

Goed leiderschap in een veranderende omgeving

Whitepaper



Medewerkers stimuleren bij een
succesvolle loopbaan

088 100 47 00 // info.nl@assessiobloom.com // www.assessiobloom.nl



Over Assessio Bloom



Cruquiusweg 111-F
1019 AG Amsterdam

088 100 47 00
info.nl@assessiobloom.com
www.assessiobloom.nl

Hé hallo! Wij zijn Assessio Bloom

Samen met onze opdrachtgevers geven we het werken van de toekomst vorm. Met onze online assessments stellen we mensen centraal. Zo verbinden we talent en skills aan werk. En zo kan iedereen waarde ervaren en toevoegen.

Een online platform

We koppelen psychologie aan technologie; ons SaaS-platform heeft bewezen programma's voor recruitment, talent development en mobiliteit.

Internationale HR-oplossingen

Assessio Bloom is onderdeel van de internationale Assessio Group, de marktleider op het gebied van psychometrische online assessments & tools voor strategisch talentmanagement.

De Assessio Group biedt digitale HR-oplossingen welke zijn gebaseerd op geverifieerde wetenschap en de laatste onderzoeken op het gebied van arbeidspsychologie.

Goed leiderschap in een veranderende omgeving

Gebaseerd op publicatie

Van der Horst, A. C., Klehe, U. C., & Van der Heijden, B. I. (2017). *Adapting to a looming career transition: How age and core individual differences interact*. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 132-145.

Deelnemers



45,1% vrouw
56,9% man

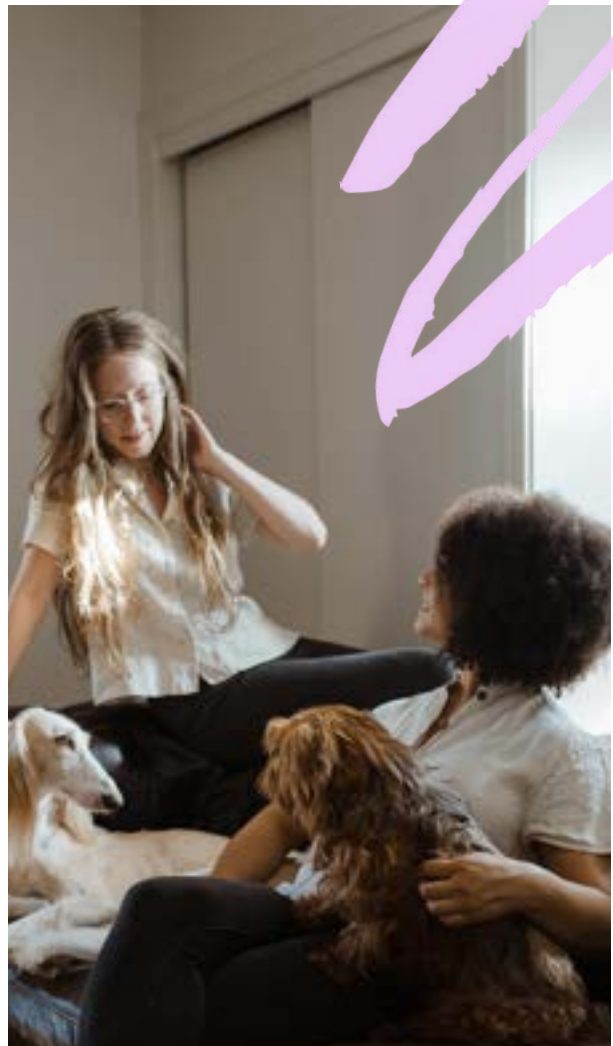
Nederlandse
non-profit
organisaties



Wat zorgt ervoor dat medewerkers meer succes hebben in hun loopbaan en beter omgaan met veranderingen? Is mindset belangrijker dan leeftijd voor een succesvolle loopbaan? En hoe kan je hier als leidinggevende goed op inspelen? Dit whitepaper vertelt welke factoren ervoor zorgen dat medewerkers regie kunnen nemen over hun loopbaan en geeft concrete inzichten en handvatten voor leidinggevend.

In een tijd waarin veel banen verdwijnen, nieuwe banen ontstaan en er veel vraag is naar nieuwe vaardigheden, is het noodzakelijk dat medewerkers actief blijven ontwikkelen en zich voorbereiden op de toekomst.

Aanpassingsvermogen is één van de belangrijkste voorwaarden om inzetbaar te blijven in een snel veranderende arbeidsmarkt.



Medewerkers die klaar zijn voor veranderingen en eigenaarschap over hun loopbaan en hun ontwikkeling nemen, zijn een grote asset en belangrijk voor het succes van een organisatie.

Daarom heeft Assessio Bloom onderzoek gedaan naar wat goed leiderschap inhoudt voor medewerkers die in een veranderende wereld werken.

Wendbaarheid is de sleutel

Aanpassingsvermogen is nog belangrijker geworden

De wereld van werk verandert zo snel dat medewerkers en werkgevers zich continu moeten aanpassen aan wisselende omstandigheden. Om winstgevend te blijven is het voor organisaties van groot belang om medewerkers te hebben die meebewegen met technologische vooruitgang en snelle veranderingen in de (arbeids)markt.

Medewerkers zijn steeds meer zelf verantwoordelijk voor het vormgeven van hun eigen loopbaan. Ze wisselen vaker van baan, functie of werkgever en moeten sneller nieuwe vaardigheden ontwikkelen om bij te blijven.

Medewerkers hebben daarom specifieke vaardigheden nodig, om zelf de regie te kunnen voeren over hun loopbaan. Voor leidinggevendens betekent dit dat ze in staat moeten zijn om medewerkers op een andere manier te ondersteunen in hun loopbaan.

Regie over de eigen loopbaan

Hoe zorgen medewerkers en leidinggevendens er samen voor dat iedereen goed is voorbereid op alle veranderingen? In de huidige arbeidsmarkt is het belangrijk dat medewerkers continu actief bezig zijn met hun loopbaan. Als medewerkers op tijd in actie komen, is het mogelijk om werk te vinden dat bij hen past en deze baan te behouden.



Eigenaarschap ervaren

Welke factoren zorgen er voor dat mensen eigenaarschap in hun loopbaan ervaren?

Career adaptability en het gedrag dat daaruit voortvloeit bestaat uit vier C's.

Career control: het besef dat je zelf aan het roer staat van jouw loopbaan en invloed kunt uitoefenen op je eigen werksituaties.

Dit uit zich in besluitvaardigheid bij het bepalen van een loopbaanrichting, maar ook bijvoorbeeld in het nemen van verantwoordelijkheid in het werk.

Career curiosity: nieuwsgierigheid naar jezelf en de omgeving. Dit leidt tot actief zoeken naar wat je eigen talenten zijn, wat je belangrijk vindt in je werk en waar loopbaankansen liggen.

Dit uit zich bijvoorbeeld in het doen van zelfassessments, vragen van feedback, netwerken en bekijken van vacatures.

Career concern: het besef dat het belangrijk is om je voor te bereiden op de toekomst. Hiermee wordt het ontwikkelen van een loopbaanvisie en het omzetten van deze visie in doelen en plannen bedoeld.

Dit uit zich in het maken van ontwikkelplannen, bespreken van deze plannen met leidinggevende en/of collega's, maar ook door het oppakken van nieuwe taken en blijven in het vakgebied.

Career confidence: het geloof in eigen kunnen met betrekking tot het maken van de juiste beslissingen in je loopbaan en de vaardigheden die nodig zijn om loopbaandoelen te verwezenlijken.

Dit uit zich in het gedrag dat mensen stappen durven te nemen omdat ze vertrouwen op hun netwerk- en sollicitatievaardigheden en geloven dat ze prima in staat zijn om ander werk met succes uit te voeren.

Aanpassingsvermogen blijkt een van de belangrijkste voorwaarden om inzetbaar te blijven in een snel veranderende arbeidsmarkt.

Mark Savickas omschrijft dit aanpassingsvermogen in zijn career construction-theorie als career adaptability (Savickas, 2005, 2013).

Mensen met veel career adaptability zijn in staat om proactief loopbaangedrag te laten zien. Maar wat is dat eigenlijk, 'proactief loopbaangedrag'? Dat is wanneer medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen loopbaan, beslissingen nemen, actief hun eigen profiel onderzoeken, vooruit plannen, continu kansen zoeken en zelfvertrouwen hebben.

Onderzoek toont aan dat proactief loopbaangedrag ervoor zorgt dat mensen meer succes hebben in hun loopbaan, beter omgaan met veranderingen en werk vinden dat goed bij ze past.

De rol van de leidinggevende

Voor de één is het makkelijker om proactief loopbaangedrag te laten zien dan voor de ander. Leidinggevendens spelen daarom een belangrijke rol bij het stimuleren van proactief loopbaangedrag. Maar hoe pak je dit aan als leidinggevende?



De invloed van leeftijd

Over het algemeen bestaat het beeld dat oudere medewerkers minder gedreven zijn om te leren of om actief met hun loopbaan aan de slag te gaan.

Uit onderzoek onder bijna 3.500 mensen van verschillende leeftijden en opleidingsniveaus blijkt dat oudere medewerkers inderdaad minder geneigd zijn om veel proactief loopbaangedrag te laten zien (van der Horst et al., 2017).

Dit is een groeiend probleem voor organisaties, omdat de veranderingen in werk onverminderd doorgaan en er door demografische ontwikkelingen steeds meer oudere medewerkers zijn.

Een relevante vraag is dus wat leidinggevendens kunnen doen om hun medewerkers te helpen om juist ook op latere leeftijd actief te laten blijven ontwikkelen, kansen te onderzoeken en zelf te plannen.

Mindset is belangrijker dan leeftijd

Naast het effect van leeftijd laat dit onderzoek een opvallende uitkomst zien: de mindset van medewerkers is nog belangrijker dan leeftijd.

Oudere medewerkers zijn gemiddeld minder proactief met hun loopbaan bezig, maar dat geldt niet als zij een nieuwsgierige houding en een sterke interne locus of control hebben.

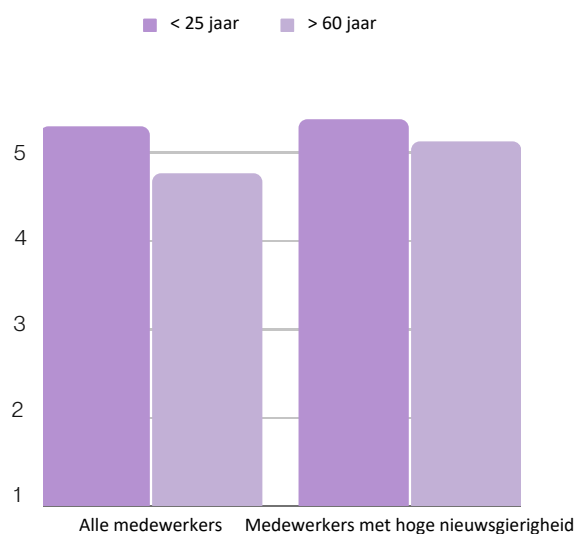
Een nieuwsgierige houding

Is nieuwsgierigheid de sleutel tot een succesvolle loopbaan?

Jonge medewerkers (25 jaar of jonger) doen actiever onderzoek naar hun eigen profiel dan oudere medewerkers (60 jaar of ouder). Jongeren zijn meer bezig met wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik. Uit onderzoek blijkt echter dat dit leeftijdsverschil wegvalt wanneer medewerkers een nieuwsgierige, open houding hebben.

Definitie van een nieuwsgierige houding

Nieuwsgierigheid is het nastreven en verlangen om nieuwe, uitdagende en onzekere gebeurtenissen te onderzoeken (Kashdan & Silvia, 2008). Onderzoek laat zien dat nieuwsgierigheid relevant is op de werkplek en tijdens loopbaanovergangen, omdat het de prestaties op het werk positief beïnvloedt (Reio & Wiswell, 2000).



Sommige mensen zijn van nature nieuwsgierig en leergierig. Maar de werkomgeving en de manier van leidinggeven speelt daarbij ook een belangrijke rol. Als leidinggevende is het dus van groot belang om een veilige leercultuur te creëren waarin mensen nieuwe dingen uitproberen. Voer daarom gesprekken over wat mensen drijft en waar hun persoonlijke ambitie ligt.

Zo kun je als leidinggevende medewerkers stimuleren, door ruimte te creëren voor experimenteren en waar nodig fouten toe te staan. Stimuleer medewerkers ook om bredere interesses te verkennen buiten de huidige expertise door bijvoorbeeld een tijdelijke banen-ruil mogelijk te maken.

Sterke interne locus of control

Wat zegt de locus of control over iemands loopbaan?

Locus of control verwijst naar hoeveel controle mensen ervaren over de gebeurtenissen die hun ervaring beïnvloeden.

Mensen die het gevoel hebben hun eigen leven zelf in de hand te hebben zullen eerder actie ondernemen dan mensen die denken dat hun eigen acties geen verandering teweeg zullen brengen.

Beter presteren

Mensen met een hoge interne locus of control presteren vaak beter omdat ze overtuigd zijn dat hard werken en veel inzet tonen zal leiden tot positieve gevolgen.

Deze mensen plannen hun loopbaan vooruit, waardoor ze eerder hun doelen behalen en zich goed kunnen voorbereiden op veranderingen.

Definitie locus of control

Als mensen een interne locus of control hebben, geloven zij dat resultaten en hun succes en falen het gevolg zijn van hun eigen acties en inspanningen (Rotter, 1966).

Om deze reden geloven individuen met een interne locus of control dat ze in staat zijn hun eigen leven te controleren en te managen door beslissingen te nemen (James & Wright, 1993).

Bovendien ontdekte Hsu (2011) dat individuen met een hoge interne locus of control van mening zijn dat hun eigen acties bepalend zijn voor hun resultaten en dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor wat er gebeurt.

Wat zegt je leeftijd hierover

Een sterke interne locus of control zorgt voor meer vooruit plannen

Jonge medewerkers (25 jaar of jonger) plannen in hun loopbaan meer vooruit dan oudere medewerkers (60 jaar of ouder).

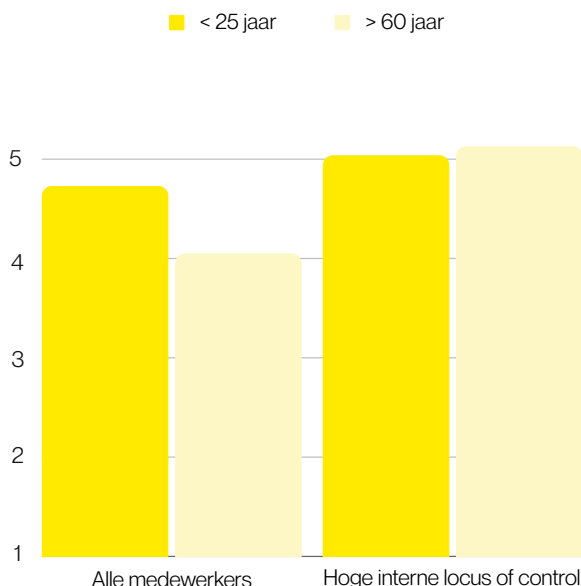
Opvallend is dat dit verschil niet bestaat tussen jonge en oude medewerkers met een hoge interne locus of control.

Medewerkers die bewust vooruitplannen hebben een veel grotere kans om werk te vinden dat goed bij ze past en deze baan te behouden.

Ze zijn daarnaast beter in staat om zich aan te passen aan wisselende omstandigheden in hun werk.

Als leidinggevende wil je medewerkers stimuleren om zichzelf te blijven ontwikkelen, doelen te stellen en gericht naar die doelen toe te werken.

Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers vooral doelen stellen en vooruitplannen wanneer ze zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen situatie en wanneer ze het gevoel hebben invloed uit te kunnen oefenen.



Locus of control ontwikkelen

De theorie van Rotter (1966) stelt dat de locus of control die mensen hebben als volwassenen vrij stabiel is en dat deze niet zomaar meer verandert. Wat kun je als leidinggevende doen voor medewerkers die een externe locus of control hebben? En hoe kan je de interne locus of control versterken?

Medewerkers met een externe locus of control stimuleren.

Het is niet eenvoudig om de locus of control op latere leeftijd te veranderen. Iemand met een interne locus of control heeft andere behoeften dan iemand met een externe locus of control. Daarom is het van belang dat leidinggevendenden zich bewust zijn van de locus of control van hun medewerkers.

Medewerkers met een externe locus of control zijn in vergelijking met medewerkers met een interne locus of control vaak minder proactief, minder gedreven en ervaren sneller een gevoel van hulpeloosheid. Tegelijkertijd zijn deze mensen vaak beter in werk waarbij regels volgen belangrijk is, denk aan procedureel werk.

Deze medewerkers hechten ook vaak meer waarde aan de relatie met hun leidinggevende, omdat zij van mening zijn dat hun persoonlijke resultaten door externe factoren (zoals een leidinggevende) worden beïnvloed.

Deze medewerkers staan meer open voor ondersteuning van leidinggevende, waardoor extra aandacht en begeleiding vaak een positiever effect heeft op hun motivatie en prestatie.

Onderzoek toont aan dat medewerkers met een externe locus of control meer intrinsiek gemotiveerd raken door veel support van hun leidinggevende, terwijl support van een leidinggevende weinig effect heeft wanneer een medewerker al een hoge interne locus of control heeft (Chen, Li, & Leung, (2016).

De interne locus of control van medewerkers versterken.

Een werkomgeving die uitnodigt tot eigen initiatief, waar medewerkers zelfverzekerd voelen en eigenaarschap over hun werk ervaren, versterkt voor veel mensen de overtuiging zelf invloed te hebben op hun omgeving en prestatie.

Bij het ontwikkelen van een interne locus of control is het van groot belang dat medewerkers geloven in hun eigen vermogen om verandering teweeg te brengen in hun leven en loopbaan: "Geloof in eigen kunnen betreft niet de vaardigheden die iemand bezit, maar de eigen overtuiging over wat iemand met zijn/haar vaardigheden kan doen" (Bandura, 1986, p. 391).

Als leidinggevende heb je een grote rol in het creëren van de juiste werkomgeving. Deze medewerkers hebben ruimte nodig om werkzaamheden te kiezen die passen bij hun persoonlijke ambities en talenten.

Let er op dat loopbaanstappen niet voor medewerkers worden besloten, maar dat je medewerkers ondersteunt bij het plannen van hun eigen loopbaan en ontwikkeling.

Praktische handvatten

Zorg voor een gelijkwaardige relatie, nodig medewerkers uit om mee te denken over hun eigen toekomst, maar ook over de toekomst van de organisatie.

Waar moet een effectief leiderschapsprogramma tegenwoordig aan voldoen? Ken de organisatie, ken jezelf en experimenteer!

Organisaties worden steeds dynamischer. De ontwikkeling van medewerkers staat hoger op de agenda dan ooit om talent te kunnen behouden en flexibel in te kunnen spelen op alle veranderingen. Leidinggevendens spelen een belangrijke rol, maar wel op een andere manier dan vroeger.

De leidinggevende van nu creëert een uitdagende werkomgeving, geeft talent ruimte en is een coach die samen met medewerkers zorgt dat iedereen klaarstaat om te reageren op de veranderingen in het werk.

Maar hoe krijgt een leidinggevende dat allemaal voor elkaar? Organisaties zoeken naar effectieve programma's om leidinggevendens te helpen bij het ontwikkelen van de juiste vaardigheden.

Effectieve acties voor leiderschapsontwikkeling
Afgelopen zomer verscheen er een artikel in Harvard Business review over hoe leiderschaps-ontwikkeling er in de wereld van nu uit zou moeten zien (Birkinshaw, Gudka & Marshall, juni 2022).

Een bekende theorie over hoe leiders zich ontwikkelen stelt dat 70% van het leren gebeurt door te doen (ervaring op het werk), 20% door feedback en een groter zelfbewustzijn (verkregen via interacties met anderen), en 10% door middel van formele training.

Maar wat moet er precies tijdens die leermomenten gebeuren?

De 3 meest effectieve acties voor leiderschapsontwikkeling:

- Omgevingsbewustzijn, de organisatie leren kennen. Begrijpen hoe de (zakelijke)wereld waarin men zich bevindt werkt en hoe anderen zich tot hen verhouden.
- Zelfonderzoek, zichzelf leren kennen door een duidelijk profiel te maken en de identiteit op het werk te omschrijven.
- Experimenteren, of testen van ideeën. Het plannen en uitproberen van nieuwe dingen die zijn opgepikt tijdens een training, van collega's of uit eigen ervaring.

Leiderschapsprogramma's worden dus effectiever als deze acties in het programma zijn opgenomen. Bij Assessio Bloom hebben we een toegankelijk online programma ontwikkeld waarmee leidinggevendens direct aan de slag kunnen.

Leiderschapsprogramma

Het programma 'Mijn Leiderschap'

In dit programma gaan leidinggevenden zelfstandig of samen met anderen aan de slag. Ze werken aan hun persoonlijke ontwikkeling, brengen hun profiel in kaart en denken na over hun opdracht binnen de organisatie.

Leidinggevenden ontdekken waar ze echt goed in zijn, wat hun unieke leiderschapskwaliteiten zijn en wat van waarde is in het werk. Zo leren ze hoe ze samen met hun team resultaten kunnen behalen.

Goed weten wie je bent en wat er bij je past, helpt leidinggevenden om hun rol effectiever in te vullen en die context te kiezen die bij hun eigen stijl past. Met meer werkenergie en resultaten tot gevolg.

Drie acties van leiderschapsontwikkeling die verankerd zijn in het programma 'Mijn Leiderschap':

Omgevingsbewustzijn: De eerste opdracht is een omschrijving van de teamopdracht. De leidinggevende vult in: Wat wil je samen met je team bereiken en waar zijn jullie verantwoordelijk voor? Wat heb jij nodig en welke rol vervul jij voor het team?

Zo wordt men zich bewust van de opdracht die volbracht moet worden. Het wordt duidelijk in welke omgeving het team zich begeeft en hoe de doelen bereikt kunnen worden.

Zelfonderzoek: De Talentenscan geeft een beeld van talenten en sterke leiderschapsrollen. Zo krijgt de leidinggevende zicht op de persoonlijke waarden en stijl. Wat past bij jou, wat is voor jou effectief en hoe kom je het meeste tot je recht?

Door successen te analyseren en na te denken over wie voorbeelden geweest zijn, ontdekt men wat hen inspireert en wat belangrijk is in het werk en voor het team. Door feedback te vragen met de krachtvelden feedback vragenlijst krijgt de leidinggevende zicht op wat medewerkers, collega's en klanten waarderen en waar men kan groeien.

Experimenteren: Het programma sluit af met een persoonlijk ontwikkelplan. Wat ga je doen, wanneer en met wie? Medewerkers worden aangemoedigd om nieuwe vaardigheden uit te proberen en omstandigheden op te zoeken die passen bij persoonlijke talenten en ambities.

Het programma kan in één tot anderhalf uur online worden ingevuld en werkt toe naar een online presentatie die deelnemers met anderen kunnen delen (zie afbeelding presentatie). De presentatie laat zien met wie iemand samenwerkt, wat kwaliteiten zijn en welke toekomstplannen en ambities iemand heeft.

Het vormt een goede basis voor een gesprek over de toekomst tijdens een gesprek met collega's of de eigen leidinggevende. Ook is het programma een goede basis voor leiderschapstrainingen.

Talentbehoud en talentmanagement

Om talent te behouden voor je organisatie en al het potentieel te benutten moet je groter denken dan het individu en team. We zien dat nieuwe generaties continu op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging en willen blijven leren.

De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat het lastig is om vacatures te vullen. Des te belangrijker is het om ervoor te zorgen dat medewerkers tevreden en gemotiveerd blijven. Het bieden van voldoende uitdaging en loopbaankansen helpt hierbij.

Naast deze werkinhoudelijke componenten spelen ook de cultuuraspecten een rol. We geven daarom in dit artikel enkele basisingrediënten voor talentbehoud:

- Doe onderzoek naar en investeer in werkgeluk.
- Zorg voor een positief en inclusief werkklimaat.
- Creëer voldoende loopbaankansen.

Gelukkige medewerkers blijven langer
Uit menig onderzoek blijkt dat gelukkige medewerkers beter presteren en langer blijven.

- Hoe weet je of je als leidinggevende of werkgever het goede doet?
- Hoe weet je waar de behoeften liggen?

Persoonlijke gesprekken zijn een goede start. Zo kan je als leidinggevende inspelen op individuele behoeften van medewerkers.



Daarnaast kan je op grotere schaal input verkrijgen door onderzoekende tools in te zetten.

- Hoe tevreden zijn de medewerkers over de kwaliteit van het werk?
- Over hun werk-privé balans?
- Over de loopbaankansen die ze krijgen?
- Over de relatie met de leidinggevende?

Door systematisch onderzoek te doen naar het werkgeluk van medewerkers en concrete acties in te zetten op basis van de resultaten, speel je in op de behoeften op grotere schaal.

Een inclusieve werkcultuur zorgt voor een fijne werkplek voor iedereen

Medewerkers ontwikkelen zich makkelijker als ze worden gestimuleerd om nieuwe dingen uit te proberen, als ontwikkelingsgesprekken gericht zijn op talent en op de toekomst en als ze in het leerproces fouten mogen maken.

Daarnaast is het van belang dat medewerkers zich thuis voelen, dat ze zichzelf kunnen zijn en zich gewaardeerd voelen om wie ze zijn. Dat noemen we inclusie.

In een inclusieve cultuur heeft iedereen een stem, iedereen mag er zijn, iedereen voelt zich van waarde en iedereen draagt bij.

Bekijk je organisatie door de bril van inclusie. Stimuleer teamleden om respectvol naar elkaar te zijn en stimuleer mensen oprecht interesse in elkaar tonen.

Kijk kritisch naar de besluitvormingsprocessen, organiseer inspraak van en tegenspraak door medewerkers. Zorg dat alle medewerkers toegang hebben tot dezelfde bronnen van kennis en informatie.

Creëer loopbaankansen en benut het volledige potentieel aan talenten
Om talenten goed in te zetten om bij te dragen aan het succes van de organisatie is zicht nodig op de kwaliteiten en kennis van alle medewerkers, zodat de juiste persoon op de juiste plek zit.

Organisaties worstelen vaak met het feit dat ze nauwelijks zicht hebben op het potentieel in huis en dus gaan ze voor iedere vacature extern werven. Dit kost tijd en geld. Aanwezig menselijk kapitaal blijft dan onbenut.

Bovendien bestaat in traditionele managementreviews het risico dat een weinig diverse groep komt bovendrijven, en dat er slecht zicht is op een kleine groep medewerkers.

Van medewerkers is soms alleen bekend waar hun kwaliteiten liggen binnen de huidige rol die ze vervullen. Is er ook zicht op hun ontwikkelpotentieel? En op kwaliteiten die ze hebben maar niet nodig zijn in de huidige functie?

Daarom is het van belang dat er een methodiek is zoals de omgekeerde vlootschouw. Een plek waar medewerkers kunnen aangeven wat ze in de volle breedte in huis hebben en wat ze graag nog willen leren.

Zodat medewerkers benaderd kunnen worden voor interessante projecten of vervolgstappen.

Een inclusieve werkcultuur zorgt voor een fijne werkplek voor iedereen

Medewerkers ontwikkelen zich makkelijker als ze gestimuleerd worden om nieuwe dingen uit te proberen, als ontwikkelingsgesprekken gericht zijn op talent en op de toekomst en als ze in het leerproces fouten mogen maken.

Daarnaast is het van belang dat medewerkers zich thuis voelen, dat ze zichzelf kunnen zijn en zich gewaardeerd voelen om wie ze zijn. Dat noemen we inclusie.

Teamontwikkeling

Naast ontwikkeling voor het individu is het ook belangrijk om oog te hebben voor de ontwikkeling van het team. Hoe zorg je dat het team groeit? Dat de verschillende teamleden elkaars talent benutten? Dat ze elkaar scherp houden? Dat ze de ander echt begrijpen? Dat er een balans is tussen wat het werk vraagt en hoe het team is samengesteld?

Ook voor de ontwikkeling van het team bestaat de basis uit een mix van online en offline interventies. Hierbij gaat om:

- Inzicht in de huidige en gewenste samenstelling van het team
- Teamleden weten elkaars talent optimaal te benutten
- Creëren van onderling begrip en vertrouwen

Inzicht in het teamprofiel geeft grip

Met Teamanalytics krijg je in één oogopslag zicht op de talenten, krachten en drijfveren van een team. Je hebt hierdoor op unieke wijze zicht op de samenstelling van het team.

Met dit inzicht maak je krachtige teams, waarin gebruik wordt gemaakt van individuele talenten. Zo geef je binnen je organisatie mensen de kans om positief en effectief met elkaar samen te werken.

Ook kan Teamanalytics gebruikt worden om te onderzoeken of alle benodigde talenten aanwezig zijn om het werk te doen dat er binnen het team ligt.

Kunnen teamleden elkaars minder sterke punten compenseren? Bij een vacature kan het teamprofiel een handig hulpmiddel zijn om vast te stellen aan welke aanvullende talenten een team behoefte heeft. Wees hierbij ook kritisch op diversiteit. Heb je al veel teamleden met dezelfde persoonseigenschappen, kwaliteiten en drijfveren? Kies dan voor aanvulling met een ander persoonsprofiel.





Bespreek hoe je met elkaar zorgt dat ieder niet alleen als individu maar ook als team succesvol is. Wat verwachten teamleden van elkaar? Hoe geven ze elkaar de ruimte om 'anders' te zijn?

De teamontwikkeling kan bovendien goed worden ondersteund met 360-feedback. Wanneer de teamleden feedback vragen aan hun werkveld (leidinggevende, klanten, samenwerkingspartners en directe collega's) krijgen zij ook zicht op de bijdrage die ze leveren aan het team en de organisatie.

Met hulp van de feedbacktool raakt het team gewend om elkaar te helpen bij ontwikkeling, hoe kan je het beste uit elkaar halen?

Hier hoort bij dat ze leren hoe ze elkaar op een betrokken, eerlijke en constructieve wijze feedback geven zodat de ander groeit als professional. Hoe spreek je elkaar aan als het niet lekker loopt? Hoe zorg je voor de psychologische veiligheid die nodig is om van en met elkaar te leren?

Onderling begrip is de basis voor een goede samenwerking

Een team is pas echt goed als de samenwerking soepel verloopt. Namelijk als mensen elkaar vertrouwen en begrijpen.

Een interventie die hierbij goed werkt is wanneer iedere medewerker een persoonlijk verhaal deelt. Dit verhaal gaat verder dan talenten of kennis.

Wat mensen vormt is ook waar ze vandaan komen, wie hun jeugdhelden waren, wat hun leven en loopbaan heeft gemarkeerd, wat hen in het dagelijks leven inspireert en wat ze nog graag willen bereiken.

In een Verhalen teamsessie gaan mensen met elkaar de diepte in, zodat zij een beter beeld krijgen van wie zij zijn, wat hen heeft gevormd en wat zij willen betekenen voor anderen.

Met hulp van diverse werkvormen en (huiswerk)opdrachten vertellen mensen hun unieke verhaal. Hierdoor krijgen zij antwoord op de vraag: Wat werkt voor jou?

Door het maken van het verhaal begrijpen mensen zichzelf beter en zijn ze meer van waarde voor anderen. Door dit verhaal te horen leren teamleden hun collega pas echt goed kennen. Dit leidt tot begrip en onderling vertrouwen.

Medewerkers activeren in hun loopbaan

Veertien concrete tips voor het stimuleren van zelfregie op de werkvloer.

Wanneer medewerkers zelf nadenken over hun toekomst en actie ondernemen om te blijven leren, is de kans groot dat hun werk beter bij ze past en dat ze hun werk langer met plezier kunnen doen.

Het vorige artikel beschreef dat een sterke interne locus of control (de overtuiging dat succes en falen wordt bepaald door het eigen handelen) en een nieuwsgierige houding (leren interessant vinden) medewerkers helpt om in actie te komen en te blijven.

Maar hoe kun je als leidinggevende je medewerkers hierbij helpen?

Samen de toekomst bepalen creëert betrokkenheid

Vaak zijn vooral de eigenaren of leidinggevendenden in een organisatie bezig met de plannen voor de toekomst.

Wanneer medewerkers meedenken over hoe de organisatie zich het beste op de toekomst kan voorbereiden, wordt het veel makkelijker om ook na te denken over wat dat voor hun eigen werk en loopbaan betekent.

1. Bespreek wat er in de toekomst op de organisatie afkomt. Medewerkers voelen zich vooral betrokken en kunnen meedenken wanneer de uitdagingen van de organisatie bekend zijn.



2. Nodig medewerkers uit om mee te denken over oplossingen. Vraag om mee te denken over het geheel en over hoe zij hun eigen kennis en vaardigheden kunnen inzetten.

3. Geef medewerkers zeggenschap. Meedenken helpt, maar meebeslissen zorgt ervoor dat medewerkers zich ook medeverantwoordelijk voelen voor het succes van de organisatie en hun eigen loopbaan.

Autonomie versterkt de interne locus of control
Als leidinggevende hoop je dat medewerkers zelf het initiatief nemen om te blijven ontwikkelen en stappen te zetten in hun loopbaan. De werkomgeving bepaalt voor een groot deel of medewerkers dat ook doen.

4. Zorg voor autonomie in de taakuitvoering.
Laat medewerkers zoveel mogelijk zelf bepalen hoe ze hun werk doen en help bij het maken van keuzes wanneer dat nodig is.

Als je zelf invloed kunt uitoefenen op je werk, is de kans groter dat je succes of falen ook zal toeschrijven aan je eigen handelen (interne locus of control), en veel eerder zelf initiatief neemt om iets nieuws te leren.

5. Beslis samen over passende loopbaanstap.
Ieder mens heeft eigen drijfveren, behoeftes en interesses. Zorg ervoor dat medewerkers hun eigen ambities scherp krijgen en praat samen over welke loopbaanstappen daarbij passen.

6. Zorg voor informatie over loopbaankansen.
Als medewerkers weten wat de doorgroeimogelijkheden zijn, kunnen ze gemakkelijker vooruit plannen. Een aantrekkelijk vooruitzicht werkt natuurlijk ook motiverend.

7. Maak ruimte voor maatwerk. Mensen zijn gelijkwaardig, maar niet gelijk. Daarom vinden mensen het over het algemeen ook prettig om niet gelijk behandeld te worden, om juist afspraken te kunnen maken die passen bij ieders individuele situatie.

8. Help loopbaanvaardigheden te ontwikkelen.
Sturing geven aan je loopbaan vraagt om bepaalde vaardigheden, zoals reflecteren op je eigen talenten en kwaliteiten, beslissingen maken over de richting van je loopbaan, vooruit plannen etc. Dit zijn vaardigheden die mensen goed kunnen leren.

Een positief leerklimaat vergroot nieuwsgierigheid
De een heeft van nature meer interesse in leren en ontwikkelen dan de ander, echter de omgeving waarin mensen werken kan de behoefte om te ontwikkelen sterk beïnvloeden.

9. Zorg dat experimenteren mag. Een veilige omgeving waarin iets nieuws uitproberen gestimuleerd wordt en waarin mensen steun krijgen voor nieuwe ideeën en plannen, maakt het aantrekkelijk om te experimenteren en nieuwe vaardigheden toe te passen.

10. Focus in gesprekken op de toekomst. Vaak gaan gesprekken tussen medewerkers en leidinggevende over het behalen van eerder gestelde doelen en prestaties. Dergelijke gesprekken maken het minder aantrekkelijk om iets nieuws uit te proberen waarvan je van tevoren niet weet of het zal lukken. Terwijl dat juist de momenten zijn waarin mensen groeien.

Als je een nieuwsgierige houding wilt stimuleren, kun je je richten op wat iemand wil bereiken in de toekomst, welke bijdrage iemand wil leveren en wat hij/zij nodig heeft om de vaardigheden die daarvoor nodig zijn te ontwikkelen..

11. Wees een voorbeeld. Wanneer medewerkers zien dat hun leidinggevende zelf investeert in de toekomst door te blijven leren, wordt ontwikkeling sneller als de norm gezien.

Maak leren en ontwikkelen belangrijk
12. Zorg voor voldoende tijd en middelen. Denk aan online tooling, opleidingen, buddy-systemen, interne stages, netwerken. Zo maak je het mogelijk voor medewerkers om actie te ondernemen.

13. Maak werk flexibeler. Als de taken van medewerkers flexibel zijn, is het makkelijker om nieuwe taken uit te proberen en zo meer te leren. Ook hebben medewerkers dan meer vrijheid om taken te kiezen die passen bij hun ambities en talenten.

14. Ga in gesprek over: Wie ben je, wat kan je, wat wil je? Medewerkers kunnen beter kiezen wat ze willen ontwikkelen als ze zich bewust zijn van wat ze al kunnen en waar ze graag naartoe willen in de toekomst.

Met bovenstaande tips help je als leidinggevende medewerkers om zelf na te denken over hun toekomst en actie te ondernemen om te blijven leren. Zo zorg je dat het werk goed bij ze past en dat ze hun werk langer met plezier kunnen doen. Dit is de sleutel tot behoud van talent.



lets van het platform zien?

Maak een afspraak met een van onze adviseurs:

**KLIK HIER OM EEN
AFSPRAAK TE MAKEN**



Medewerkers stimuleren bij een
succesvolle loopbaan

088 100 47 00 // info.nl@assessiobloom.com // www.assessiobloom.nl



Bloom