur met de leidinggevende. Die gesprekken gaan niet zozeer over de specifieke inhoud van projecten (want daar weet de leidinggevende vaak maar beperkt vanaf), maar dat gaat over werkgeluk, persoonlijke ervaring en persoonlijke ontwikkeling. Een rondje lopen heeft de voorkeur boven samen zitten, omdat de sfeer dan vaak informeler en gelijkwaardiger wordt. Terwijl veel projectgerelateerde overleggen kort en to the point zijn, wordt er voor coaching juist de tijd genomen (voor een uitgebreidere beschrijving van hoe Experius dit aanpakt: zie vanaf bladzijde 17 uit het TNO-rapport: *Lerende en innovatieve organisaties: [Een organisatie-model met praktijkvoorbeelden](#)*)

Daarnaast kan je gebruik maken van beschikbare online tools. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het A&O-fonds Waterschappen heeft een praatkaart ontwikkeld voor medewerker en leidinggevende om samen een goed gesprek te voeren over de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Het is mogelijk om je zowel als medewerker en als leidinggevende met behulp van de [online-tool](#) voor te bereiden op het gesprek. De voorbereiding wordt opgeslagen in een pdf die je mee kan nemen naar het gesprek. De taal en de beelden die in de praatkaart worden gebruikt zijn geïnspireerd op de wereld van het water, maar zijn ook goed herkenbaar als je in een andere sector werkt!
- De [Vragenlijst Technicus van de toekomst](#) meet welke competenties van de toekomst medewerkers in de techniek al bezitten én welke zij nog (verder) kunnen ontwikkelen. Deze online vragenlijst van Tech Your Future kan kosteloos worden ingevuld en levert een visualisatie van de uitkomsten die als input voor een ontwikkelgesprek kan fungeren.

Positief geformuleerde vragen

Stel bijvoorbeeld vragen als:

- Wat voor werk doe je graag? Op welke talenten wordt dan een beroep gedaan?
- Waar krijg je vaak complimenten over? Wat zegt dat over wat je goed kunt?
- Wanneer ga je fluitend naar huis (of naar je werk)? Wat heb je dan bereikt? Welke kwaliteiten van jezelf zet je dan in?
- Wat vind je een belangrijk succes uit de afgelopen tijd? Wat deed je, wat bijdroeg aan het succes? Wat was het effect daarvan? Wat zegt dit over wat je goed kunt?

Lees meer in dit [artikel](#) over waarom deze benadering werkt.

Inspiratie:

AWL techiek in Harderwijk is een bedrijf dat een talentgerichte benadering heeft in de ontwikkeling van hun personeel. Vanuit de behoefte om functies breder in te gaan vullen wordt binnen de organisatie veel aandacht besteed aan verbreding van specifieke expertise van bijvoorbeeld technisch specialisten. Zo is aandacht voor talent en sterke punten een vast onderdeel geworden tijdens pop gesprekken. Ook wordt vastgesteld welke talenten medewerkers hebben middels talentscans (onder andere sterke punten benadering) en gekoppeld aan zogenaamde personal mission statements waarin aandacht is voor: wat is mijn talent? Waar zou ik die dan willen inzetten? Hoe kan ik excelleren met mijn talenten?

Leerwerkloket

Het Leerwerkloket adviseert werkzoekenden, werknemers, scholieren, studenten en ondernemers over om- en bijscholing, werkend leren en leerwerktrajecten. Binnen het aanbod aan werkgevers valt het voeren van loopbaan- en ontwikkelgesprekken met medewerkers. Vind hier het leerwerkloket in jouw buurt.

Vakbonden

Op website van [James Loopbaan](#) van het CNV vind je een overzicht van mogelijkheden per sector voor loopbaanadvisering
Medewerkers die lid zijn van de [FNV](#) kunnen daar terecht voor loopbaanadvies.

Leerwerkloket

Het Leerwerkloket adviseert werkzoekenden, werknemers, scholieren, studenten en ondernemers over om- en bijscholing, werkend leren en leerwerktrajecten. Binnen het aanbod aan werkgevers valt het voeren van loopbaan- en ontwikkelgesprekken met medewerkers. Vind hier het leerwerkloket in jouw buurt.

Vakbonden

Op website van [James Loopbaan](#) van het CNV vind je een overzicht van mogelijkheden per sector voor loopbaanadvisering
Medewerkers die lid zijn van de [FNV](#) kunnen daar terecht voor loopbaanadvies.

Vragenlijst: Richting Ruimte Ruggensteun

Geef aan in hoeverre jij het eens bent met deze stellingen.

Antwoordschaal 1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens.

Richting

De volgende stellingen gaan over of het voor jou duidelijk is welke toekomstplannen jouw organisatie heeft en wat dat voor je werk betekent.

Mijn organisatie:

1. Vertelt wat er in de toekomst van mij verwacht wordt: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Maakt de toekomstplannen aan mij duidelijk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Geeft aan wat de gevolgen van (toekomstige) veranderingen zijn voor mijn eigen werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ruimte

De volgende stellingen gaan over of je vindt dat jouw organisatie jou in staat stelt beter te worden in je werk, op een manier die bij je past. Geef aan in hoeverre je het eens bent met deze stellingen.

Mijn organisatie:

1. Stelt werktijd beschikbaar om te leren: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Maakt bijscholen mogelijk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Geeft mij de ruimte om te oefenen met nieuwe manieren van werken; 1 / 2 / 3 / 4 / 5
4. Geeft me de kans om me tijdens het werk te ontwikkelen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ruggensteun

De volgende stellingen gaan over of je vindt dat je de steun en waardering krijgt van je organisatie om beter te worden in je werk. Geef aan in hoeverre je het eens bent met deze stellingen.

Mijn organisatie:

1. Steunt me bij het leren van nieuwe dingen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Geeft mij het vertrouwen dat ik beter kan worden in mijn werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Toont waardering als ik mijn best doe om beter te worden in mijn werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
4. Moedigt mij aan om me te blijven ontwikkelen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Vragenlijst: Richting Ruimte Ruggensteun

Geef aan in hoeverre jij het eens bent met deze stellingen.

Antwoordschaal 1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens.

Richting

De volgende stellingen gaan over of het voor jou duidelijk is welke toekomstplannen jouw organisatie heeft en wat dat voor je werk betekent.

Mijn organisatie:

1. Vertelt wat er in de toekomst van mij verwacht wordt: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Maakt de toekomstplannen aan mij duidelijk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Geeft aan wat de gevolgen van (toekomstige) veranderingen zijn voor mijn eigen werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ruimte

De volgende stellingen gaan over of je vindt dat jouw organisatie jou in staat stelt beter te worden in je werk, op een manier die bij je past. Geef aan in hoeverre je het eens bent met deze stellingen.

Mijn organisatie:

1. Stelt werktijd beschikbaar om te leren: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Maakt bijscholen mogelijk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Geeft mij de ruimte om te oefenen met nieuwe manieren van werken; 1 / 2 / 3 / 4 / 5
4. Geeft me de kans om me tijdens het werk te ontwikkelen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ruggensteun

De volgende stellingen gaan over of je vindt dat je de steun en waardering krijgt van je organisatie om beter te worden in je werk. Geef aan in hoeverre je het eens bent met deze stellingen.

Mijn organisatie:

1. Steunt me bij het leren van nieuwe dingen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
2. Geeft mij het vertrouwen dat ik beter kan worden in mijn werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
3. Toont waardering als ik mijn best doe om beter te worden in mijn werk: 1 / 2 / 3 / 4 / 5
4. Moedigt mij aan om me te blijven ontwikkelen: 1 / 2 / 3 / 4 / 5