

MEDEWERKERS AAN ZET

Zelfmanagement loopbaan stimuleren

Persoonlijk leiderschap, eigen regie of zelfmanagement zijn van groot belang als het gaat om het vergroten van de arbeidsmarktwaarde, arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vijf manieren om zelfmanagement te stimuleren.

Tekst Carolien van Blitterswijk en Laurens Harteveld



Organisaties stimuleren en faciliteren hun medewerkers steeds meer om zelf de regie te pakken op het gebied van loopbaan en ontwikkeling. Ze doen dit op veel (combinaties van) manieren. In dit artikel gaan we in op vijf van die manieren.

1 Vernieuwing arbeidsvoorwaarden

Sinds enkele jaren zien we het karakter van arbeidsvoorwaardelijke afspraken duidelijk veranderen. Werkgevers maken met vakbonden en/of de steeds meer afspraken die de medewerker zelf de ruimte en middelen geven om de eigen arbeidsmarktwaarde op peil te houden. In plaats van achteraf collectief de afgenomen arbeidsmarktwaarde van medewerkers te compenseren in de vorm van bijvoorbeeld extra verlofdagen oplopend met de leeftijd, zien we dat er steeds vaker vooraf geïnvesteerd wordt in de arbeidsmarktwaarde van medewerkers, waarbij de medewerkers zelf een steeds grotere rol krijgen. Steeds meer medewerkers krijgen een persoonlijk budget in euro's en/of uren, waarmee ze naar eigen inzicht kunnen investeren in het op peil houden of vergroten van de arbeidsmarktwaarde, of de mogelijkheden kunnen onderzoeken (denk aan een arbeidsmarktscan, financiële scan, arbeidsmarktcoach, beroepentest, outplacement). Meestal gaat het om een jaarlijks bedrag tussen de 150 en 500 euro met de mogelijkheid dit enkele jaren op te sparen. In 2018 zagen we een voortzetting van al langer lopende trends:

- Verbreding: van functiegericht naar organisatiebreed naar arbeidsmarktbreed.
- Accent op mobiliteit.
- Eigen verantwoordelijkheid van de werknemer.
- Meer aandacht voor cultuur (communicatie, manager-medewerker gesprek).
- Soms onderdeel belonen.
- Digitaler (apps).

2 De dialoog verbeteren

Dit wordt ook wel 'het goede gesprek' genoemd tussen leidinggevende en medewerker. Zo'n gesprek is een belangrijke sleutel naar meer zelfregie en duurzame inzetbaarheid. In dit gesprek staan met name de werk-privébalans en de investeringen in de eigen arbeidsmarktwaarde hoog op de agenda. Er wordt vooruitgekeken naar de toekomst, de verwachte koers van de organisatie, de gewenste ontwikkeling van de medewerker en de (mis)match hiertussen. Enkele *learnings* van organisaties die al veel ervaring hebben met de dialoog:

- Kies voor een 'continue dialoog' in plaats van voor vaste momenten.
- Train medewerkers en leidinggevendenden op het voeren van deze gesprekken.
- Faciliteer tools voor zowel medewerker als manager om zich voor te bereiden op het gesprek en voor tijdens het gesprek.
- Communiceer permanent concrete medewerkerservaringen. Zo ontdekken medewerkers de mogelijkheden hiervan en worden gestimuleerd uitgedaagd om hier zelf ook mee aan de slag te gaan.
- Ten slotte is het van groot belang dat HR goed in de gaten houdt welke medewerkers (en managers) ondersteuning nodig hebben bij het voeren van deze gesprekken en het zelf nemen van de regie.

3 Investeren in ontwikkeling

Steeds meer werkgevers geloven in investeren in persoonlijke ontwikkeling in plaats van in alleen maar het tradi-

tionele investeren in kennis en vaardigheden. En dat is niet voor niets: de toegevoegde waarde van medewerkers zit steeds vaker in persoonlijkheid. Kennis en vaardigheden zijn veel makkelijker over te dragen, te ontwikkelen 'on the job' of ze worden geautomatiseerd. De bekende vraag van de CFO: 'Wat als we investeren en de medewerker gaat weg?', is te beantwoorden met: 'Wat als we niet investeren en de medewerker blijft?'. Investeren in persoonlijke ontwikkeling loont en leidt tot zelfregie. Enkele voorbeelden uit de praktijk:

- intervisie;
- training op het gebied van persoonlijk leiderschap;
- training op het gebied van persoonlijke effectiviteit en communicatie;
- coaching;
- beschikbaar stellen van tools;
- feedback en feedforward bevorderen;
- ruimte inbouwen in overleggen om te reflecteren en een 'check-in' te doen;
- budget beschikbaar stellen om zelf keuzes te maken, onafhankelijk van de werkgever.

4 Online tools en apps

Zou iedereen niet een coach moeten hebben? Hoewel persoonlijke coaching enorm in opkomst is, is dit financieel gezien nog lang niet haalbaar voor iedereen. Gelukkig zijn de online tools ter ondersteuning van medewerkers ook in opkomst en verbeteren deze zich snel. Onderzoek naar het effect van online tools en apps op gedrag staat nog in de kinderschoenen. »

Investeren in persoonlijke ontwikkeling leidt tot zelfregie

» Tiptrack is een voorbeeld van een tool, ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek, die medewerkers in de volle breedte van duurzame inzetbaarheid (werk, ontwikkeling, gezondheid en financiën) faciliteert en de eigen regie bevordert. Dit doet Tiptrack op drie manieren:

1. Inzicht

Eigen regie begint met inzicht, maar 80 procent van alle medewerkers heeft geen idee hoe zijn of haar loopbaan ervoor staat. Tiptrack geeft inzicht door medewerkers aan te zetten tot gestructureerde zelfreflectie en bundelt de uitkomsten, waardoor er steeds scherper inzicht ontstaat. Naast deze basis zijn er tests beschikbaar op verschillende gebieden (talent, gezondheid etc.) om dit inzicht te verdiepen.

2. Doelen stellen/actieplan

Aan de hand van het inzicht krijgt de gebruiker tips passend bij zijn/haar uit-

dagingen. Aan de hand hiervan, of aan de hand van bijvoorbeeld een training, stelt de medewerker een doel en deelt deze op in haalbare stappen. Dit is een belangrijke sleutel voor succes. De tips kunnen omgezet worden naar actiepunten.

3. Investeren in interventies

Soms is er meer nodig om het doel te bereiken. Daarom zit er in Tiptrack ook een catalogus waarin gebruikers laagdrempelig aanvullende trainingen of interventies kunnen bestellen. Dit stimuleert het gebruik van beschikbare budgetten (op individueel niveau of organisatieniveau) op een manier die relevant is voor de duurzame inzetbaarheid van de gebruiker.

5 Mobiliteitsroutes ondersteunen

Globaal kunnen we drie routes onderscheiden waarin medewerkers bewegen binnen hun organisatie. Om eigen regie - en daarmee mobiliteit - te stimuleren is het van belang oog te hebben voor al deze drie routes en deze te stimuleren en te faciliteren waar mogelijk. De routes:

Route 1: Ontwikkeling

Medewerkers ontwikkelen (nieuwe) competenties om bij te blijven in het eigen werk of om ander werk, andere rollen of andere taken te kunnen gaan doen. Belangrijk hierbij is dat medewerkers voldoende vertrouwen en sociale steun ontvangen van hun leidinggevende en omgeving. Daarnaast kunnen werkgevers ontwikkeling stimuleren door deelname aan projecten, taakrotatie, (interne) coaching, stage en door het beschikbaar stellen van een centraal leerbudget of leerbudget op individueel niveau.

Route 2: Werk aanpassen

Andere termen voor het aanpassen van werk zijn jobcrafting, jobengineering of baanboetseren. Hierbij gaat het om het in staat stellen van medewerkers om hun baan zodanig vorm te geven dat dit aansluit bij de eigen wensen, mogelijkheden en competenties. Veel voorkomende voorbeelden van wat medewerkers in organisaties met taken doen: verrijken, variëren, ruilen, de last delen, ruimte vergroten, schrappen, automatiseren, outsourcen, van locatie veranderen en de betekenis vergroten.

Route 3: Van baan veranderen

Medewerkers kunnen zowel intern als extern van baan veranderen. Extern is in de huidige krappe arbeidsmarkt wellicht wat spannend voor veel organisaties; nog meer vervangingsvacatures. Aan de andere kant leidt een 'mismatch' tot vermindering van energie, productiviteit en mogelijk ook tot langdurige uitval. Investeer in de dialoog en biedt (loopbaan)coaching aan om mobiliteit te stimuleren. Geef medewerkers de ruimte om elders te solliciteren, maak terugkeerafspraken om de drempel te verlagen of faciliteer stages/detachering in een nieuwe functie. <<

MOBILITEITSPANNEN ING

De ambitie is dat alle medewerkers bij ING Bank een Mijn Koersplan maken dat uit drie delen bestaat: plan A voor ontwikkeling in de huidige functie, plan B voor ander werk binnen ING en plan C voor werk buiten ING. Essentieel daarbij is dat iedereen de mogelijkheid krijgt om zich goed te oriënteren op de eigen marktwaarde. Medewerkers krijgen een halve dag per jaar om te werken aan het opstellen en actualiseren van hun koersplan.



Carolien van Blitterswijk
communicatieadviseur
Tiptrack bij AWWN



Laurens Hartevelde
beleidsadviseur bij AWWN