

HANDBOEK 4

Personeel behouden



Ontwikkelingsmogelijkheden



VERBINDEN • WAARDEREN • GROEIEN • BEHOUDEN

4 – Ontwikkelingsmogelijkheden

Inleiding

Voor veel medewerkers is het belangrijk om het gevoel te hebben dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen. Ontwikkeling betekent daarbij meer dan het volgen van een opleiding of cursus. Het gaat om de mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen, vaardigheden verder te ontwikkelen, meer verantwoordelijkheid te krijgen en te groeien in het werk.

Niet iedere medewerker heeft de ambitie om leidinggevende te worden of een hogere functie te bekleden. Veel mensen vinden het vooral belangrijk dat zij zich blijven verbeteren in hun huidige functie en nieuwe uitdagingen krijgen die aansluiten bij hun kennis en ervaring. Het gevoel vooruit te gaan is voor veel medewerkers belangrijker dan het maken van carrière.

Ontwikkelingsmogelijkheden ontstaan niet vanzelf. Werkgevers spelen hierin een belangrijke rol door medewerkers kansen te bieden om te leren, nieuwe ervaringen op te doen en hun kennis en vaardigheden verder uit te breiden. Wanneer medewerkers merken dat een organisatie in hen investeert, groeit vaak ook de betrokkenheid bij de organisatie.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die voldoende mogelijkheden ervaren om zich te ontwikkelen doorgaans meer werkplezier hebben, beter presteren en minder snel op zoek gaan naar een andere werkgever. Het vooruitzicht om te kunnen blijven groeien vergroot niet alleen de motivatie, maar ook de bereidheid om zich langdurig aan een organisatie te verbinden.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bouwstenen van ontwikkelingsmogelijkheden besproken. Niet als losse HR-instrumenten, maar als concrete factoren waarop werkgevers invloed kunnen uitoefenen. Samen laten zij zien hoe organisaties medewerkers kunnen helpen om zich te blijven ontwikkelen en waarom juist dat een belangrijke rol speelt bij het behouden van personeel.

1. Waarom is het belangrijk dat medewerkers kunnen blijven leren?

(Nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelen)

Medewerkers willen de mogelijkheid hebben om nieuwe kennis op te doen en hun vaardigheden verder te ontwikkelen. Leren hoeft niet alleen via opleidingen; ook dagelijkse praktijkervaring draagt bij aan ontwikkeling.

2. Waarom is het belangrijk dat medewerkers kunnen groeien in hun functie?

(Vakinhoudelijke ontwikkeling)

Veel medewerkers willen steeds beter worden in hun huidige werk. Ontwikkeling betekent voor hen niet per se promotie, maar ook meer vakkennis, meer verantwoordelijkheid en meer zelfstandigheid.

3. Waarom zijn doorgroeimogelijkheden belangrijk?

(Horizontale en verticale loopbaanontwikkeling)

Medewerkers willen perspectief hebben. Dat kan een hogere functie zijn, maar ook een andere rol, een specialisatie of uitbreiding van verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

4. Waarom zijn coaching en begeleiding belangrijk?

(Ondersteuning bij ontwikkeling)

Ontwikkeling verloopt sneller wanneer medewerkers feedback krijgen, worden begeleid en kunnen leren van ervaren collega's of leidinggevenden.

5. Waarom is het belangrijk dat medewerkers toekomstperspectief zien?

(Groei binnen de organisatie)

Medewerkers blijven zich vaker aan een organisatie verbinden wanneer zij zien dat er ook in de toekomst mogelijkheden zijn om zich verder te ontwikkelen.

6. Waarom ervaren medewerkers dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen?

(Ontwikkeling als resultaat)

Wanneer medewerkers kunnen blijven leren, zich ontwikkelen in hun vak, doorgroeimogelijkheden zien, goede begeleiding krijgen en toekomstperspectief ervaren, ontstaat het gevoel dat zij vooruitgaan. Zij ervaren dat zij niet stilstaan, maar zich blijven ontwikkelen. Dat gevoel is geen afzonderlijke bouwsteen, maar het natuurlijke resultaat van de voorgaande factoren.

7. Waarom vertrekken mensen wanneer deze factoren ontbreken?

Wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat zij stilstaan, geen nieuwe kennis meer opdoen, geen ontwikkelmogelijkheden zien of geen toekomstperspectief ervaren, neemt de betrokkenheid vaak geleidelijk af. Uiteindelijk kan dit ertoe leiden dat zij zich gaan oriënteren op een andere werkgever.

Waarom is het belangrijk dat medewerkers kunnen blijven leren?

Voor veel medewerkers is het belangrijk om zich te blijven ontwikkelen. De mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen, bestaande vaardigheden verder te ontwikkelen en nieuwe ervaringen op te doen, zorgt ervoor dat werk interessant blijft en medewerkers het gevoel houden dat zij vooruitgaan.

Blijven leren betekent niet dat medewerkers voortdurend cursussen of opleidingen moeten volgen. Ook dagelijkse werkzaamheden, nieuwe projecten, samenwerking met collega's en het oplossen van nieuwe vraagstukken dragen bij aan ontwikkeling. Leren vindt vaak plaats tijdens het werk zelf.

Voor veel mensen is het gevoel dat zij zich blijven ontwikkelen minstens zo belangrijk als de ontwikkeling zelf. Medewerkers willen ervaren dat zij vandaag meer weten of kunnen dan een jaar geleden. Dat geeft vertrouwen in de toekomst en vergroot het gevoel dat zij ook op langere termijn van waarde blijven voor de organisatie én voor de arbeidsmarkt.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die voldoende mogelijkheden ervaren om te blijven leren doorgaans meer werkplezier hebben, beter presteren en zich sterker betrokken voelen bij hun organisatie. De mogelijkheid om nieuwe kennis en

vaardigheden op te doen vergroot bovendien de kans dat medewerkers zich langdurig aan een werkgever willen verbinden.

Welk gedrag zorgt ervoor dat medewerkers kunnen blijven leren?

Medewerkers ervaren meer mogelijkheden om zich te ontwikkelen wanneer werkgevers en leidinggevenden:

- ruimte bieden voor opleidingen, trainingen en cursussen;
- medewerkers betrekken bij nieuwe werkzaamheden of projecten;
- kennisdeling tussen collega's stimuleren;
- medewerkers de gelegenheid geven nieuwe vaardigheden in de praktijk te oefenen;
- fouten benutten als leermomenten in plaats van uitsluitend te corrigeren;
- regelmatig in gesprek gaan over leerdoelen en ontwikkeling;
- medewerkers stimuleren om nieuwe ideeën en werkwijzen uit te proberen.

Blijven leren ontstaat niet alleen in een leslokaal. Juist de dagelijkse praktijk biedt voortdurend kansen om kennis op te doen en ervaring op te bouwen.

Wat gebeurt er wanneer medewerkers niet kunnen blijven leren?

Wanneer medewerkers gedurende langere tijd weinig nieuwe kennis of vaardigheden opdoen, kan het gevoel ontstaan dat zij stilstaan in hun ontwikkeling. Werkzaamheden worden voorspelbaar en de mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen lijken beperkt.

Hierdoor kan de motivatie geleidelijk afnemen. Medewerkers ervaren minder uitdaging, raken minder nieuwsgierig en krijgen het gevoel dat zij onvoldoende voorbereid zijn op toekomstige veranderingen. Voor sommigen ontstaat daardoor de gedachte dat zij zich bij een andere werkgever beter kunnen ontwikkelen.

Ook dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet één gemiste opleiding zorgt ervoor dat medewerkers vertrekken, maar een opeenstapeling van ervaringen waarin zij merken dat hun ontwikkeling weinig aandacht krijgt.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers hoeven niet voor iedere medewerker uitgebreide opleidingsprogramma's te organiseren om ontwikkeling mogelijk te maken. Veel belangrijker is dat leren een vanzelfsprekend onderdeel wordt van het dagelijkse werk.

Dat begint met een werkomgeving waarin medewerkers nieuwe ervaringen kunnen opdoen, vragen mogen stellen, kennis kunnen delen en ruimte krijgen om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Door regelmatig met medewerkers in gesprek te gaan over hun ontwikkeling en kansen te bieden om te blijven leren, laat een werkgever zien dat hij investeert in de toekomst van zijn medewerkers.

Blijven leren is daarmee geen doel op zichzelf. Het geeft medewerkers het vertrouwen dat zij zich blijven ontwikkelen en voorbereid zijn op de toekomst. Juist dat gevoel vergroot de betrokkenheid bij de organisatie en vormt de eerste bouwsteen van ontwikkelingsmogelijkheden.

Waarom is het belangrijk dat medewerkers kunnen groeien in hun functie?

Voor veel medewerkers is het belangrijk om het gevoel te hebben dat zij vooruitgaan in hun werk. Dat betekent niet dat zij allemaal leidinggevende willen worden of voortdurend promotie willen maken. Groeien in een functie betekent vooral dat medewerkers steeds meer kennis en ervaring opdoen, nieuwe verantwoordelijkheden krijgen en zich blijven ontwikkelen in hun vak.

Groeien is meer dan leren alleen. Nieuwe kennis of vaardigheden krijgen pas echt waarde wanneer medewerkers deze ook kunnen toepassen in hun dagelijkse werk. Daarom ervaren veel medewerkers groei wanneer zij stap voor stap meer verantwoordelijkheid krijgen, complexere werkzaamheden uitvoeren of meer vertrouwen krijgen om zelfstandig beslissingen te nemen.

Vooruitgang hoeft daarbij niet groot te zijn. Ook kleine stappen kunnen ervoor zorgen dat medewerkers ervaren dat zij zich ontwikkelen. Juist dat gevoel dat zij vandaag meer kunnen dan een jaar geleden, geeft veel mensen voldoening en vergroot de betrokkenheid bij hun werk.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die kunnen groeien in hun functie doorgaans meer werkplezier ervaren, meer initiatief nemen en minder snel op zoek gaan naar een andere werkgever. Het gevoel vooruit te gaan laat zien dat een organisatie niet alleen gebruikmaakt van de kennis van medewerkers, maar ook investeert in hun verdere ontwikkeling.

Welk gedrag zorgt ervoor dat medewerkers kunnen groeien in hun functie?

Medewerkers ervaren meer mogelijkheden om te groeien wanneer werkgevers en leidinggevend:

- geleidelijk meer verantwoordelijkheden toevertrouwen;
- medewerkers betrekken bij complexere werkzaamheden;
- ruimte geven om nieuwe kennis direct in de praktijk toe te passen;
- regelmatig feedback geven op de ontwikkeling van medewerkers;
- medewerkers stimuleren om nieuwe uitdagingen aan te gaan;
- vertrouwen uitspreken in de groei van medewerkers;
- samen met medewerkers bespreken welke volgende stap in hun ontwikkeling past.

Groeien ontstaat niet vanzelf. Medewerkers hebben daarvoor kansen nodig om nieuwe ervaringen op te doen en steeds iets meer verantwoordelijkheid te dragen.

Wat gebeurt er wanneer medewerkers niet kunnen groeien in hun functie?

Wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat zij jarenlang hetzelfde werk blijven doen zonder nieuwe verantwoordelijkheden of ontwikkelmogelijkheden, kan het idee ontstaan dat zij stilstaan. Zij blijven hun werkzaamheden uitvoeren, maar ervaren steeds minder vooruitgang in hun eigen ontwikkeling.

Hierdoor kan de motivatie geleidelijk afnemen. Medewerkers nemen minder initiatief, voelen zich minder uitgedaagd en krijgen het gevoel dat hun mogelijkheden onvoldoende worden benut. Voor sommigen ontstaat daardoor de gedachte dat zij zich bij een andere werkgever verder kunnen ontwikkelen.

Ook dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet één gemiste kans zorgt ervoor dat medewerkers vertrekken, maar een opeenstapeling van ervaringen waarin zij merken dat hun ontwikkeling nauwelijks vooruitgaat.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers hoeven niet voor iedere medewerker een hogere functie beschikbaar te hebben om groei mogelijk te maken. Veel belangrijker is dat medewerkers ervaren dat zij zich blijven ontwikkelen binnen hun huidige functie.

Dat kan door stap voor stap meer verantwoordelijkheid te geven, medewerkers nieuwe werkzaamheden te laten oppakken, kennis in de praktijk toe te passen en regelmatig in

gesprek te gaan over hun ontwikkeling. Juist kleine stappen kunnen medewerkers het gevoel geven dat zij vooruitgaan.

Groeien in een functie is daarmee geen doel op zichzelf. Het laat medewerkers ervaren dat hun ontwikkeling niet stilstaat en dat de organisatie vertrouwen heeft in hun mogelijkheden. Dat gevoel van vooruitgang vergroot de betrokkenheid bij het werk en vormt een belangrijke bouwsteen van ontwikkelingsmogelijkheden.

Waarom zijn doorgroeimogelijkheden belangrijk?

Voor veel medewerkers is het belangrijk om te weten dat zij zich ook op langere termijn binnen een organisatie kunnen blijven ontwikkelen. Doorgroeimogelijkheden geven medewerkers het vertrouwen dat er een volgende stap mogelijk is wanneer zij daar op enig moment aan toe zijn. Dat perspectief draagt bij aan de bereidheid om zich langdurig aan een werkgever te verbinden.

Doorgroeien betekent niet voor iedereen hetzelfde. Sommige medewerkers hebben de ambitie om leidinggevende te worden, terwijl anderen zich juist verder willen specialiseren of een andere functie binnen de organisatie willen vervullen. Ook een overstap naar een ander team, een uitbreiding van verantwoordelijkheden of een bredere rol kan als doorgroei worden ervaren.

Het vooruitzicht dat er mogelijkheden zijn om een volgende stap te zetten, is voor veel medewerkers minstens zo belangrijk als het daadwerkelijk maken van die stap. Het geeft vertrouwen dat de organisatie oog heeft voor hun toekomst en bereid is daarin te investeren.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die voldoende loopbaanperspectief ervaren zich vaker langdurig aan een organisatie verbinden. Wanneer medewerkers daarentegen het gevoel krijgen dat zij hun plafond hebben bereikt, neemt de kans toe dat zij buiten de organisatie op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden.

Welk gedrag zorgt voor voldoende doorgroeimogelijkheden?

Medewerkers ervaren meer loopbaanperspectief wanneer werkgevers en leidinggevend:

- duidelijk maken welke ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie bestaan;
- regelmatig met medewerkers spreken over hun ambities en toekomstwensen;
- interne vacatures en nieuwe functies actief onder de aandacht brengen;
- medewerkers de kans geven ervaring op te doen in andere werkzaamheden of afdelingen;

- talent tijdig herkennen en gericht ondersteunen;
- doorgroeimogelijkheden niet uitsluitend reserveren voor een kleine groep medewerkers;
- transparant zijn over de voorwaarden en verwachtingen voor een volgende stap.

Doorgroeimogelijkheden ontstaan niet alleen door beschikbare functies. Ook duidelijkheid over de mogelijkheden en een open gesprek over de toekomst dragen eraan bij dat medewerkers perspectief ervaren.

Wat gebeurt er wanneer doorgroeimogelijkheden ontbreken?

Wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat er binnen de organisatie geen volgende stap mogelijk is, kan het idee ontstaan dat hun ontwikkeling op termijn zal stagneren. Ook wanneer zij plezier hebben in hun werk, kunnen zij zich gaan afvragen of zij elders meer kansen krijgen om zich verder te ontwikkelen.

Hierdoor gaan sommige medewerkers zich langzaam oriënteren op de arbeidsmarkt. Vaak gebeurt dat niet uit ontevredenheid over het huidige werk, maar omdat zij het gevoel hebben dat hun toekomst elders meer mogelijkheden biedt.

Dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet het ontbreken van één promotiekans leidt tot vertrek, maar het langdurige gevoel dat verdere ontwikkeling binnen de organisatie niet meer mogelijk is.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers kunnen niet altijd een hogere functie aanbieden, maar zij kunnen wel duidelijk maken welke mogelijkheden er wél zijn. Medewerkers hebben behoefte aan zicht op hun toekomst, ook wanneer die toekomst bestaat uit verbreding van werkzaamheden, specialisatie of een overstap naar een andere functie binnen dezelfde organisatie.

Door regelmatig met medewerkers in gesprek te gaan over hun loopbaan, talenten en ambities, ontstaat eerder duidelijkheid over de volgende stap. Dat vergroot niet alleen de betrokkenheid, maar voorkomt ook dat medewerkers pas naar hun toekomst gaan kijken wanneer zij al solliciteren bij een andere werkgever.

Doorgroeimogelijkheden zijn daarmee meer dan een HR-instrument. Zij geven medewerkers het vertrouwen dat hun ontwikkeling binnen de organisatie kan doorgaan. Juist dat toekomstperspectief vergroot de kans dat medewerkers zich langdurig aan hun werkgever blijven verbinden.

Waarom zijn coaching en begeleiding belangrijk?

Voor veel medewerkers is het belangrijk dat zij tijdens hun ontwikkeling worden ondersteund. Nieuwe kennis opdoen en groeien in een functie verlopen vaak gemakkelijker wanneer medewerkers kunnen terugvallen op een leidinggevende of ervaren collega die hen begeleidt, feedback geeft en helpt bij het oplossen van vraagstukken.

Coaching en begeleiding betekenen niet dat medewerkers voortdurend worden aangestuurd. Het gaat juist om het bieden van ondersteuning op momenten waarop medewerkers nieuwe taken oppakken, meer verantwoordelijkheid krijgen of zich verder willen ontwikkelen. Goede begeleiding geeft medewerkers het vertrouwen om nieuwe uitdagingen aan te gaan en fouten te zien als onderdeel van het leerproces.

Veel medewerkers ontwikkelen zich sneller wanneer zij regelmatig feedback krijgen op hun functioneren. Door inzicht te krijgen in wat goed gaat en waar nog ontwikkeling mogelijk is, kunnen zij gericht werken aan hun kennis, vaardigheden en prestaties. Dat vergroot niet alleen hun vakbekwaamheid, maar ook hun zelfvertrouwen.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die goede begeleiding ervaren doorgaans meer betrokken zijn bij hun werk, sneller nieuwe vaardigheden ontwikkelen en zich sterker verbonden voelen met hun organisatie. Het gevoel dat een werkgever tijd en aandacht investeert in hun ontwikkeling vergroot bovendien de bereidheid om zich langdurig aan de organisatie te verbinden.

Welk gedrag zorgt voor goede coaching en begeleiding?

Medewerkers ervaren meer ondersteuning wanneer werkgevers en leidinggevenden:

- regelmatig tijd vrijmaken voor ontwikkelgesprekken;
- constructieve en concrete feedback geven;
- medewerkers helpen bij het stellen van leerdoelen;
- bereikbaar zijn voor vragen en ondersteuning;
- medewerkers stimuleren om zelf oplossingen te bedenken;
- ervaren collega's inzetten om kennis en ervaring over te dragen;
- fouten gebruiken als leermoment in plaats van uitsluitend te beoordelen;
- belangstelling tonen voor de ontwikkeling van medewerkers.

Goede begeleiding draait niet om voortdurend controleren, maar om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling en hen het vertrouwen te geven zelfstandig verder te groeien.

Wat gebeurt er wanneer coaching en begeleiding ontbreken?

Wanneer medewerkers weinig begeleiding of feedback krijgen, moeten zij hun ontwikkeling grotendeels zelf vormgeven. Daardoor blijven vragen soms onbeantwoord, worden kansen om te leren gemist en duurt het langer voordat medewerkers nieuwe kennis of vaardigheden ontwikkelen.

Na verloop van tijd kan het gevoel ontstaan dat de organisatie weinig aandacht heeft voor hun ontwikkeling. Medewerkers weten minder goed waar zij staan, twijfelen vaker over hun functioneren en ervaren minder ondersteuning bij nieuwe uitdagingen.

Ook dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet één gemist gesprek of een enkele keer onvoldoende feedback zorgt ervoor dat medewerkers vertrekken. Het is vooral het langdurige ontbreken van begeleiding en persoonlijke aandacht waardoor medewerkers zich minder gesteund voelen en zich uiteindelijk gaan oriënteren op een andere werkgever.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Goede coaching en begeleiding vragen niet altijd om formele coachingsprogramma's. Vaak maken juist de dagelijkse gesprekken, regelmatige feedback en oprechte belangstelling voor de ontwikkeling van medewerkers het verschil.

Door medewerkers te ondersteunen bij nieuwe uitdagingen, duidelijke feedback te geven en samen stil te staan bij hun ontwikkeling, ontstaat een werkomgeving waarin leren en groeien vanzelfsprekend worden. Medewerkers ervaren dat zij er niet alleen voor staan en dat hun werkgever bereid is in hen te investeren.

Coaching en begeleiding zijn daarmee geen doel op zichzelf. Zij helpen medewerkers om hun ontwikkeling daadwerkelijk vorm te geven en vergroten het vertrouwen dat zij zich binnen de organisatie kunnen blijven ontwikkelen. Daarmee vormen zij een belangrijke bouwsteen van duurzame inzetbaarheid en personeelsbehoud.

Waarom is het belangrijk dat medewerkers toekomstperspectief zien?

Voor veel medewerkers is het belangrijk om het gevoel te hebben dat zij ook op langere termijn binnen een organisatie kunnen blijven groeien. Toekomstperspectief betekent dat medewerkers vertrouwen hebben in hun mogelijkheden binnen de organisatie en verwachten dat zij zich ook in de komende jaren kunnen blijven ontwikkelen.

Toekomstperspectief ontstaat niet alleen door de belofte van een hogere functie. Medewerkers kijken vooral naar de vraag of zij nieuwe uitdagingen kunnen blijven

aangaan, hun kennis kunnen uitbreiden en voldoende mogelijkheden krijgen om zich verder te ontwikkelen. Wanneer zij vertrouwen hebben in die toekomst, zijn zij eerder bereid zich langdurig aan een organisatie te verbinden.

Veel medewerkers denken na over hun toekomst, ook wanneer zij tevreden zijn met hun huidige functie. Zij willen weten of zij over enkele jaren nog steeds voldoende uitdaging ervaren, nieuwe verantwoordelijkheden kunnen krijgen en hun talenten kunnen blijven benutten. Het antwoord op die vragen speelt een belangrijke rol bij de keuze om te blijven of op zoek te gaan naar een andere werkgever.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die een duidelijk toekomstperspectief ervaren doorgaans meer betrokken zijn bij hun organisatie en minder snel geneigd zijn elders te solliciteren. Het vertrouwen dat er ook in de toekomst mogelijkheden zijn, vergroot de bereidheid om te blijven investeren in de organisatie én in hun eigen ontwikkeling.

Welk gedrag zorgt ervoor dat medewerkers toekomstperspectief ervaren?

Medewerkers ervaren meer toekomstperspectief wanneer werkgevers en leidinggevenden:

- regelmatig met medewerkers spreken over hun toekomst binnen de organisatie;
- duidelijk maken welke ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden er zijn;
- medewerkers betrekken bij plannen voor de langere termijn;
- laten zien dat ontwikkeling onderdeel is van het personeelsbeleid;
- medewerkers kansen bieden om zich blijvend te ontwikkelen;
- open communiceren over toekomstige mogelijkheden en veranderingen;
- investeren in de kennis en vaardigheden van medewerkers.

Toekomstperspectief ontstaat vooral wanneer medewerkers merken dat de organisatie ook op langere termijn in hen wil investeren.

Wat gebeurt er wanneer medewerkers geen toekomstperspectief zien?

Wanneer medewerkers geen duidelijk beeld hebben van hun toekomst binnen de organisatie, kunnen zij zich gaan afvragen of zij zich elders beter kunnen ontwikkelen. Dat hoeft niet te betekenen dat zij ontevreden zijn over hun huidige werk. Vaak ontbreekt vooral het vertrouwen dat de organisatie ook in de komende jaren voldoende mogelijkheden biedt.

Hierdoor gaan sommige medewerkers zich geleidelijk oriënteren op de arbeidsmarkt. Niet omdat zij direct willen vertrekken, maar omdat zij zekerheid zoeken over hun verdere ontwikkeling en loopbaan.

Ook dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet één gemiste kans zorgt ervoor dat medewerkers vertrekken. Het is vooral het langdurige ontbreken van een duidelijk toekomstperspectief waardoor medewerkers zich steeds minder verbonden voelen met hun toekomst binnen de organisatie.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers kunnen niet voorspellen hoe de toekomst eruitziet, maar zij kunnen medewerkers wel laten zien dat ontwikkeling ook op langere termijn aandacht krijgt. Dat begint met open gesprekken over ambities, mogelijkheden en verwachtingen, maar ook met het daadwerkelijk bieden van kansen om te blijven leren, groeien en nieuwe ervaringen op te doen.

Wanneer medewerkers ervaren dat een organisatie in hun toekomst wil investeren, ontstaat eerder het vertrouwen dat zij zich ook de komende jaren kunnen blijven ontwikkelen. Dat vertrouwen vergroot de betrokkenheid en verkleint de kans dat medewerkers hun toekomst buiten de organisatie gaan zoeken.

Toekomstperspectief is daarmee geen belofte dat iedere medewerker carrière zal maken. Het is het vertrouwen dat er binnen de organisatie ook morgen nog ruimte is om te blijven groeien. Juist dat vertrouwen vormt een belangrijke bouwsteen van duurzame inzetbaarheid en personeelsbehoud.

Waarom ervaren medewerkers dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen?

Medewerkers ervaren dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen wanneer zij merken dat de organisatie hen mogelijkheden biedt om te leren, te groeien en vooruit te kijken. Dat gevoel ontstaat niet door één enkele opleiding, een promotie of een ontwikkelgesprek. Het is het resultaat van een werkomgeving waarin medewerkers voortdurend nieuwe kansen krijgen om zichzelf verder te ontwikkelen.

Wanneer medewerkers nieuwe kennis kunnen opdoen, groeien in hun functie, doorgroeimogelijkheden zien, goede begeleiding krijgen en vertrouwen hebben in hun toekomst binnen de organisatie, ontstaat het gevoel dat hun ontwikkeling niet stilstaat. Zij ervaren dat zij vandaag verder zijn dan gisteren en ook morgen nog nieuwe stappen kunnen zetten.

Voor veel medewerkers is juist dat gevoel belangrijk. Zij hoeven niet voortdurend promotie te maken of steeds grotere verantwoordelijkheden te krijgen. Wel willen zij weten dat zij zich blijven ontwikkelen, hun talenten kunnen benutten en ook in de toekomst van waarde blijven voor de organisatie. Dat geeft vertrouwen en vergroot de betrokkenheid bij het werk.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die voldoende ontwikkelingsmogelijkheden ervaren doorgaans meer werkplezier hebben, vaker initiatief nemen en zich langduriger aan hun werkgever verbinden. Het gevoel dat een organisatie investeert in hun ontwikkeling draagt bovendien bij aan hun motivatie en inzet.

Welk gedrag zorgt ervoor dat medewerkers ervaren dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen?

Medewerkers ervaren meer ontwikkelingsmogelijkheden wanneer werkgevers en leidinggevend:

- leren en ontwikkelen een vanzelfsprekend onderdeel maken van het werk;
- medewerkers kansen bieden om nieuwe kennis en ervaring op te doen;
- ruimte geven om verantwoordelijkheden geleidelijk uit te breiden;
- regelmatig met medewerkers spreken over hun ontwikkeling en toekomst;
- begeleiding en feedback bieden bij nieuwe uitdagingen;
- doorgroeimogelijkheden zichtbaar maken;
- investeren in de ontwikkeling van medewerkers, ook op langere termijn.

Het is vooral de combinatie van deze factoren die ervoor zorgt dat medewerkers ervaren dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen.

Wat gebeurt er wanneer medewerkers dit gevoel niet ervaren?

Wanneer medewerkers langere tijd het gevoel hebben dat hun ontwikkeling stilstaat, neemt de betrokkenheid vaak geleidelijk af. Zij ervaren minder uitdaging, zien minder mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen en gaan zich afvragen of zij hun toekomst nog wel binnen de organisatie zien.

Hierdoor ontstaat vaker de behoefte om buiten de organisatie naar nieuwe kansen te kijken. Niet omdat zij ontevreden zijn over hun huidige werk, maar omdat zij verwachten dat zij zich elders beter kunnen ontwikkelen.

Ook dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Het is niet één gemiste opleiding, één afgewezen promotie of één ontwikkelgesprek dat medewerkers doet vertrekken. Het is vooral de opeenstapeling van ervaringen waardoor zij het vertrouwen verliezen dat hun ontwikkeling binnen de organisatie nog vooruitgaat.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers kunnen medewerkers niet dwingen zich te ontwikkelen, maar zij kunnen wel de omstandigheden creëren waarin ontwikkeling mogelijk wordt. Dat vraagt om meer dan incidentele opleidingen of een jaarlijks beoordelingsgesprek. Het vraagt om een werkomgeving waarin leren, groeien, begeleiding en toekomstperspectief vanzelfsprekend zijn.

Wanneer medewerkers ervaren dat een organisatie blijvend investeert in hun ontwikkeling, ontstaat het vertrouwen dat zij ook in de toekomst kunnen blijven groeien. Dat vergroot niet alleen hun inzet en betrokkenheid, maar ook de kans dat zij zich langdurig aan de organisatie verbinden.

Het gevoel dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen is daarmee geen afzonderlijke HR-maatregel. Het is het resultaat van alle inspanningen die een organisatie levert om medewerkers te helpen vooruit te blijven gaan. Juist dat gevoel vormt een belangrijke reden waarom medewerkers ervoor kiezen om te blijven.

Waarom vertrekken mensen wanneer deze factoren ontbreken?

Voor veel medewerkers is het belangrijk om het gevoel te hebben dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen. Wanneer mogelijkheden om te leren, te groeien en vooruit te kijken ontbreken, ontstaat niet direct de wens om te vertrekken. Meestal begint een geleidelijk proces waarin medewerkers steeds minder vertrouwen krijgen in hun toekomst binnen de organisatie.

Dat proces begint vaak klein. Medewerkers volgen weinig nieuwe ontwikkelingen, krijgen nauwelijks andere verantwoordelijkheden en zien weinig mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen. Ook begeleiding en gesprekken over hun toekomst blijven uit. Op zichzelf lijken deze situaties misschien niet direct problematisch, maar samen kunnen zij het gevoel geven dat de ontwikkeling stilstaat.

Wanneer dat gevoel langere tijd blijft bestaan, gaan medewerkers zich afvragen of zij binnen de organisatie nog voldoende mogelijkheden hebben om zich verder te ontwikkelen. Zij kijken steeds minder naar hun huidige functie en steeds vaker naar hun toekomstige loopbaan. De vraag verschuift van *"Heb ik het hier naar mijn zin?"* naar *"Zie ik hier nog een toekomst?"*

Op dat moment gaan sommige medewerkers zich voorzichtig oriënteren op de arbeidsmarkt. Vaak gebeurt dat niet uit onvrede over collega's, de leidinggevende of de inhoud van het werk, maar omdat zij verwachten dat een andere werkgever meer ontwikkelmogelijkheden biedt. Het vertrek is dan niet zozeer een vlucht uit de huidige organisatie, maar een zoektocht naar nieuwe kansen.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers kunnen niet voorkomen dat iedere medewerker uiteindelijk vertrekt. Wel kunnen zij invloed uitoefenen op de vraag of medewerkers voldoende vertrouwen houden in hun toekomst binnen de organisatie.

Dat vraagt om meer dan incidentele opleidingen of het af en toe aanbieden van een nieuwe functie. Medewerkers willen ervaren dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen, dat hun groei serieus wordt genomen en dat de organisatie ook op langere termijn in hen wil investeren.

Door medewerkers mogelijkheden te bieden om te leren, te groeien, nieuwe verantwoordelijkheden op te pakken, begeleiding te ontvangen en toekomstperspectief te ervaren, ontstaat het vertrouwen dat zij ook morgen nog stappen kunnen zetten. Juist dat vertrouwen verkleint de kans dat medewerkers hun toekomst buiten de organisatie gaan zoeken.

Het ontbreken van ontwikkelingsmogelijkheden leidt daarom zelden van de ene op de andere dag tot vertrek. Het is vooral het geleidelijke verlies van vertrouwen in de eigen toekomst binnen de organisatie dat medewerkers uiteindelijk doet besluiten om verder te kijken.

Samenvatting

Voor veel medewerkers is het belangrijk om zich te blijven ontwikkelen. Ontwikkeling gaat daarbij verder dan het volgen van een opleiding of cursus. Medewerkers willen nieuwe kennis en vaardigheden opdoen, groeien in hun functie, perspectief zien voor de toekomst en ervaren dat hun werkgever hen ondersteunt bij die ontwikkeling. Wanneer medewerkers merken dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen, vergroot dat hun motivatie, betrokkenheid en de kans dat zij zich langdurig aan de organisatie verbinden.

Ontwikkelingsmogelijkheden ontstaan niet door één enkele maatregel. Zij zijn het resultaat van medewerkers die kunnen blijven leren, de ruimte krijgen om te groeien in hun functie, mogelijkheden zien om door te groeien, coaching en begeleiding ontvangen en vertrouwen hebben in hun toekomst binnen de organisatie. Samen zorgen deze factoren ervoor dat medewerkers ervaren dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen.

Dat gevoel is geen eigenschap van een organisatie en ook geen doel op zichzelf. Het is het resultaat van een werkomgeving waarin medewerkers perspectief zien en het vertrouwen hebben dat zij ook in de toekomst kunnen blijven groeien. Juist dat toekomstperspectief vergroot de bereidheid om zich voor langere tijd aan een werkgever te verbinden.

Wanneer deze factoren gedurende langere tijd ontbreken, neemt het vertrouwen in de eigen toekomst binnen de organisatie geleidelijk af. Medewerkers ervaren minder

uitdaging, zien minder mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen en gaan zich afvragen of zij hun ambities elders beter kunnen realiseren. Uiteindelijk besluiten sommigen niet alleen omdat zij iets nieuws willen leren, maar vooral omdat zij elders meer kansen verwachten om zich verder te ontwikkelen.

Voor werkgevers betekent dit dat investeren in ontwikkeling meer is dan het aanbieden van opleidingen. Het vraagt om een werkomgeving waarin medewerkers kunnen leren, groeien, verantwoordelijkheid krijgen, begeleiding ontvangen en toekomstperspectief ervaren. Juist daardoor ontstaat het vertrouwen dat zij zich ook op de langere termijn binnen de organisatie kunnen blijven ontwikkelen.