



‘Een goed gesprek’ als middel in de strijd!

Meer rendement op de factor arbeid met ‘dialogoog’

Whitepaper Dialogoog

Veel organisaties moeten meer doen met minder mensen. Hun medewerkers moeten bij uitstek optimaal en duurzaam presteren. Hoe? Dat is de uitdaging. Gelukkig biedt de wetenschap tal van handvatten. Eén ding is zeker. De ‘dialogoog’ is een belangrijke sleutel tot succes.

Organisaties zijn ‘leaner’ dan ooit. Daarmee is het des te belangrijker dat de medewerkers die er werken goed functioneren, optimaal presteren en ook in de jaren die volgen inzetbaar blijven. Temeer omdat vergrijzing van het personeelsbestand vaak onvermijdelijk is. De uitdaging voor de komende jaren zit hem er voor veel bedrijven dan ook in om de factor arbeid zo goed mogelijk te faciliteren en te laten renderen. Voor managers en HR betekent dit werk aan de winkel. Aan hen de uitdaging om medewerkers ook daadwerkelijk productiever, klantvriendelijker, bevolegener en vitaler te laten zijn in plaats van hier vooral over te spreken en discussiëren.

Maar hoe pak je dat aan? Wat kunnen managers en HR-professionals doen om dit ook daadwerkelijk voor elkaar te krijgen? De wetenschap biedt houvast. Want wat blijkt? De dialogoog vormt een belangrijke sleutel tot succes. Zoals Peter Senge al liet weten in zijn boek ‘The Fifth Discipline’ is de dialogoog een krachtig middel bij het zoeken naar oplossingen voor complexe problemen. Ook Nederlands onderzoek benadrukt het nut van dialogoog. Het artikel ‘Dialogoog als sleutel voor duurzame inzetbaarheid’ uit het Tijdschrift voor Begeleidingskunde (2013) beschrijft verschillende begeleidingskundige interventies die op een verpleegkundige afdeling van het Universitair

Medisch Centrum Groningen zijn ingezet om duurzame inzetbaarheid te verhogen. Wat blijkt? Er is een positieve samenhang tussen dialoog en bevoegenheid van medewerkers, en een negatieve samenhang tussen dialoog en uitputting. Ook blijkt dat ondanks een stijging van de werkdruk en de mentale belasting van het werk de uitputting bij medewerkers als gevolg van het voeren van dialogen niet was gestegen. Het is aannemelijk, zo stellen de auteurs, dat door het bevorderen van dialoog

de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is vergroot. Dat er een duidelijke relatie bestaat tussen de kwaliteit van de interne communicatie en de betrokkenheid en prestaties van medewerkers is geen nieuws. Hoe beter de communicatie, hoe beter de prestaties. Te vaak echter vindt communicatie in organisaties ad hoc en oppervlakkig plaats. Beter is om de dialogen te plannen en tijdens de gesprekken door te vragen, zodat de onderste stenen boven komen.

Eerst een dialoog op het niveau van de organisatie...

De kunst is om een dialoog aan te gaan op twee niveaus: op het niveau van de organisatie, ofwel met alle stakeholders, én op het niveau van de individuele medewerker. Als eerste is er een dialoog nodig op het niveau van de organisatie; tussen HR en management. Dit is nodig om duidelijk te krijgen wat nu precies de missie, visie en doelstellingen zijn van de organisatie op het gebied van het vergroten van de productiviteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Niet altijd zijn deze uitgewerkt, en niet altijd heeft een organisatie hier goed over nagedacht. Zo'n startgesprek is cruciaal om de randvoorwaarden vast te stellen waarbinnen de organisatie kan werken aan het vergroten en verlengen van de productiviteit van medewerkers. Wat doet de organisatie nu al om de productiviteit en inzetbaarheid van medewerkers te vergroten? In hoeverre passen de maatregelen – denk aan trainingen of het doen een gezondheidscheck – binnen het duurzaamheidsbeleid van de organisatie? Wanneer dit in kaart is gebracht en het 'landschap' zich langzaam maar zeker aftekent, kan een organisatie ook kwantitatieve doelen stellen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Wanneer wil een organisatie wat hebben bereikt?

...dan de ultieme dialoog tussen medewerker en leidinggevende

Als duidelijk is wat de visie, het beleid en de stand van zaken is binnen de organisatie als het gaat om het verbeteren van de productiviteit en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, kan de organisatie inzoomen op de medewerkers zelf. Nu is het de beurt aan leidinggevenden om in dialoog te gaan met hun medewerkers. Deze vorm betreft de ultieme dialoog. Ultiem, omdat in dit geval de communicatie 'direct' is en afstemming van verwachtingen, wensen en teleurstellingen snel kan plaatsvinden. Het aangaan van een dergelijke dialoog is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Maar al te vaak laten managers hier forse steken vallen. Uit onderzoek van O&O fonds GGZ, uitgevoerd door bureau Berenschot, blijkt dat leidinggevenden niet goed in staat zijn om met hun medewerkers te spreken over thema's als arbeidsplezier en productiviteit. Medewerkers aanspreken op hun gedrag en functioneren behoort vaak niet tot de cultuur. En ze zullen het zelf niet snel toegeven, maar veel leidinggevenden vinden aandacht geven 'een beetje eng'. Eenmaal op hun werk kruipen ze in de rol van 'baas' en zijn ze terughoudend met het stellen van persoonlijke vragen aan hun medewerkers. Liever zetten ze een 'zakelijke' pet op en gaan ze over tot de orde van de dag.



Gebaseerd op het model Duurzame inzetbaarheid scorecard, Dona, 2012

Tips voor een goed gesprek

Cristel van de Ven, beleids- en organisatiewetenschapper aan de Universiteit van Amsterdam, deed in opdracht van SoFoKleS, het arbeidsmarktfonds voor de kennissector, onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Ook de dialoog kwam daarbij aan bod. Ze bestudeerde tientallen jaargesprekken. Daaruit kwamen de volgende bevindingen en tips naar voren:

1. Een goede dialoog begint met luisteren, samenvatten, open vragen stellen en doorvragen.
2. Streef naar het aangaan van een dialoog, in plaats van een discussie, debat of monoloog.
3. Bespreek niet alleen de werkinhoud maar ook de manier van werken en de persoonlijke ontwikkeling die de medewerker kan doormaken. Met name in de zorg is 'ambitie tonen' niet gebruikelijk. Maar wie zichzelf nooit uitdaagt, loopt het risico 'uitgeblust' te raken. Laat medewerkers dus elk jaar iets doen – een project of opleiding – dat ze spannend vinden en dat buiten hun routine valt.
4. Zoek tijdens een gesprek samen naar oplossingen. Die gelijkwaardigheid is bijzonder nuttig voor het voeren van een dialoog.

Wie presteert het best?

Onderzoeksbureau Gallup nam wereldwijd duizenden interviews af onder werknemers en stelde op basis hiervan deze twaalf stellingen vast: Gallup Q12. Deze voorspellen de prestaties van werknemers en werkgroepen. Hoe meer deze stellingen van toepassing zijn op medewerkers, hoe beter ze presteren.

1. Ik weet wat van mij verwacht wordt op het werk.
2. Ik heb de materialen en middelen die ik nodig heb om mijn werk goed te doen.
3. Op het werk heb ik elke dag de mogelijkheid te doen waar ik goed in ben.
4. De afgelopen week heb ik erkenning of lof gekregen voor mijn werk.
5. Mijn leidinggevende, of iemand op het werk, geeft om mij als persoon.
6. Er is iemand op het werk die mijn ontwikkeling stimuleert.
7. Mijn mening telt mee op het werk.
8. De missie van mijn organisatie geeft me het gevoel dat mijn werk belangrijk is.
9. Mijn collega's streven naar het leveren van kwaliteit.
10. Ik heb een beste vriend op het werk.
11. De afgelopen zes maanden heeft iemand op het werk met mij gesproken over mijn voortgang.
12. Het afgelopen jaar heb ik mogelijkheden gehad op het werk om te leren en me te ontwikkelen.

Aandacht belangrijker dan beloning

Daar komt bij dat de meeste medewerkers de aandacht van hun manager alleen waarderen als deze oprecht is. De leidinggevende moet authentiek zijn in gedrag en communicatie. Een manager die op de automatische piloot wat interesse veinst voor zijn medewerkers, slaat de plank mis. En dan is er nog het probleem van de overvolle agenda. Veel leidinggevendenden bewegen zich van de een naar de andere vergadering, voeren controles uit, vullen excel-sheets in, en maken zich zorgen over hun targets en kpi's. Daardoor hebben ze weinig tot geen tijd om hun medewerkers te vragen hoe het met hen gaat. En medewerkers hebben daar wel degelijk behoefte aan. Sterker nog: medewerkers vinden aandacht of een compliment van hun baas belangrijker dan een financiële beloning, zo blijkt uit onderzoek van trainings- en adviesbureau Van Harte & Lingsma. Organisaties die leiders in huis hebben die hun medewerkers waarderen, respecteren en aandacht geven, zorgen ervoor dat medewerkers zich meer betrokken voelen en beter presteren. Zo blijkt uit onderzoek van het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup dat wanneer een leidinggevende geen aandacht besteedt aan de medewerker, deze laatste maar liefst veertig procent minder actief betrokken is bij het werk.

Van 'burn out' tot 'bore out'

Een directe en gemeende dialoog tussen leidinggevende en individuele medewerkers is dan ook onontbeerlijk. En niet incidenteel, maar permanent. Door voortdurend met medewerkers in gesprek te gaan over hun eigen vitaliteit en inzetbaarheid en te checken of men nog wel 'op dezelfde lijn' zit, worden medewerkers zich bewuster van hun eigen functioneren en zijn ze beter in staat om proactief te denken en handelen. Maar ook kan een continue dialoog ervoor zorgen dat medewerkers vaker op 'de juiste plek' in de organisatie terecht komen en ze voldoende uitdagingen hebben om geïnspireerd aan het werk te blijven. Want 'burn out' mag dan een veel voorkomend gevolg zijn van langdurige stress en overprikkeling, verveling en onderprikkeling zijn net zo goed schadelijk. Er is dan geen sprake

van een 'burn out' maar een 'bore out'. Dit is vaak het gevolg van het langdurig uitvoeren van routinematig werk. Kortom: verveling! Ook dit kan stress opleveren met alle negatieve gevolgen voor de gezondheid, inzetbaarheid en productiviteit van dien.

Er is weer geld – en dat levert geld op!

Het goede nieuws is dat – nu de financiële crisis op z'n retour lijkt te zijn – zowel bedrijven als instellingen onderwerpen als duurzame inzetbaarheid (bijvoorbeeld voorkomen van stress en aandacht voor vitaliteit) en productiviteit weer actief op de agenda hebben staan. Dit blijkt uit een studie van onderzoeksbureau HR Navigator (2015) naar arbodienstverleners (zie kader Belangrijkste HR-thema's). Bedrijven en instellingen maken weer geld vrij om hun medewerkers vitaal en gemotiveerd te krijgen en houden, en dat zal ongetwijfeld zijn vruchten afwerpen. Zo weten we uit onderzoek van Harvard – 'What's the hard return on employee wellness programs?' – dat iedere geïnvesteerde euro in een programma om het welzijn van medewerkers te bevorderen, er maar liefst zes oplevert. Investeren in mensen levert kortom niet alleen een gezonder Nederland op, het biedt ook zakelijk financiële voordelen. En dat kunnen bedrijven en instellingen op dit moment hard gebruiken.

Belangrijkste HR-thema's bij werkgevers in 2015:

- Werkdruk (46%)
- Efficiency/kostenbewustzijn (26%)
- Zelfsturing/werknemersregie (26%)
- Productiviteit (23%)
- Preventie (20%)
- Rendement (20%)
- Werk-privébalans (20%)
- Vitaliteit/lifestyle (15%)

Bron: Arbodienstverlening 2015, HR Navigator



Hulp nodig bij het aangaan van de dialoog?

Om werkgevers te helpen hun medewerkers optimaal en duurzaam te laten presteren, biedt Coöperatie VGZ een nieuw analyse- en adviesinstrument aan: Dialoog. Dit bestaat uit drie stappen:

Stap 1: Analyse

Van een dialoogsessie met stakeholders over missie, visie en doelstellingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, tot en met het introduceren van een 'Duurzame Inzetbaarheid Score Card' die inzetbaarheid meetbaar maakt.

Gebaseerd op het model Duurzame inzetbaarheid scorecard, Dona, 2012

Stap 2: Advies

Terugkoppeling van de resultaten en een adviesgesprek over de speerpunten op grond van de doelstellingen die nodig zijn om de continuïteit veilig te stellen, tot en met het afstemmen van de vervolgaanpak.

Stap 3: Aanpak

In het Plan van Aanpak wordt de vervolgaanpak uitgewerkt en wordt het effect van deze aanpak geëvalueerd.

Wilt u meer informatie over dit onderwerp of advies hoe u duurzame inzetbaarheid en zelfmanagement van de medewerkers in uw organisatie het beste kunt oppakken? Neem dan contact op met uw accountmanager bij IZA of de IZA Werkgeversdesk via 088 - 131 31 50. Wij zijn bereikbaar op werkdagen van 8.30 tot 17.00 uur. Of kijk op www.izagezondsaamen.nl/werkgevers.

Goed voor elkaar



iza