

# HR als best supporting actor?

Om ervoor te zorgen dat werknemers hun eigen loopbaan en hun eigen ontwikkeling ook zélf gaan registreren, hebben ze HR keihard nodig. Zorg dus voor een goed script. Een mooi podium met álle benodigde rekwisieten én de best mogelijke groep medespelers. Richting, ruimte en ruggensteun dus. Als HR dat goed weet te organiseren, komt die Oscar voor 'best supporting actor' vanzelf. Toch?

**Tekst** Jos Sanders, Ellen Sjoer en Menno Vos

Met het onlangs verschenen kennisdocument 'Eigen Regie op Loopbaan en Ontwikkeling' levert de Sociaal Economische Raad een unieke en opmerkelijke bijdrage aan ons vakgebied. De SER houdt zich toch vooral bezig met adviezen op nationaal sociaal-economisch beleid? Over sociale zekerheid, de arbeidsmarkt, pensioenen en dat soort zaken? De SER begeeft zich met dit kennisdocument ineens echter óók op 'ons' HR-domein en stapt zomaar de arbeidsorganisatie binnen. Heeft de SER ons vakgebied hier dan wat te bieden?

## **GEDEELD BELANG**

Jazeker! De SER geeft met dit kennisdocument allereerst het belangrijke signaal af dat regie op een leven lang ontwikkelen een zaak van nationaal belang is en dat dat ook een door werkgevers en werknemers gedeeld belang is. En dat het stimu-

leren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling óók een gedeelde verantwoordelijkheid is, waar werkgevers-vertegenwoordiging én werknemersvertegenwoordiging elkaar dus op blijken te vinden. Met het kennisdocument biedt de SER zowel werkgevers als werknemers een belangrijke helpende hand, want op basis van wetenschappelijke kennis en praktische, evidence based, tools en instrumenten, laat de SER in het kennisdocument zien hoe HR eraan kan bijdragen dat eigen regie in arbeidsorganisaties gestimuleerd wordt en welke rol HR-professionals daarin ook zouden kunnen en moeten (?) pakken.

## **BOUWSTENEN, ACTOREN, PIJLERS**

In dit artikel maakt u kennis met het '5\*2\*3 voor Eigen Regie'-model. Dat model neemt een prominente plek in in het bewuste SER-kennisdocument. Het model

## Reken mensen niet af op fouten, maar waardeer dat ze ervan leren

gaat uit van vijf 'bouwstenen' voor eigen regie van een individuele werknemer: weten wat nodig is gezien de arbeidsmarktontwikkelingen en eigen skills, gemotiveerd zijn om daar stappen in te nemen, die stappen ook kunnen en durven te nemen en ruimte ervaren om dit in gang te zetten. Er zijn twee 'actoren' die een belangrijke rol spelen bij het stimuleren van eigen regie. Dat is in de eerste plaats natuurlijk de medewerker zelf, maar daarnaast hebben leidinggevend en én HR een uiterst belangrijke rol. Een informerende, stimulerende en faciliterende rol. Ten slotte zijn er drie 'pijlers' waarop eigen regie gestimuleerd wordt. Gezonde leefstijl, leren en ontwikkelen en loopbaanstappen. Vijf bouwstenen, twee actoren, drie pijlers: 5\*2\*3 voor Eigen Regie.

### HR ALS SUPPORTING ACTOR

HR-professionals nemen dus een heel belangrijke positie in als 'supporting actor' in het stimuleren van eigen regie. Een eerste rol die HR kan vervullen is het bieden van 'richting'. Het concreet maken van wat er (in de toekomst) op een organisatie afkomt. Hoe het werk verandert, op welke termijn dit gebeurt en wat de impact en consequenties van deze veranderingen kunnen zijn voor werknemers. Bijvoorbeeld door (laagdrempelige) workshops te organiseren met informatie over de koers van de organisatie en de daaruit voortvloeiende ontwikkelingen in beroepen, functies of zelfs taken. 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? In beide gevallen geeft de organisatie het signaal af te hechten aan de mening en betrokkenheid van

haar medewerkers. Dat stimuleert de ervaren wederkerigheid in regie. HR-professionals hoeven het oppikken van nieuwe ontwikkelingen dus zeker niet in hun eentje te doen. Sterker nog, het is veel beter om dat samen te doen. Bijvoorbeeld in learning communities waarin ook andere spelers van buiten het eigen bedrijf en buiten de eigen sector vertegenwoordigd zijn.

### KLIMMUUR

In de Greenport West Holland bijvoorbeeld hebben HR-professionals van bedrijven uit de zaadveredeling, groente- en fruithandel en de kastuinbouw elf 'high impact-functies' gedefinieerd. Daarvan zijn op basis van de krachtige verhalen van de medewerkers die deze functies uitoefenen actuele, toekomstgerichte beroepsbeelden gemaakt. Die zijn aantrekkelijk vormgegeven en ze geven richting aan medewerkers, zodat zij regie kunnen pakken op de eigen ontwikkeling. Zij zien door die nieuwe beroepsbeelden functiefamilies die qua achtergrond, inhoud, passie, drive e.d. dicht bij elkaar staan. Hierdoor worden mogelijke loopbaanstappen dwars door het groene domein veel beter inzichtelijk. Gebruik daarbij vooral het beeld van een 'klimmuur' met heel verschillende routes naar boven, in plaats van de carrièreladder met maar één route. Uiteraard geven de beroepsbeelden ook richting aan de werving (veel breder dan klassieke functieprofielen), het loopbaanbeleid en de (strategische) personeelsplanning in de afzonderlijke bedrijven. (Biemans, Verstegen, Van Beelen-Slijper en Sjoer 2020)

### RUGGENSTEUN

Ten tweede gaat het om een veilige omgeving waarin medewerkers elkaar en hun leidinggevend vertrouwen en waarin leren en ontwikkelen aantrekkelijk is.

Ruggensteun. Dit kan bijvoorbeeld door systematisch de werkbeleving en de leer-cultuur te onderzoeken en er samen met medewerkers verbeterplannen op te maken. Maar ook door leidinggevend te informeren over het belang van eigen regie en hen te trainen in het voeren van het goede gesprek met medewerkers. Daarbij moet het niet alleen om output gaan, maar ook over motivatie, betrokkenheid en gezondheid. Reken mensen niet af op fouten, maar waardeer dat ze ervan leren, zodat er een sfeer van veiligheid en vertrouwen ontstaat waar mensen zich durven uit te spreken en ook fouten durven te maken.

### EIGEN KEUZES

Ten slotte gaat het erom het werk zó te organiseren dat er ook daadwerkelijk eigen keuzes gemaakt kunnen worden. Dat er ruimte is om te leren van en tijdens het werk. In tijd en geld, maar ook in autonomie. Het gaat dan om het ondersteunen van ontwikkelingsprocessen van 'flexperts' (Frie et al 2019). Medewerkers die in staat zijn hun expertise op tijd en fundamenteel te vernieuwen en aan te passen aan de veranderende vraag naar expertise. Hoe kun je dat stimuleren? Creëer brede, gevarieerde en uitdagende takenpakketten, delegeer besluitvormingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden. Veeleisend werk zorgt in combinatie met voldoende autonomie (regelmogelijkheden) voor uitdaging en ruimte voor groei en ontwikkeling. Geef dus ruimte voor bijvoorbeeld job crafting of vervang nauwkeurig omschreven functies en werkwijzen door bredere rollen en resultaat afspraken. Bied tegelijkertijd duidelijkheid over speelruimte of kaders. Denk bijvoorbeeld aan opleidings- en ontwikkelingsbudgetten makkelijk toegankelijk maken en zorgen voor een laagdrempelige en transparante aanvraagprocedure. Het duidelijk maken van aanbod en het makkelijk aanmelden daarvoor kan helpen. Het eerst moeten bespreken van een bepaalde cursus met een manager die de meerwaarde niet inzien en bang is dat zijn/haar targets niet gehaald worden, kan medewerkers belemmeren in het benutten van opleidingsbudget.



Voor het visualiseren van een loopbaan is het beeld van een klimmuur met heel verschillende routes naar boven beter dan de carrière-ladder met maar één route.

## » STRATEGISCH ÉN ACTIVEREND

Stimuleren van eigen regie vraagt dus een méér dan actieve betrokkenheid van HR-professionals. Zij moeten helpen medewerkers te informeren, stimuleren en faciliteren, zodat die medewerkers richting, ruimte en ruggensteun ervaren en hun eigen loopbaan en ontwikkeling zo kunnen regisseren. En dat HR die rol heeft, is niet erg. Want wat is er nou mooier dan mét (groepen) werknemers het gesprek aan te gaan over de toekomst van hún werk en samen met die werknemers deze informatie te gebruiken om slimme keuzes te maken in hún verdere ontwikkeling in relatie tot de ontwikkeling van de organisatie en het werk? Hun hele leven lang. Strategisch, én activerend HR-beleid dus. Dat lijkt de toekomst.

Lees dat kennisdocument van de SER nog eens goed door en pak goed beslagen

die rol op. Dan komt die Oscar voor 'best supporting actor' vast snel ook uw kant op! «

## REFERENTIES

Biemans, P., Versteegen, P., Van Beelen-Slijper, J., & Sjoer, E. (2020). *De Mens in Innovatie. Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie in de Greenport West-Holland: Werken in het Groen: (te) onbekend, (te) onbemand*, inclusief bijlage. Rapportage aan Provincie Zuid-Holland.

Frie, L. S., Potting, K. C. J. M., Sjoer, E., Van der Heijden, B. I. J. M., & Korzilius, H. P. L. M. 2019. *How flexexperts deal with changing expertise demands: A qualitative study into the processes of expertise renewal*. *Human Resource Development Quarterly*, 30, 61-79.

Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., van der Torre, W., Xavier, M., van der Horst, A., van Nispen, I. & Sanders, J. (2021). *Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling*. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 61-80.



**Dr. Jos Sanders**

is lector leren tijdens de beroepsloopbaan bij HAN UAS en senior onderzoeker bij TNO.



**Dr. Ellen Sjoer**

is lector Duurzame Talentontwikkeling bij De Haagse Hogeschool.



**Dr. Menno Vos**

is lector leven lang ontwikkelen bij Hogeschool Windesheim.