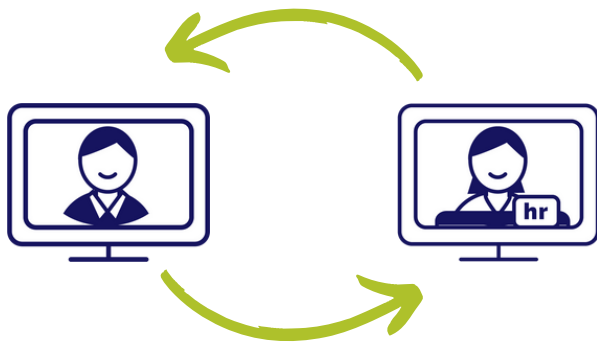


Hoe stimuleer je eigen regie in sociaal werk?

Ervaringen van medewerkers en hr-vertegenwoordigers

Medewerkers in sociaal werk ervaren veel autonomie en regelruimte, maar lopen ook tegen knelpunten aan. Ze hebben behoefte aan duidelijkere kaders, meer kennis en tijd om hun eigen regie te versterken. Vooral jongere medewerkers zijn iets minder tevreden over ontwikkelmogelijkheden. Dit blijkt uit onderzoek naar eigen regie en dialoog, dat Sociaal Werk werkt! in 2023 liet uitvoeren.

In het najaar van 2024 lieten we aanvullend onderzoeken^[1] wat betekenisvolle aanpakken zijn voor eigen regie. Het onderzoek verdiepte zich op drie niveaus: medewerkers, werkgevers en de organisatie als geheel. Op organisatieniveau stonden drie handelingsperspectieven centraal: richting, ruimte en ruggensteun^[2]. Daarnaast is onderzocht hoe organisaties de cao kunnen inzetten om eigen regie te stimuleren.



Een online dialoog

Om meer inzicht te krijgen in hoe medewerkers en hr-vertegenwoordigers denken over aanpakken van eigen regie gebruikten de onderzoekers een innovatieve methode: CircleLytics. Deze methode bestond uit twee online rondes, met 524 unieke deelnemers. In de eerste ronde gaven respondenten antwoord op enkele open vragen. In de tweede ronde kregen (deels nieuwe) respondenten een deel van elkaars antwoorden (anoniem) te zien. Zij mochten deze antwoorden 'beoordelen' en toelichten waarom ze het er wel of niet mee eens waren. Antwoorden uit de eerste en tweede ronde vormen zo samen een rijke en veelzijdige bron van informatie over het thema 'eigen regie'. Voor duiding van de uitkomsten zijn ook twee groepsgesprekken gevoerd.



[1] Dit artikel is gebaseerd op het onderzoeksrapport 'Eigen regie en Cao Sociaal Werk' van A-advies (2024), in opdracht van Sociaal Werk werkt!

[2] Vos et al. 2021. Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Tijdschrift voor HRM 24(2).

Waardering: een ruime voldoende voor eigen regie

De mogelijkheid voor medewerkers om eigen regie te nemen krijgt gemiddeld een ruime voldoende: medewerkers geven het rapportcijfer 7,5 en hr-vertegenwoordigers een 7,6. Bij het rapportcijfer van medewerkers valt op dat deze gemiddeld afneemt naarmate de organisatie groter wordt. De argumenten achter de rapportcijfers verschillen. Medewerkers die hun eigen regie een heel hoog rapportcijfer geven, waarderen bijvoorbeeld de mogelijkheid om zelf hun agenda en werktijden te bepalen. Hr-vertegenwoordigers verbinden een hoog cijfer voor eigen regie van medewerkers onder andere aan professionele autonomie van medewerkers in hun werk. Belangrijke aspecten die eigen regie positief beïnvloeden zijn volgens hr-vertegenwoordigers en medewerkers: opleiden en ontwikkelen, professionaliteit en autonomie in het werk, dialoog (met leidinggevende en collega's) en zeggenschap over de werk-privébalans. In de praktijk zijn deze aspecten echter niet vanzelfsprekend aanwezig.

Belemmeringen: strenge opdrachtgever en intern ongemak

Meerdere medewerkers en hr-vertegenwoordigers geven aan dat een rigide opdrachtgever eigen regie kan belemmeren. Krappe en onzekere financiering en strengere regels vanuit gemeenten kunnen resulteren in een striktere en 'top down' werkwijze van organisaties. Medewerkers ervaren hierdoor ongewenste bureaucratie, werkdruk, tijdgebrek en minder vrijheid in hun eigen beleid en uitvoering.

Medewerker:

"De beleidsmakers [opdrachtgever] geven zelf invulling en dit strookt totaal niet met de realiteit. Leuk verzonnen vanachter een bureau."

Hr-vertegenwoordiger:

"De stroperigheid, onduidelijkheid en soms zelf grilligheid vanuit de (lokale) politiek en de altijd onzekere financiering uit de gemeente."

Hr-vertegenwoordigers noemen als andere belemmering voor eigen regie het gebrek aan vaardigheden van medewerkers om eigen regie te nemen. Zij geven aan dat veel (nieuwe) medewerkers behoefte hebben aan ondersteuning en sturing op wat wel en niet mag. Ook wijzen sommige hr-vertegenwoordigers op grenzen aan individuele keuzes, omdat de organisatie rekening moet houden met de dienst aan cliënten. Medewerkers wijzen op gebrek aan stimulans door leidinggevendenden, om bijvoorbeeld opleidingen te volgen en door te kunnen groeien. Het stimuleren van eigen regie vraagt van organisaties dus om de juiste balans tussen kansen bieden en kaders stellen.

Maatregelen: verwachtingen, verantwoordelijkheden en vertrouwen

In de woorden van een medewerker draait het aanpakken van eigen regie om: "het creëren van duidelijke handelingskaders waarbinnen je als medewerker op een professionele en kwalitatief acceptabele manier de opdracht kunt uitvoeren waarvoor je door de organisatie in dienst bent genomen. De medewerker z'n werk laten doen!" De beste maatregelen van organisaties om eigen regie te versterken staan in de tabel. De maatregelen zijn geclusterd in aspecten die bepalend zijn voor eigen regie.

De beste organisatiemaatregelen om eigen regie te versterken

Op basis van 'Eigen regie en Cao Sociaal Werk' van A-advies (2024) en achterliggende dataset.

Aspect van eigen regie	Volgens medewerkers	Volgens hr-vertegenwoordigers
Werk-privébalans	Beter reguleren van de werk-privébalans, o.a. door aanpakken van werkdruk.	-
Invloed en zeggenschap	Vragen naar meningen en kennis. En benutten van feedback in besluitvorming.	-
Werkdruk	Verminderen van werkdruk voor: meer tijd voor de kern van het werk en/of opleiding en/of hersteltijd. Bijvoorbeeld door meer (vast) personeel of andere afspraken.	-
Werkomgeving	-	Een fijne, veilige werkomgeving creëren.
Flexibiliteit	Flexibeler omgaan met urenverantwoording.	Mogelijkheid voor zelfroosteren.
Werkplezier en betrokkenheid	Belang van een goede werksfeer.	Belang van een goede werksfeer.
Werkrelaties, gesprek	Meer open dialoog en regelmatig reflectie, met aandacht voor eigen regie.	Betere communicatie tussen leidinggevende en medewerker, alsook tussen collega's onderling. Aandacht voor tegenslagen en versterken van eigen regie.
Werkrelaties, verantwoordelijkheden	Vertrouwen geven aan medewerkers, kaders 'waar wij voor staan', richtlijnen en verwachtingen bij projecten. Waardering/beoordeling op kwaliteit (en niet op kwantiteit).	Heldere doelen en verwachtingen stellen, inclusief rolverdeling en samenwerking.
Vertrouwen	Meer vertrouwen krijgen van werkgevers, onder andere in kennis en kwaliteit van medewerkers. Minder controleren op verantwoording, door werkgever en opdrachtgever: minder administratie.	Meer vertrouwen en ruimte geven aan medewerkers en minder managen op urenverantwoording. Betere administratie en in samenspraak overzichtelijk inrichten.
Opleiding en ontwikkeling	Tijd, budget en kansen krijgen.	"Zelfbewustzijn creëren", persoonlijk leiderschap stimuleren.
Managementstijl	"Laat als management merken dat je begrijpt dat ons werk 'on the road' gebeurt."	"Meer managen op output in plaats van op zichtbare aanwezigheid." En 'ondernemerschap' stimuleren.

Een -/leeg vak betekent dat medewerkers of hr-vertegenwoordigers dit aspect niet/zelden als maatregel noemden.

Wat valt op?



Medewerkers noemen als maatregelen onder andere het aanpakken van werkdruk en het beter gebruiken van hun meningen en expertise. Hr-vertegenwoordigers noemen deze maatregelen zelden.



Hr-vertegenwoordigers noemen als maatregel onder andere het creëren van een veilige werkplek. Medewerkers herkennen problemen rond sociale veiligheid, maar noemen hier geen maatregelen.



Iedereen vindt 'goede gesprekken' belangrijk, bijvoorbeeld over verwachtingen (doelstellingen) en verantwoordelijkheden (rollen). Daarbij is een goede sfeer belangrijk en vooral vertrouwen in elkaar.

Ruimte, richting, ruggensteun

Op basis van het onderzoek concluderen we dat een combinatie van ruimte, richting en ruggensteun nodig is voor het versterken van eigen regie. Medewerkers ervaren soms gebrek aan ruggensteun, vooral bij het aanpakken van werkdruk en werk-privébalans. Het 'goede gesprek' met leidinggevenden moet dus niet alleen praktisch gaan over taken en verantwoordelijkheden, maar ook over persoonlijke behoeftes zoals mantelzorg of aantal uren werken. Werkgevers ervaren soms gebrek aan richting bij de medewerkers zelf, rond ontwikkeling en 'ondernemerschap'. Hier kunnen werkgevers zelf beter faciliteren door mogelijkheden beter te promoten en hierover te adviseren. Ruimte nemen en geven is voor iedereen belangrijk. Bij medewerkers gaat dit bijvoorbeeld over meer invloed pakken en krijgen bij besluitvorming. Bij werkgevers gaat dit bijvoorbeeld over het creëren van een veilige werkomgeving.

De cao als basis

De cao biedt mogelijkheden die helpen bij het creëren van 'ruimte, richting en ruggensteun' - met afspraken over bijvoorbeeld Loopbaanbudget, Individueel Keuzebudget, generatieregeling en verlof(sparen). In de praktijk blijken bekendheid, begrip, naleving en keuzevrijheid rond deze regelingen echter niet vanzelfsprekend. Wat betreft bekendheid horen we enerzijds medewerkers die 'gebrek aan informatie' vanuit de werkgever ervaren. Anderzijds horen wij werkgevers die wijzen op de verantwoordelijkheid van medewerkers zelf: "Ondanks dat we vaak verwijzen naar de Cao, weten medewerkers relatief weinig van de mogelijkheden."

Balans in de praktijk

In gesprek met medewerkers en werkgevers waarderen zij de cao voor de mogelijkheden om eigen regie te stimuleren, maar blijkt de praktijk dus complexer. De praktijk vraagt om balanceren: "De beweging naar meer sturing zet in, maar wel gecombineerd met goed en aantrekkelijk werkgeverschap. Het is de kunst om daar een goede balans in te vinden. Balans tussen de harde en de zachte kant van eigen regie. Balans tussen verantwoordelijkheid geven en verantwoordelijkheid nemen in een speelveld waarin veel wordt gevraagd van organisaties en dus van werkgevers en medewerkers." (onderzoekers over 'autonomie versus controle').

Lees verder

Meer informatie en de complete rapportage lees je op onze website:
<https://www.sociaalwerk-werkt.nl/werknemers/onderzoek-eigen-regie-en-dialogoog-sociaal-werk>

