

Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling

Menno Vos
Vanessa Roelse
Linda Koopmans
Wouter van der Torre
Margreet Xavier
Anna van der Horst
Inge van Nispen
Jos Sanders

De huidige arbeidsmarkt vraagt meer dan ooit dat mensen zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling, oftewel eigen regie. Dat vraagt tegelijkertijd om een stimulerende werkomgeving die eigen regie kan ondersteunen. Dit artikel, dat een bewerking is op het recent verschenen kennisdocument ‘Eigen Regie op Loopbaan en Ontwikkeling’ van de Sociaal Economische Raad, richt zich op hoe eigen regie gestimuleerd kan worden zodat werkenden zoveel mogelijk zelf in staat zijn om richting te geven aan hun ontwikkeling en loopbaan. We gaan in op de bouwstenen van eigen regie die inzicht geven in hoe eigen regie van medewerkers te beïnvloeden is (weten, willen, kunnen, durven en mogen). Ook beschrijven we aan de hand van deze bouwstenen concrete acties om eigen regie binnen een organisatie te stimuleren en welke rollen HR-professionals kunnen nemen in het faciliteren van eigen regie. Dat gaat ten eerste om richting bieden, oftewel het concreet maken van 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. Ten tweede gaat het om een veilige omgeving waarin medewerkers en leidinggevendenden elkaar vertrouwen en waarin leren en ontwikkelen aantrekkelijk is (ruggensteun). Ten slotte gaat het over het werk zó te organiseren dat er ook daadwerkelijk eigen keuzes gemaakt kunnen worden en er ruimte is om te leren van en tijdens het werk.

Inleiding

De arbeidsmarkt verandert snel. Technologische ontwikkelingen zoals robotisering en digitalisering hebben een fundamentele impact op hoe werk wordt uitgevoerd en op de eisen die aan werkenden worden gesteld (European Commission, 2018; SER, 2019; World Economic Forum, 2018). Taken

Menno Vos is lector bij de Hogeschool Windesheim, Vanessa Roelse is aanjager van de actie-agenda ‘Leven Lang Ontwikkelen’ van de SER, Linda Koopmans en Wouter van der Torre zijn onderzoekers bij TNO, Margreet Xavier is adviseur HR-innovatie bij AAVN, Anna van der Horst is onderzoeker bij de JLU, Giessen en adviseur bij eelloo, Inge van Nispen is adviseur bij eelloo & Jos Sanders is lector bij de Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

en functies verdwijnen en nieuwe taken ontstaan (Van Dam, 2018). Ook recente ingrijpende gebeurtenissen zoals de coronacrisis hebben grote impact op de inhoud van het werk, bedrijfsprocessen en businessmodellen (De Jong et al., 2020; Kniffin et al., 2020). Voor de slagkracht en het innovatievermogen van organisaties is het cruciaal dat medewerkers hun kennis en vaardigheden up-to-date houden. Aandacht voor een leven lang ontwikkelen van werknemers staat daarom hoog op de agenda van veel werkgevers, sociale partners, onderwijsinstellingen en ook de politiek.

We definiëren een leven lang ontwikkelen als het ‘gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van eigen interesses en waarden voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk’ (Kuijpers, Semeijn & Van der Heijden, 2019). Deze definitie sluit aan op de hedendaagse visie op loopbaanontwikkeling waarin niet de verandering van werk en leren de focus is, maar eveneens het managen van de persoonlijke ontwikkeling in de context van een veranderende arbeidsmarkt (Kuijper & Draaisma, 2020). Verschillende Kamerbrieven van de ministeries van OCW en SZW benadrukken het nut en de noodzaak van deze ontwikkeling: hoe kunnen we werknemers over de juiste vaardigheden laten beschikken en flexibel mee laten bewegen met alle ontwikkelingen in de arbeidsmarkt passend bij hun talenten?¹

Kortom, de huidige arbeidsmarkt vraagt meer dan ooit een gezamenlijke investering in de ontwikkeling van ons menselijk kapitaal. Verschillende belanghebbenden (zoals overheid, onderwijs en sociale partners) moeten daarbij hun verantwoordelijkheid nemen. Duurzaam inzetbaar zijn vergt vaak verandering van eigen gedrag en gewoontes (Van Vuuren & Marcelissen, 2017). Eigenaarschap is een belangrijke sleutel die het gat tussen gedragsintentie en feitelijk gedrag kan verkleinen (AWVN, 2019; Van der Hulst & Jansen, 2006). Echter, dat vraagt ook om een werkomgeving die dit eigenaarschap ondersteunt en stimuleert (Van der Torre et al., 2019; Van Vuuren, Lub & Marcelissen, 2016).

Dit artikel, dat een bewerking is van het recent verschenen kennisdocument ‘Eigen Regie op Loopbaan en Ontwikkeling’ van de Sociaal Economische Raad, richt zich op de vraag hoe eigen regie gestimuleerd kan worden zodat werkenden zoveel mogelijk zelf in staat zijn om richting te geven aan hun loopbaan en ontwikkeling. In deze bewerking hebben we enerzijds meer (theoretische) diepgang gezocht in de achterliggende principes van eigen regie en anderzijds meer een specifieke focus op de rol van HR-professionals gelegd en die nader geconcretiseerd. Voor het beantwoorden van de kernvraag hebben we literatuur en bronnenonderzoek gedaan en gaan we in onderstaande paragrafen in op een aantal deelvragen:

- Wat is eigen regie?
- Hoe kan het nemen van eigen regie beïnvloed worden?
- Welke concrete acties vraagt het van organisaties om eigen regie bij medewerkers te stimuleren?
- Welke rollen kunnen HR-professionals nemen in het stimuleren van eigen regie binnen hun organisatie?

Wat is eigen regie?

Onder eigen regie verstaan we het volgende: eigen verantwoordelijkheid nemen – het heft in eigen handen nemen, zelf keuzes maken en tot actie komen en dat gedrag blijven vertonen (Van Vuuren, Lub en Marcelissen, 2016). In de context van leven lang ontwikkelen gaat het er enerzijds om dat medewerkers er zelf voor zorgen dat zij continu blijven leren in hun eigen functie: denk bijvoorbeeld aan het volgen van een training of cursus, maar ook door bijvoorbeeld te experimenteren met een nieuwe aanpak of te reflecteren met collega's op het werk. Anderzijds gaat het om eigen regie nemen bij het zetten van loopbaanstappen: 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 (Vos, Sanders, Graafland, Thole & Bosma, 2020). Door het veranderen van functie of taken of andere externe veranderingen, is de kans immers groot dat je nieuwe competenties ontwikkelt via informele, non-formele en formele leerprocessen (Van der Torre et al., 2019). Hierdoor vergroot je je arbeidsmarktwaarde en je duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

Inzichten rondom eigen regie zijn sterk verankerd in de zelfbeschikkings-theorie van Deci & Ryan (2000). Deze theorie gaat ervan uit dat mensen drie basale behoeftes hebben: 1. de ruimte en vrijheid ervaren om een activiteit naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren en invloed te hebben op wat zij doen (autonomie); 2. een gevoel van competentie, oftewel vertrouwen in eigen kunnen en 3. relatie en verbondenheid met anderen. Deze elementen moeten alle drie aanwezig zijn wil het individu een intrinsieke 'drive' ervaren om in actie te komen. Deci & Ryan (2000) ontdekten dat extrinsieke prikkels de intrinsieke motivatie kunnen ondermijnen omdat het gevoel van autonomie weggenomen wordt. Te veel benadrukken dat werknemers zichzelf moeten ontwikkelen omdat ze anders de boot missen, kan het gevoel van autonomie ondermijnen, omdat een externe invloed bepalend is voor aanpassing van het gewenste gedrag. Het ondermijnt anderzijds het gevoel van competentie omdat de bekrachtiging met name ligt op wat er fout is ('als je niet in actie komt, dan mis je de boot'). Het geven van positieve feedback is een extrinsieke prikkel die de intrinsieke motivatie van mensen echter wel kan verhogen omdat het hen het gevoel geeft dat ze competent zijn. Het gevoel van verbondenheid met anderen is belangrijk omdat steun uit de omgeving om eigen regie te nemen drempels wegneemt om daadwerkelijk tot actie te komen (Van Vuuren en Marcellissen, 2017).

Bouwstenen voor eigen regie

Op basis van het 'eigen regie op vitaliteit'-model van Van Vuuren et al. (2016) en de vertaalslag van dit model naar de context van het nemen van regie op het eigen leer- en ontwikkelproces en mogelijke loopbaanstappen (Vos et al., 2020) onderscheiden we vijf belangrijke bouwstenen (zie tabel 1). De vijf bouwstenen zijn gezamenlijk belangrijke voorspellers voor het nemen van eigen regie en geven aanknopingspunten om eigen regiegedrag te beïnvloeden.

Bouwsteen eigen regie	Beïnvloedende factoren op organisatieniveau
<p>Weten</p> <p>De medewerker is zich ervan bewust wanneer hij/zij in actie moet komen en waarom dat belangrijk is: inzicht in wat de ontwikkelingen binnen de organisaties en de arbeidsmarkt zijn in relatie tot inzicht in de eigen kennis en vaardigheden.</p>	<p>Richting</p> <p>Informeren wat de ontwikkelingen binnen de organisatie zijn en hoe die zich verhouden tot aanwezige en benodigde skills.</p>
<p>Willen</p> <p>De medewerker is gemotiveerd om in actie te komen.</p>	<p>Bieden van een wenkend perspectief om eigen regie te nemen op loopbaanstappen en ontwikkeling.</p>
<p>Kunnen</p> <p>De medewerker heeft het vermogen om acties in gang te zetten door het stellen van realistische doelen, het maken van een stappenplan en het vermogen om tussentijds te kunnen bijsturen.</p>	<p>Ruggensteun</p> <p>Ondersteunen, meedenken en helpen met het stellen van doelen en zetten van stappen.</p>
<p>Durven</p> <p>De medewerker heeft er vertrouwen in dat hij/zij een actie ook succesvol kan ondernemen.</p>	<p>Medewerkers het vertrouwen geven om loopbaanstappen en ontwikkeling in gang te zetten.</p>
<p>Mogen</p> <p>De medewerker ervaart mogelijkheden om acties te ondernemen in termen van tijd/middelen en autonomie.</p>	<p>Ruimte</p> <p>Faciliteren dat er daadwerkelijk eigen keuzes gemaakt kunnen worden en er ruimte is om te ontwikkelen.</p>

Tabel 1. Bouwstenen van eigen regie in relatie tot de beïnvloedende factoren op organisatieniveau

Weten gaat over het bewustzijn dat continu leren en ontwikkelen belangrijk is, inzicht in de eigen vaardigheden, maar ook over in hoeverre een werknemer informatie heeft over ontwikkelingen in en om het werk, en kennis van het beleid in de organisatie. Kuijpers en Draaisma (2020) spreken in dit kader over kwaliteitenreflectie (inzicht verkrijgen in de eigen (potentiële) sterke kanten) en werkexploratie (het onderzoeken van eisen, waarden, mogelijkheden en ontwikkelingen in werk). In het Employability Link-model laten Thijssen, van der Heijden & Rocco (2008) het belang zien van kennis van de actuele arbeidsmarktsituatie en inzicht in de eigen arbeidsmarktwaarde als belangrijke voorspeller voor de actuele en toekomstige inzetbaarheid. Daarnaast laten Van Vuuren et al. (2016) laten zien dat bewust en geïnformeerd zijn samenhangen met het nemen van eigen regie. Mensen hebben inzicht nodig in wat ze kunnen, maar ook in waar het met hun werk naartoe gaat,

waar kansen liggen en waar oplossingen kunnen worden gevonden om de eigen situatie toekomstgericht te verbeteren. Daarbij is ook kennis over de strategie van de organisatie belangrijk. Mede aan de hand daarvan kunnen ze hun eigen wenselijke richting bepalen en vaststellen in hoeverre die beide ontwikkelrichtingen overeenkomen.

Willen gaat over de intrinsieke motivatie om jezelf te ontwikkelen. Uit verschillende studies weten we dat intrinsieke motivatie bepalend is voor de moeite die mensen willen steken in het in gang zetten van acties (Iyengar & Lepper, 1999), het gevoel van competentie om die acties ook succesvol te kunnen volbrengen (Tafarodi et al., 1999) en het lerend vermogen van individuen te versterken (Cordova & Lepper, 1996). Daarnaast blijkt uit een omvangrijke metastudie dat het hebben van keuzes cruciaal is om mensen vanuit een intrinsieke motivatie in beweging te krijgen (Patall, Cooper & Robinson, 2008). Te veel de nadruk op externe prikkels of beloningen kan juist de intrinsieke motivatie ondermijnen, omdat men het gevoel heeft geen keuze te hebben (Deci, Koestner & Ryan, 1999).

Kunnen gaat over het vermogen de koppeling te maken tussen de behoefte (willen) en een concreet doel en stappenplan, en het vermogen na te gaan of genomen stappen leiden tot het gewenste gedrag (Zimmerman, 2011). In het kunnen zitten dus elementen van doelorientatie (wat wil ik leren/waar wil ik mij in ontwikkelen?), en reflectie op de leeractiviteit zelf en op de uitkomst (heeft hetgeen dat ik leer tot het gewenste gedrag geleid en kan ik het in de praktijk brengen?). Vanuit de goal-setting-theorie (Locke & Latham, 2006) weten we dat het stellen van persoonlijke ontwikkeldoelen kan leiden tot meer inspanning, toewijding en doorzetten, vooral wanneer die doelen specifiek, uitdagend en haalbaar zijn. Reflectie op de leeractiviteiten en uitkomsten omvat onder andere het vermogen om verschillende leerstrategieën te kunnen aanwenden die passen bij de eigen voorkeur voor leren en de specifieke context, en daar – waar nodig – ook de hulp van anderen bij aan te wenden (Fontana et al., 2015). Denk bijvoorbeeld aan een installateur die erachter komt dat het leren installeren van een warmtepomp via een filmpje in een e-learning-module niet helemaal tot het gewenste effect leidt en besluit mee te lopen met een meer ervaren collega om het ‘on the job’ te leren.

Durven is vooral geworteld in de theorieën over zelfeffectiviteit en geloof in eigen kunnen (zie Bandura, 1977). Zelfeffectiviteit gaat over het geloof van mensen dat zij bepaald gedrag daadwerkelijk succesvol uit kunnen (blijven) voeren, óók als het even wat moeilijker wordt. Als mensen ervan overtuigd zijn dat ze de barrières die ze mogelijk gaan tegenkomen bij het vertonen van bepaald gedrag wel kunnen overbruggen, dan zijn ze eerder geneigd om aan dat gedrag te beginnen en is de kans dat dat gedrag succesvol wordt vertoond ook groter. Ook zien we elementen van zelfeffectiviteit terug in de voornoemde goal-setting-theorie van Locke & Latham (2006) die stelt dat een hoge mate van zelfeffectiviteit eraan bijdraagt dat medewerkers specifieke en uitdagende doelen behalen en daardoor beter presteren; ofwel – durven

vergroot de kans op succesvol gedrag. In de context van leven lang ontwikkelen laat bijvoorbeeld Sanders (2016) zien dat een hogere mate van geloof in eigen kunnen inderdaad significant bijdraagt aan een hogere intentie tot en daadwerkelijke deelname aan opleidingen, ongeacht opleidingsniveau.

Bij *mogen* gaat het erom dat mensen ervaren dat er ruimte is en er mogelijkheden zijn om te leren en ontwikkelen. Hierbij hangt het ervan af of mensen het gevoel hebben dat zij controle hebben om het gewenste gedrag te kunnen laten zien (Ajzen, 2002). Dit gevoel van controle is afhankelijk van de aanwezigheid van middelen en mogelijkheden (tijd, geld, autonomie), in hoeverre medewerkers die mogelijkheden ervaren en hoe ze ermee omgaan (Vos et al., 2020).

Nu we weten welke bouwstenen het nemen van eigen regie voorspellen, is de volgende vraag of het mogelijk is om het nemen van eigen regie te beïnvloeden. Kunnen mensen eigen regie nemen leren? Uit onderzoek blijkt dat mensen met bepaalde eigenschappen meer geneigd zijn om zelf de regie over hun loopbaan te nemen dan anderen. Zo blijkt dat mensen die beschikken over de overtuiging dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun succes of falen (interne locus of control), geloof in hun eigen kunnen (self-efficacy) en een algemene interesse voor leren en ontwikkelen hebben, eerder proactief loopbaangedrag laten zien dan anderen (Van der Horst et al., 2017). Hoewel deze eigenschappen voor een deel verankerd liggen in de persoonlijkheid, is het nemen van eigen regie wel degelijk ook ontwikkelbaar (e.g., Janeiro et al., 2014; Koen et al., 2012). Zo blijkt uit onderzoek dat zowel ervaren medewerkers als starters goed in staat zijn om proactief loopbaangedrag aan te leren, zoals loopbaanbeslissingen nemen, kansen verkennen, vooruit plannen en actief problemen oplossen (Van der Horst et al., 2019; 2021). De constatering dat eigen regie ontwikkelbaar is, maakt de vraag hoe eigen regie te stimuleren is interessant. In de volgende paragraaf zullen we verder ingaan op de condities die organisaties kunnen scheppen om werknemers te stimuleren om eigen regie te nemen op loopbaanstappen en ontwikkeling.

Hoe eigen regie beïnvloeden? Richting, ruggensteun en ruimte

De bouwstenen van het nemen van eigen regie uit de vorige paragraaf zijn vooral gericht op het individu zelf. We weten echter uit de sociaal cognitieve leertheorie dat mensen gevormd worden door hun omgeving. Dat wil zeggen dat gedrag niet alleen vanuit het individu ontstaat, maar voortkomt uit een interactie tussen de omgeving en het individu (Bandura, 1986). De juiste omgeving kan ervoor zorgen dat mensen geprikkeld worden nieuwsgieriger te zijn, of met kleine stapjes en positieve feedback meer vertrouwen krijgen in eigen kunnen. Kortom, om deze bouwstenen positief te beïnvloeden, moeten in een organisatie de juiste condities worden gecreëerd. Het vraagt dus om een werkomgeving die ondersteunend is, waarin ruimte en stimulans geboden wordt aan medewerkers. Ruimte bieden is vooral van belang voor medewerkers die van nature geneigd zijn om meer eigen regie te nemen, en een stimulans bieden is bedoeld voor medewerkers voor wie het nemen van

eigen regie minder vanzelfsprekend is. In lijn met Stubbé en Dirksen (2013) delen we deze ondersteuning op in drie ‘knoppen’ waaraan organisaties kunnen draaien om het nemen van eigen regie positief te beïnvloeden: richting, ruggensteun en ruimte (zie ook Sanders, Keijzer & Cremer, 2011; Van der Meer, Hazelzet, Huijs & Koopmans, 2016; Van Emmerik et al., 2017).

Richting bieden (informereren en stimuleren) sluit enerzijds aan bij de bouwsteen ‘weten’. Het gaat namelijk bij richting om het concreet maken van 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 (Sanders, Dorenbosch & van den Eerenbeemt, 2019). De werkgever heeft hier een belangrijke informerende rol in. Werknemers dienen bij deze analyses betrokken te worden vanwege hun expertise, maar ook vanwege de bewustwording en het draagvlak die dit creëert (Oeij et al., 2019). 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. In dat kader is de bouwsteen ‘willen’ ook relevant. Naast de overtuiging dat iets belangrijk (en mogelijk) is, is het van belang dat mensen de energie en drive hebben om iets te doen. Het bieden van loopbaanbemiddeling en steun bij de zoektocht kan in dit geval al perspectief bieden. Daarbij is het belangrijk om urgentiebesef niet alleen vanuit organisatieperspectief te benadrukken (“de markt vraagt dat we wendbaar zijn, dus het is belangrijk dat jij als medewerker meebeweegt”), maar juist om de relevantie persoonlijk te maken (jezelf ontplooien, zinvol werk doen). Daarmee vergroot je de kans dat mensen meer intrinsiek gedreven worden om stappen te zetten in hun ontwikkeling.

Ruggensteun (vertrouwen geven en helpen) sluit aan op de bouwstenen ‘durven’ en ‘kunnen’. In de kern gaat ruggensteun over de steun en waardering die mensen ervaren bij het nemen van leer- en ontwikkelstappen. Mede vanuit de gedachte dat positieve leerervaringen tot herhaling leiden (zie Sanders, 2016), moet er een veilige omgeving zijn waarin aan medewerkers het vertrouwen wordt uitgesproken dat leren en ontwikkelen aantrekkelijk is en gewaardeerd wordt (Van de Boer-Visschedijk, Stubbé & 't Hart, 2017). Het is belangrijk dat ruggensteun op verschillende niveaus in een organisatie verankerd is, maar op de werkvloer spelen direct leidinggevenden een belangrijke rol bij het geven van ruggensteun aan medewerkers (Theunissen & Stubbé, 2011). Onderzoek naar talentbenutting in organisaties laat zien dat mensen die laag scoren op een proactieve houding, met de juiste ondersteuning van leidinggevenden toch tot het benutten van hun talenten kunnen komen (Vos et al., 2016). Daarbij is het ook goed om als organisatie te kijken

waar leidinggevenden op afgerekend worden. Als de focus alleen op korte termijn prestaties ligt, is er vaak weinig tijd en aandacht voor ontwikkelen (zie bijvoorbeeld Van de Boer-Visschedijk, 2017). 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 vanuit HR, (collegiale) buddy's en coaches.

Ruimte (autonomie en handelingsmogelijkheden bieden) sluit aan op de bouwsteen 'mogen'. Hierbij gaat om het creëren van ruimte in de organisatie om medewerkers in staat te stellen om eigen regie te nemen. 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 er daadwerkelijk eigen keuzes gemaakt kunnen worden en er ruimte is om te leren (zie bijv. Dhondt et al., 2017, Van Amelsfoort en Van Hootegem, 2017). Denk aan het verhogen van autonomie in het werk door het delegeren van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De relatie tussen autonomie in het werk en eigen regie op loopbaan en ontwikkeling is meerledig. Als mensen gewend zijn om meer autonomie in het werk te hebben, dan zullen zij ook eerder regie nemen op de eigen ontwikkeling. Daarnaast biedt autonomie in het werk kansen om in het werk te leren door bijvoorbeeld (nieuwe) taken toe te voegen of te experimenteren met nieuwe methoden (Tims & Bakker, 2010; Van de Boer-Visschedijk, Stubbé & 't Hart, 2017). Ten slotte is het – naast het bieden van autonomie - voor lerend gedrag ook van belang dat er uitdaging wordt gecreëerd. Er moet een juiste balans zijn tussen autonomie (regelmogelijkheden) en de moeilijkheidsgraad (taakeisen) (Schaufeli & Bakker, 2004). Dat levert een actieve functie op waar een werkende zich betrokken (eigenaar) voelt bij zijn werk en beter wil worden in wat hij of zij doet (Karasek en Theorell, 1990).

Welke rol kunnen HR-professionals spelen?

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 gebruikmaken van hun ontwikkelbudget? Hoe organiseer je zelfsturing? Dat vraagt om acties op verschillende niveaus (Eelloo, 2020; Van der Torre et al., 2020).

Op individueel niveau kan een medewerker zelf veel doen om zijn/haar eigen inzetbaarheid te verduurzamen en daar zelf de regie in te nemen. 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 (Van Vuuren et al., 2016). Daarnaast hebben leidinggevenden een cruciale rol in het stimuleren van eigen regie. Leidinggevenden kunnen dat doen door bijvoorbeeld te laten zien waarom in actie komen belangrijk is en daar het goede voorbeeld in geven. Of door uitdagend en gevarieerd werk te

bieden (Peters et al., 2020) door veel beslisruimte te combineren met hogere taakeisen (Schaufeli & Bakker, 2004) en experimenteeruimte (ruimte). Ook kunnen ze investeren in het ‘goede gesprek’ door regelmatig gesprekken te voeren met medewerkers over eigen regie en betekenisvol werk, waarbij wordt aangesloten op de intrinsieke motivatie van de medewerker. Ten slotte hebben HR-professionals een cruciale rol om eigen regie binnen de organisatie aan te jagen. Enerzijds vanuit een breder organisatiekundig perspectief: Wat zijn arbeidsmarktontwikkelingen? En wat betekent dat voor onze organisatie? Anderzijds gaat het om oog hebben voor behoeftes, de huidige skills en potentie van groepen en individuele medewerkers. We zullen hieronder ingaan op een aantal concrete acties die HR-professionals in kunnen zetten om een werkomgeving te creëren waarin het nemen van eigen regie meer vanzelfsprekend wordt.

Richting

1. Informeren: laat zien waar functies zich naartoe ontwikkelen. Wees daarin transparant over het organisatiebeleid en over de keuzes die de organisatie maakt. Neem medewerkers mee in het hele verhaal (zie Oeij et al., 2019; Dorenbosch, Sanders & Van den Eerenbeemt, 2018). 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? In beide gevallen geeft de organisatie hiermee het signaal af te hechten aan de mening en betrokkenheid van haar medewerkers, wat de ervaren wederkerigheid in regie stimuleert (Neves & Eisenberger, 2012).
2. Consequenties in beeld: bied medewerkers informatie over de gevolgen van verschillende (loopbaan)scenario's. Werknemers komen makkelijker in beweging als ze de juiste (arbeidsmarkt)informatie hebben (Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008). 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. Belangrijk om hierbij op te merken is dat niet alleen de focus moet komen te liggen bij wat de arbeidsmarkt vraagt maar ook te kijken waar de match ligt met wat mensen zelf willen met oog voor hun talenten. We weten immers uit eerder onderzoek dat te veel nadruk op de externe prikkel mensen belemmert om in beweging te komen.
3. Bied een wenkend perspectief: zorg dat er een duidelijke aanleiding is (een externe trigger), die wordt gekoppeld aan tijd (een afspraak op een vast moment), zodat medewerkers een reden hebben om nu aan de slag te gaan, in plaats van morgen of volgende week. Uit onderzoek blijkt dat wanneer zelfstandig online werken in een loopbaanplatform wordt gecombineerd met begeleide interventies dit tot meer resultaat leidt dan alleen online werken (Whiston et al., 2003). 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 kijkje in de keuken-week waarin medewerkers gemakkelijk op een andere afdeling kunnen meelopen.

4. Waardeer voorbeelden: positieve rolmodellen kunnen het effect van loopbaaninterventies versterken (Brown & Krane, 2000). Waardeer daarom 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 & greets. 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.

Ruggensteun

1. Een gezonde en (sociaal) 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. Reken mensen ook niet af op fouten, zolang ze ervan leren en waardeer alternatieve perspectieven (meningsverschillen), zodat er een sfeer van veiligheid en vertrouwen ontstaat waar mensen zich durven uit te spreken en fouten durven te maken (Van der Torre et al., 2020).
2. 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.
3. Leiderschapsontwikkeling: de stijl van leidinggevendenden speelt hierbij een rol en draagt zo bij aan de mate van duurzame inzetbaarheid onder medewerkers (Leisink & Knies, 2011). Stimuleer daarom transformationeel leiderschap (Bass & Riggio, 2006) door leidinggevendenden te informeren en te trainen in hun coachende, dan wel ontwikkelgerichte of dienende rol. Deze stijl sluit goed aan bij het bieden van ruimte en delegeren van bevoegdheden en verantwoordelijkheden (zie onder).

Ruimte

1. Zelforganisatie: stimuleer zelforganisatie van medewerkers door het werk anders te organiseren en beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen. Creëer brede, gevarieerde en uitdagende takenpakketten, delegeer besluitvormingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden. Veeleisend werk zorgt in combi-

natie met voldoende autonomie (regelmogelijkheden) voor uitdaging en ruimte voor groei en ontwikkeling (Karasek, 1979). Geef dus ruimte voor bijvoorbeeld job crafting (Tims, 2013), 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.

2. Kaders: geef duidelijkheid over speelruimte of kaders. Denk bijvoorbeeld aan het beschikbare budget en de toepassing daarvan. AWWN-onderzoek naar het benutten van beschikbare budgetten wees uit dat de budgetten tussen 2013-2018 zowel in geld als aantal medewerkers verdubbeld waren. Toch was twee derde (64%) van de werkgevers ontevreden over de benutting ervan door medewerkers (Harteveld, Mathot & Van der Velde, 2019). Het is daarom belangrijk om opleidings- en ontwikkelingsbudgetten toegankelijk te maken en te zorgen voor een laagdrempelig en transparant aanvraagproces. Het duidelijk maken van aanbod (vb. cursussen) en het makkelijk aanmelden daarvoor kan helpen. Het eerst moeten bespreken van een bepaalde cursus met een manager die de meerwaarde niet inziet en bang is dat zijn/haar targets niet gehaald worden, kan medewerkers belemmeren in het benutten van opleidingsbudget. En zorg naast duidelijkheid over budget ook over duidelijkheid over de te besteden opleidingstijd.
3. Ontwikkeltijd: creëer tijd voor leren en ontwikkelen en experimenteren in het werk. Organiseer bijvoorbeeld dat ontwikkeling (werk)tijd mag kosten. Werken medewerkers in ploegendienst? 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 Total Quality Management, Kaizen, Lean+). Stimuleer het leren van fouten door bijvoorbeeld het organiseren van sessies waarin andermans fouten centraal staan.
4. Ondersteunende technologie: ondersteunende technologie draagt in potentie bij aan zelfsturend en zelfregulerend gedrag bij medewerkers (Bell, 2017). Zorg dat bij het gebruik van ondersteunende technologie, zoals loopbaanplatforms of talentenscans, 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.

De voornoemde acties die vanuit HR ingezet kunnen worden, zijn met name gericht op het vanuit de organisatie condities scheppen zodat individuele medewerkers optimaal eigen regie kunnen nemen. Daarbij is het van belang dat HR-professionals zich bewust zijn van ontwikkelingen buiten de organisatie, waarin verschillende stakeholders actief zijn die direct en indirect een rol hebben in het beïnvloeden van eigen regie van medewerkers. Op dit moment zien we veel aandacht voor het versterken van eigen regie vanuit de

rijksoverheid, werkgevers- 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; allen voorbeelden van 'ruimte'. De leerwerkloketten en het ontwikkeladvies 45+ zijn vormen van ruggensteun op dit niveau, net als coachingstrajecten voor leidinggevendenden vanuit sociale partners en O&O-organisaties. 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 zijn voorbeelden van 'richting'.

Conclusies en implicaties

De huidige arbeidsmarkt vraagt meer dan ooit dat mensen zelf regie nemen voor hun eigen ontwikkeling. Dat vraagt om een stimulerende werkomgeving die die regie kan ondersteunen. Dit artikel richt zich op de vraag hoe eigen regie gestimuleerd kan worden zodat werkenden zoveel mogelijk zelf in staat zijn om richting te geven aan hun loopbaan en ontwikkeling. We zijn ingegaan op de bouwstenen van eigen regie die inzicht geven op hoe eigen regie van medewerkers te beïnvloeden is (weten, willen, kunnen, durven en mogen). Ook hebben we aan de hand van deze bouwstenen concrete acties beschreven om eigen regie binnen een organisatie te stimuleren. En we hebben aangegeven welke rollen HR-professionals kunnen nemen in het faciliteren van eigen regie door richting te bieden, ruimte te creëren om te kunnen en mogen ontwikkelen en om ruggensteun te organiseren zodat medewerkers zich ondersteund voelen en het vertrouwen krijgen om te ontwikkelen.

Een belangrijke conclusie is dat het stimuleren van eigen regie om een integrale aanpak vraagt. In essentie gaat het om een gedragsveranderingsproces dat niet met één instrument of maatregel te beïnvloeden is. Het gaat om het samenspel van acties op verschillende niveaus. Daarnaast is het belangrijk om bij het inzetten van acties rondom richting, ruimte en ruggensteun rekening te houden met 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. 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 (AWVN, 2019). 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. Het is belangrijk om daarom ook medewerkers in ontwikkelbeleid te betrekken, zoals uit de voornoemde HR-acties naar voren komt (cf. Trullen, Bos-Nehles & Valverde, 2020). Kortom, om daadwerkelijk tot eigen regie op loopbaan en ontwikkeling te komen, moeten acties op het niveau van richting, ruimte en ruggensteun elkaar aanvullen en versterken, met oog voor maatwerk.

Naast een integraal perspectief, vraagt stimuleren van eigen regie ook om een lange termijnvisie gegoten in een haalbare procesgerichte aanpak. Dit kan door bijvoorbeeld te starten 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 knoppen richting, ruimte en ruggensteun kunnen hierbij als hulpmiddel dienen: zijn acties gericht op zowel richting, ruimte als ruggensteun? Kijk vervolgens 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. Kijk daarbij naar wat anderen gedaan hebben (zie bijv. AWWN, 2019). Waarom het wiel opnieuw uitvinden als anderen al geëxperimenteerd en geïmplementeerd hebben? Ten slotte, zet kleine stapjes en vier successen. Door het zetten van kleine stappen groeit het vertrouwen en blijven medewerkers gemotiveerd om de doelen te bereiken (en dat is nodig omdat het stimuleren van eigen regie om een lange termijn gedragsverandering gaat). Vier dus ook de kleine successen in het proces naar meer eigen regie.

1. Eigen regie moet gestimuleerd en ondersteund worden; HR-professionals en leidinggevenden, spelen daarbij een cruciale rol.
2. Maak duidelijk welke stappen nodig zijn en zorg dat medewerkers deze willen, kunnen, durven en mógen zetten.
3. Maak concreet wat er op de organisatie afkomt, hoe het werk verandert, op welke termijn en wat de consequenties zijn voor medewerkers.
4. Organiseer het werk op zo'n manier dat er ruimte (tijd, budget én autonomie) is voor eigen keuzes om te leren tijdens het werk.
5. Zorg voor een veilige werkomgeving waarin medewerkers en leidinggevenden elkaar vertrouwen en waarin leren en ontwikkelen aantrekkelijk is.

SUMMARY

The current labor market requires that people take responsibility for their own professional development. At the same time, this requires a stimulating work environment that supports self directed employability. This article, which is an adaptation of the recently published knowledge document ‘Eigen Regie op Loopbaan en Ontwikkeling’ of the Sociaal Economische Raad (SER), focuses on how self-directed employability can be stimulated. In this article we discuss the building blocks of self-directed employability that provide insight into how employees can influence their own professional development. Based on these building blocks, we describe concrete actions to stimulate self-directed employability within organizations and which roles HR professionals should take in facilitating this behavior. First, this concerns offering direction, i.e. emphasize of how labor market development relates to changes in the organization, how specific tasks and roles will change, in what time frame this will occur, and the direct consequences for employees. Second, it concerns a safe environment in which employees and managers trust each other and in which learning and development are attractive (support). Finally, it is about organizing the work in such a way that people can actually make their own choices and there is room for learning from and during work.

Literatuur

- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- AWVN (juni 2019) Whitepaper Eigen regie. Werkelijkheid of een utopie?
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986(23-28).
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2e druk). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bell, B. S. (2017). Strategies for supporting self-regulation during self-directed learning in the workplace. In J. E. Ellingson & R. A. Noe (Eds.), *Autonomous Learning in the Workplace* (pp. 117-134). New York: Routledge.
- Brown, S. D., & Krane, N. E. R. (2000). Four (or five) sessions and a cloud of dust: Old assumptions and new observations about career counseling. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (p. 740-766). John Willey & Sons, Inc.

- Cordova, D., & Lepper, M. (1996). Intrinsic motivation and the process of learning: Beneficial effects of contextualization, personalization, and choice. *Journal of Educational Psychology*, 88, 715–730.
- Dam, N. van (2018). Leren of stagneren in de 21ste eeuw. In E. Mooijman, J. Rijken en N. van Dam, *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (pp. 21 - 62). Noordhoff Uitgevers, Groningen/Utrecht.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Dhondt, S., Totterdill, P. Boermans, S., & Ziauberyte-Jakstiene (2017). Five Steps to develop workplace innovation. In P.R.A. Oeij, D. Rus & F.D. Pot (Eds). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (pp. 301-319). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Dorenbosch, L., Sanders, J. & Van den Eerenbeemt, J. (2018). Slim sleutelen aan 'futureproof' werk op een arbeidsmarkt in taken. In: S. Dettaille & A. de Lange (Eds). *Fit for the Future, toekomstbestendig HRM beleid* (pp. 138-163). Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Eelloo (2020) Whitepaper: De succesfactoren om Duurzame Inzetbaarheid echt te laten werken.
- European Commission (2018). *Future of Work, Future of Society*. European Group on Ethics In Science and New Technologies. Opinion No. 30. Brussels. doi:10.2777/029088.
- Fontana, R. P., Milligan, C., Littlejohn, A., & Margaryan, A. (2015). Measuring self-regulated learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 32-52. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12046>.
- Harteveld, L.& Mathot, L.& Velde, J. van der. (2019). Verdubbeling geld voor Duurzame Inzetbaarheid. Den Haag: AWWN.
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (1999). Rethinking the value of choice: A cultural perspective on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 349–366. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.76.3.349>.

- Janeiro, I. N., Mota, L. P., & Ribas, A. M. (2014). Effects of two types of career interventions on students with different career coping styles. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 115-124. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.05.006>.
- Jong, G. de, & Koeman, N. & Volberda, H. & Heij, K. (2020). Het Nederlands innovatielandschap in roerige tijden. Resultaten van de Nederlandse Innovatie Monitor 2020. Amsterdam, SEO, 23.
- Karasek, R.A., & Theorell, T.(1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York (N.Y.): Basic Books.
- Koen, J., Klehe, U. C., & Van Vianen, A. E. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 395-408.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., .Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>.
- Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2020). *Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen.Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst*. Onderzoeksrapport. Heerlen: Bijzondere Leerstoel Leeromgevingen en -loopbanen.
- Kuijpers, M., Semeijn, J., & Van der Heijden, B. (2019). Een loopbaanperspectief op leven lang ontwikkelen. Geraadpleegd van: <https://www.scienceguide.nl/2019/05/een-loopbaanperspectief-opleven-lang-ontwikkelen/>.
- Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917. DOI: 10.1080/09585192.2011.573969.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>.
- Neves, P. en Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25, 452-464. DOI: 10.1080/08959285.2012.721834.
- 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 humanised work. *European Public & Social Innovation Review*.4,(1), 15-26.

- Ouweneel, A. P. E., Schaufeli, W. B., & Le Blanc, P. M. (2009). Van Preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag en organisatie*, 22(2), 118-135.
- Patall, E. A., Cooper, H., & Robinson, J. C. (2008). The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: a meta-analysis of research findings. *Psychological bulletin*, 134(2), 270. DOI: 10.1037/0033-2909.134.2.270.
- Sanders, J. M. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Sanders, J., Dorenbosch, L., & van den Eerenbeemt, J. (2019). Verminder de toekomstangst. *PW de Gids*, 5, 48-49.
- Sanders, J., Keijzer, L., & Cremer, R. (2011). *De Vakman Nieuwe Stijl. Competenties kenmerken en ontwikkeling en contouren voor een passende leer-werkomgeving*. Hoofddorp: TNO.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sociaal Economische Raad (2019). *Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt*. Kennisdocument. Den Haag: SER.
- Stubbé, H., & Dirksen, G. (2013). Blijvend investeren in ontwikkeling. *Onderwijs & Ontwikkeling*, 6, 33-38.
- Stubbé, H. E., & Theunissen, N. C. (2008). Self-directed adult learning in a ubiquitous learning environment: A meta-review. In *Proceedings of the First Workshop on Technology Support for Self-Organized Learners* (pp. 5-28).
- Tafarodi, R. W., Milne, A. B., & Smith, A. J. (1999). The confidence of choice: Evidence for an augmentation effect on self-perceived performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1405-1416.
- Thijssen, J. G. L., van der Heijden, B., & Rocco, T. S. (2008). Toward the Employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human resource development review*, 7(2), 165-183.
- Tims, M. (2013) Job crafting: hype of nieuw HRinstrument? *Tijdschrift voor HRM*, 2013 (3), 86-101.

- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From intended to actual and beyond: A cross-disciplinary view of (human resource management) implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 150-176.
- Van Amelsvoort, P., & Van Hootegeem, G. (2017). Towards a total workplace innovation concept based on sociotechnical systems design. In *Workplace Innovation* (pp. 281-299). Springer, Cham.
- Van de Boer-Visschedijk, G.C., Stubbé, M.H. & 'tHart, M.H. (2017). Literature review on individual learning concepts. Part C: Informal Learning. Soesterberg: TNO.
- 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.
- 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.
- Van der Horst, Klehe, Brenninkmeijer & Coolen. (2021). Facilitating a successful school-to-work transition: Comparing compact career-adaptation interventions. *Journal of Vocational Behavior*, in press.
- Van der Hulst, R. C. & Janssen, H. J. W. (2006). *Psychologische operaties: de theorie van gedragsbeïnvloeding*. Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.
- Van der Meer, L., Hazelzet, A.M., Huijs, J.J.J.M., & Koopmans, L. (2016). *Vakman Nieuwe Stijl: Proces- en effectevaluatie ISD BOL*. TNO rapport R16112, Leiden.
- Van der Torre, W., 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.
- Van Emmerik, M.L., Huijs, J.J.J.M., van de Ven, H.A., Boersma, M.K., Sanders, J.M.A.F., & van den Eerenbeemt, J. (2017) *Vitaal Vakmanschap: Totaalrapport*. TNO rapport R17080, Leiden.
- Van Vuuren, T. van, Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. *Tijdschrift voor HRM* (9).

- Van Vuuren, T van., & Marcelissen, F. (2017). Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid: Een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 25(8), 364-367.
- Vos, M., Sanders, J., Graafland, M., Thole, J. & Bosma, A. (2020). Samenwerkende O&O organisaties: begrippenkader eigen regie op duurzame inzetbaarheid. Whitepaper.
- Whiston, S. C., Brecheisen, B. K., & Stephens, J. (2003). Does treatment modality affect career counseling effectiveness? *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 390-410.
- World Economic Forum (2018). Future of Jobs report 2018. Geneva: World Economic Forum
- Zimmerman, B. J. (2011). Motivational sources and outcomes of self-regulated learning and performance. in Zimmerman, B.J., and Schunk, D.H. (Eds) *Handbook of self-regulation of learning and performance*, 49-64. Routledge, London.

Eindnoten

1 Kamerbrieven 13 november 2020 (Kamerstuk 30012, nr. 135), 12 maart 2018 (TK 2017-2018, 30012, nr. 77) en 27 september 2018 (TK 2017-2018, 30012, nr. 92).