



De illustraties in deze handreiking  
komen uit het boek *Werken is bewegen 2*,  
een uitgave van InternetSpiegel / ICTU  
([www.internetspiegel.nl/werkenisbewegen](http://www.internetspiegel.nl/werkenisbewegen)).

# Wat beweegt jou?

## In gesprek over je ontwikkeling en mobiliteit

Leidinggevend en die hun medewerkers actief ondersteunen bij ontwikkel- en loopbaanactiviteiten zorgen voor beter inzetbare medewerkers. Ondersteunen gaat verder dan het beschikbaar stellen van tijd en geld. Door een medewerker actief te helpen maak je het verschil.

### Samen zorgen voor een stimulerend leerklimaat

Ontwikkeling gaat over veel meer dan alleen het volgen van een opleiding. Leren en ontwikkelen doe je voor een groot deel op je werk. Daarvoor is een stimulerend leerklimaat belangrijk, met aandacht voor leerdoelen, leermogelijkheden binnen het werk, feedback van de manager en support van collega's. Afspraken vastleggen en verantwoording afleggen horen hier ook bij.

### Zoek de randen van de comfortzone

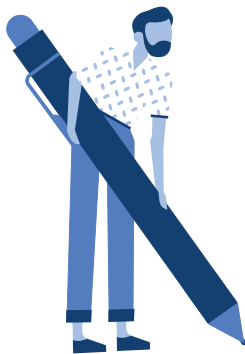
Leren doe je het best aan de rand van je comfortzone. Blijf je daarbinnen dan doe je weinig nieuwe ervaring op. Maar ga je te ver buiten je comfortzone dan leidt dit tot stress. Dit kan zelfs een negatief effect hebben op iemands ontwikkeling. Daarom is het belangrijk dat je als leidinggevende rekening houdt met het type medewerker dat voor je zit. Bij de ene medewerker begin je met kleine stapjes, bij de andere is ontwikkeling vanzelfsprekend. Uit het onderzoek *Werken is Bewegen*<sup>1</sup> zijn drie typen naar voren gekomen: de afwachter, de bevlogen ambtenaar en de carrièremaker. We stellen ze aan je voor.

<sup>1</sup> ICTU, InternetSpiegel: Werken is bewegen, arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur (2015)

# De afwachter

## Kenmerken van een afwachter

De afwachter heeft behoefte aan zekerheid. Hij heeft weinig vertrouwen in de waarde die hij kan toevoegen buiten zijn eigen functie. Hij gelooft dat dingen hem overkomen en dat hij daar zelf geen invloed op heeft. Hij wacht af, ook als hij ongelukkig is in zijn werk of als hij verneemt dat zijn werk in de toekomst verandert.



## Wat betekent dit type medewerker voor mijn rol als leidinggevende?

De *afwachter* heeft een sterke stimulans nodig van de leidinggevende en actieve ondersteuning om aan zijn ontwikkeling te werken. Wees voorbereid op weerstand, bedenk van tevoren hoe je daarmee omgaat. Denk in kleine stapjes. Wees expliciet, vasthoudend en kom vaak op het onderwerp terug. Neem de regie maar maak duidelijk dat de medewerker het zelf moet doen.

## Hoe help ik deze medewerker bij ontwikkel- en loopbaanactiviteiten?

*~ kies de juiste benadering ~ ga het open gesprek aan ~ geef autonomie en tijd ~ steun ~ beloon*

- Benadruk de waarde en noodzaak van ontwikkel- en opleidingsactiviteiten. De norm is dat iedereen blijft leren en ontwikkelen. Duurzame inzetbaarheid draagt bij aan werkzekerheid.
- Stimuleer tot zelfreflectie. Praat met regelmaat over wat er van de medewerker wordt verwacht, hoe hij het werk doet, wat goed gaat en wat verbeterd kan worden.
- Help bij het zicht krijgen op mobiliteitskansen en leer- en ontwikkeldoelen.
- Zoek aansluiting bij vaardigheden die de medewerker voor hobby's nodig heeft, soms blijkt iemand over kwaliteiten te beschikken die je op basis van het werk niet vermoedt.

- Stimuleer aan de rand van zijn comfortzone te werken aan inzetbaarheid. Kleine stapjes.
- Spreek af wat iemand concreet gaat doen en kom hier regelmatig op terug.
- Organiseer hulp, bijvoorbeeld bij het opstellen van een goed cv of LinkedIn-profiel (EC O&P).
- Steun is voor deze medewerkers extra belangrijk. Spreek vertrouwen uit in het ontwikkelvermogen.
- Heb begrip, ook als gedrag niet leidt tot het gewenste resultaat. Iemand gaat iets nieuws doen, dat kan misgaan. Zolang de ervaringen en de leerpunten die een medewerker opdoet centraal staan, is sprake van ontwikkeling. Beloon initiatief en inzet!

## Hoe ga ik het gesprek hierover aan?

*~ stel open vragen ~ luister ~ vraag door ~ maak concrete afspraken~*

- Hoe gaat het met je? Wat geeft je energie in je werk, waar word je blij van? Wat kost je energie?
- Wanneer ben je in je werk op je best en ga je fluitend naar huis? Vertel ook wat jij zelf ziet.
- Wat heb je het afgelopen jaar gedaan om aan je ontwikkeling te werken?
- Je zit nu x jaar in deze functie. Hoe kijk je naar de toekomst?
- Wat zou je kunnen doen om breder inzetbaar te zijn?
- Waar wil jij nu in je werk je aandacht op richten? Wat ga je meer/minder/anders doen?
- Hoe kan ik je hierbij ondersteunen? Denk aan: oefenruimte en feedback geven, netwerk inschakelen.
- Welke concrete afspraken maken we hierover? Wanneer komen we erop terug (frequent)?

## Welke ontwikkelafspraken kan ik maken?

- Geef in eerste instantie ruimte aan de medewerker om met jouw hulp te verkennen welke ontwikkelactiviteiten passen bij hem en zijn leerdoel. Merk je dat er niets of onvoldoende gebeurt, kom dan zelf met concrete voorstellen voor ontwikkelactiviteiten. Bijvoorbeeld:
  - Voer twee gesprekken over het werk van andere mensen (help om vast te stellen met wie). Koppel terug over wat je aansprak en wat je niet aansprak.
  - Doe een snuffelstage van twee dagdelen. Stel gezamenlijk vast wat interessante plekken hiervoor kunnen zijn, zet het netwerk van de leidinggevende in.

# De bevlogen ambtenaar

## Kenmerken van een bevlogen ambtenaar

De bevlogen ambtenaar heeft een hoge interne inzetbaarheid en een lagere externe inzetbaarheid. Hij is gelukkig in en trots op zijn werk en loyaal naar de organisatie waarvoor hij werkt. Hij oriënteert zich wel globaal op de arbeidsmarkt, niet doelgericht.



## Wat betekent dit type medewerker voor mijn rol als leidinggevende?

De *bevlogen ambtenaar* heeft een leidinggevende nodig die zicht geeft op de veranderingen die op de organisatie afkomen en die het belang van het actief werken aan inzetbaarheid steeds opnieuw duidelijk maakt. Beleg expliciet de regie bij de medewerker.

## Hoe help ik deze medewerker bij ontwikkel- en loopbaanactiviteiten?

*- kies de juiste benadering - ga het open gesprek aan - geef autonomie en tijd - steun - beloon*

- Benadruk het belang van aanpassingsvermogen en proactiviteit van ons allemaal. De norm is dat iedereen blijft leren en ontwikkelen. Eens in de zoveel jaar veranderen van functie of context is goed voor de medewerker en de organisatie.
- Praat over de organisatie- en omgevingsontwikkelingen, over de veranderende eisen die dit met zich meebrengt en wat dit van de medewerker vraagt.
- Stimuleer de medewerker om aan de rand van zijn comfortzone stapsgewijs te werken aan zijn eigen inzetbaarheid buiten het vertrouwde organisatieonderdeel.

- Geef ruimte aan de medewerker om zelf met voorstellen te komen over ontwikkelactiviteiten. Denk vervolgens actief mee over hoe dit kan worden gerealiseerd. Zet je eigen netwerk in.
- Spreek af wat iemand concreet gaat doen en kom hierop terug.

## Hoe ga ik het gesprek hierover aan?

*- stel open vragen - luister - vraag door - maak concrete afspraken*

- Hoe gaat het met je? Wat geeft je energie in je werk, waar word je blij van? Wat kost je energie?
- Wanneer ben je in je werk op je best en ga je fluitend naar huis?
- Je zit nu x jaar bij dit onderdeel/in deze functie. Wat zou je hierna willen doen?
- Hoe kijk je naar onze veranderopgave? Is je duidelijk wat dit van jou vraagt?
- Wat voor werk doe je over een paar jaar en wat doe je juist niet meer? Hoe ziet dat werk of je werkdag eruit? In welke omgeving?
- Wat moet je ontwikkelen om dit te bereiken, wat verdient aandacht?
- Waar wil jij dan nu in je werk je aandacht op richten? Waarin wil je investeren? Wat ga je als eerste stap meer/minder/anders doen?
- Hoe kan ik je hierbij ondersteunen (denk onder andere aan: leerkansen creëren, oefenruimte en feedback geven, netwerk inschakelen).
- Welke concrete afspraken maken we? Wanneer komen we erop terug?

## Welke ontwikkelafspraken kan ik maken?

- Geef ruimte aan de medewerker om zelf met voorstellen te komen die bijdragen aan zijn leerdoelen. Denk vervolgens actief mee over hoe hij dit kan realiseren. Bijvoorbeeld:
  - Een medewerker die al tien jaar op hetzelfde dossier zit binnen de afdeling spreekt af komend jaar ten minste één geheel nieuw dossier op zich nemen.
  - Een medewerker met een hart voor een bepaald beleidsterrein spreekt af bij een partner in het veld een detachering te doen.
  - Een medewerker die beter wil leren voorzitten gaat een training vergadertechnieken volgen en zit daarna een half jaar de afdelingsoverleggen voor. Het afdelingshoofd en twee collega's geven feedback.

# De carrièremaker

## Kenmerken van een carrièremaker

De carrièremaker wil zich graag bewijzen, heeft een sterke drang om nieuwe dingen te leren en doen, is zich goed bewust van zijn functieoverstijgende kwaliteiten en weet vaak goed wat hij wil.



## Wat betekent dit type medewerker voor mijn rol als leidinggevende?

De *carrièremaker* neemt zelf de regie. Hij heeft behoefte aan een goede gesprekspartner, iemand die de juiste vragen stelt en vraagbaak kan zijn. De organisatie kan hem (langer) behouden als hij blijft leren en ontwikkelen en zijn kwaliteiten erkend worden. Doe aan verwachtingenmanagement.

## Hoe help ik deze medewerker bij ontwikkel- en loopbaanactiviteiten?

*~ ga het open gesprek aan ~ geef autonomie en tijd ~ steun ~ beloon*

- Ga open het gesprek aan over de drijfveren van de medewerker, wat hij wil leren (leerdoelen), wat uitdagende taken of plekken zijn.

- Maak tijd vrij om op geplande tijden feedback te geven. Reflecteer gezamenlijk op het werk en ontwikkeling.
- Bespreek de loopbaanperspectieven. Kijk daarbij verder dan het eigen onderdeel: het Rijk is een grote arbeidsmarkt.
- Stel je eigen netwerk open.

## Hoe ga ik het gesprek hierover aan?

*~ stel open vragen ~ luister ~ vraag door ~ maak concrete afspraken*

- Wat geeft je in je werk energie, wat kost je energie?
- Waar zie je jezelf over een, drie of vijf jaar?
- Wat zie je jezelf dan doen? Wat maakt dat voor jou de moeite waard?
- Wat zie je als je eigen valkuilen of belemmeringen?
- Wat zijn voor jou belangrijke leer- of ontwikkeldoelen om daar te komen (geef ook je eigen beeld hierover)?
- Wat heb je van mij nodig, hoe kan ik je hierbij helpen?
- Welke concrete afspraken maken we hierover? Wanneer komen we erop terug?

## Welke ontwikkelafspraken kan ik maken?

- Geef de ruimte aan de medewerker om zelf met voorstellen te komen die bijdragen aan zijn leerdoelen. Denk vervolgens actief mee over hoe dit kan worden gerealiseerd.

## Meer informatie

Wil je meer weten over (de inhoud van) deze handreiking? Neem dan contact op met Marjolein Andringa, beleidsmedewerker P&O bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, via [marjolein.andringa@minbzk.nl](mailto:marjolein.andringa@minbzk.nl).