



Factsheet

De leer- en ontwikkelbehoefte van de rijksambtenaar in beeld

Kwalitatieve verkenning naar de leer- en ontwikkelbehoeften van rijksambtenaren en bevorderende factoren

Aanleiding en vraagstelling

Permanent leren en ontwikkelen wordt gezien als essentieel voor het goed functioneren van het Rijk, nu en in de toekomst. Het zorgt ervoor dat medewerkers op korte termijn én voor de lange termijn inzetbaar zijn en blijven, en dat de overheid een toereikende kennispositie op haar werkterreinen behoudt. Om meer zicht te krijgen op de leer- en ontwikkelbehoefte van rijksambtenaren in hun dagelijkse praktijk en hoe ze hun leren en ontwikkeling vormgeven, heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken BMC gevraagd een kwalitatieve (overigens niet representatieve) verkenning uit te voeren. Op grond daarvan kan beleid worden ontwikkeld om het leren en ontwikkelen binnen de rijksoverheid te verbeteren. De centrale vraagstelling luidt als volgt: *“Hoe gaan medewerkers bij het Rijk om met hun leer- en ontwikkelbehoefte?”*

Opzet

In het recente ‘Strategisch personeelsbeleid 2025’ wordt benadrukt dat de verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen in eerste instantie bij de medewerker zelf ligt, waarbij de werkgever zorgt voor de juiste randvoorwaarden (financieel en organisatorisch). Deze visie op de leer- en ontwikkelbehoefte van medewerkers, sluit aan bij verricht onderzoek naar ‘zelfsturend leren’. Een proces waarin het individu zelf het initiatief en verantwoordelijkheid neemt voor het plannen, uitvoeren en het evalueren van zijn of haar leerproces. Zelfsturend leren wordt in dit onderzoek als leidraad gebruikt bij de verschillende methoden van onderzoek. Er is gebruikgemaakt van een logboekstudie (respondenten hebben elke dag een digitaal logboek bijgehouden rondom het proces van zijn of haar leerervaringen) en zijn er zeven focusgroepen gehouden. Op grond van de verzamelde gegevens zijn er vervolgens zogeheten ‘client journey maps’ ontwikkeld.

Bevindingen

Wat duidelijk naar voren komt bij de onderzochte medewerkers is het breed gedragen gevoel dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun duurzame inzetbaarheid. Wel zijn er verschillen in de mate waarin de respondenten hun leer- en ontwikkelingsbehoeften expliciteren. In het onderzoek zijn er twee typen: ‘de bevlogen ambtenaar’ en ‘de afwachter’ (deze typering komt ook uit eerder onderzoek van ICTU, 2017). De ‘afwachters’ staan minder in de ‘leerstand’ en leren voornamelijk functiegericht.

De ‘bevlogen ambtenaren’ daarentegen zijn kenniswerkers die nadenken over wat hij of zij wil, zowel qua persoonlijk ontwikkeling als vakinhoudelijk. Ook de bevroegde leidinggevenden geven aan heel bewust bezig te zijn met wat ze willen leren en hoe ze dat kunnen plannen.

Uit de logboekstudie blijkt dat de respondenten veelal ‘sociaal’ leren. Ze observeren hoe anderen iets aanpakken, krijgen feedback of informatie van anderen of denken samen met collega’s (of anderen) na en praten hierover. Ook hebben ze een sterke voorkeur voor ervaringsgericht leren: leren door te doen. Deze bevindingen suggereren dat de leerervaringen van de respondenten veelal informeel van aard zijn en plaatsvinden in minder gestructureerde situaties die zich tijdens het werk voordoen.

Uit de focusgroepen blijkt dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij de vormgeving van de leer- en ontwikkelbehoeften van de onderzochte medewerkers. De leidinggevende is in staat de ‘bevlogen ambtenaar’ effectief te ondersteunen bij het formuleren van de leer- en ontwikkelingsbehoefte en de keuze voor een passende leerroute. Bij het ontbreken van ondersteuning en facilitering door de leidinggevende, is ‘de bevlogen ambtenaar’ echter volledig aangewezen op zichzelf. Er wordt dan een groot beroep gedaan op zijn of haar vermogen om volledig zelfgestuurd te leren. Daarbij geeft dit type ambtenaar aan dat het scholingsaanbod van het Rijk niet goed aansluit en dat ze verlangen naar ondersteuning in hun lokale context. De kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker erg belangrijk is voor duurzame inzetbaarheid.

Aanbevelingen

Op basis van deze bevindingen zijn vier aanbevelingen gedaan:

- Aandacht voor een meer gedifferentieerde en gebruikersvriendelijke leerinfrastructuur
- Het logboek als gereedschap voor leren
- Blijvend investeren in de kwaliteit van leidinggevenden
- Aandacht voor gedeeld leiderschap

Respons en betrouwbaarheid

Dit onderzoek was kwalitatief van aard en niet representatief. In totaal hebben 20 respondenten deelgenomen aan de logboekstudie en 41 respondenten aan de focusgroepen. De deelnemers van dit onderzoek waren voornamelijk werkzaam bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Rijkswaterstaat en kwamen vanuit verschillende functiegroepen en schalen.