



©

‘DUURZAME INZETBAARHEID
ZIT VAAK IN KLEINE DINGEN’

Medewerkers behouden? Ga op tijd in gesprek

Staat u er bewust bij stil hoe u medewerkers gemotiveerd, gezond en betrokken houdt? Of gaat u er in de drukte van alledag doorgaans vanuit dat dat ‘wel goed zit’? Duurzame inzetbaarheid is geen vanzelfsprekendheid, blijkt uit enkele praktijkverhalen. ‘Als werkgever moeten we vanaf dag één coachend in gesprek zijn met medewerkers.’

TEKST: BERBER BIJMA || ILLUSTRATIE: AAD GOUDAPPEL

‘**M**isschien heeft een doktersassistente veel meer werkplezier en houdt ze het langer vol als ze iedere ochtend om 9 uur mag beginnen in plaats van 8 uur. Dan kan ze eerst de kinderen naar school brengen. Maar moet je iemand bepaalde privileges toestaan in het kader van duurzame inzetbaarheid? Je wilt anderen niet benadelen. Bij de keuze voor dit werk wéét je ook dat vroeg beginnen daar nu eenmaal bij hoort.’

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers zit soms in kleine dingen, maar die kleine dingen kunnen wel grote discussies opleveren, zegt huisarts Tatiana Haanstra uit Den Haag. ‘Je wilt mensen tegemoet komen om ze te behouden, maar je wilt ook alle medewerkers gelijk behandelen. Dat is soms best zoeken, zeker nu de arbeidsmarkt krappert wordt en het dus des te belangrijker is om goede medewerkers vast te houden.’

Haanstra werkt in een maatschap met zes huisartsen die samen zo’n 22 mensen in dienst hebben, onder wie een

praktijkmanager die veel doet op het gebied van personeelszaken. ‘Tijdens ons maatschapoverleg blijken zaken rond het personeel vaak het grootste agendapunt te vormen. Iemand functioneert niet goed of het loopt tussen medewerkers onderling niet lekker – vaak zijn het natuurlijk de negatieve dingen die de tijd opslokken, terwijl er ook heel veel goed gaat.’

De relatief grote hoeveelheid overlegtijd die personeelszaken in beslag nemen, was voor haar aanleiding om bij de LHV een training over duurzame inzetbaarheid te volgen (zie kader ‘LHV-training duurzame inzetbaarheid’). Die training heeft haar ‘meer concrete handvatten gegeven om het gesprek met praktijkmedewerkers aan te gaan’ en vooral ook: gezorgd voor meer bewustwording. ‘Ik realiseer me nu beter dat je als werkgever vanaf dag 1 coachend in gesprek moet zijn met medewerkers. De praktijk van alledag is vaak zo druk dat we het personeelsbeleid ‘erbij’ doen in plaats van er bewust tijd voor vrijmaken. Door het prioriteit te maken en regelmatig zinnige gesprekken te voeren, kun je veel ellende voorkomen zoals dossiers die opgebouwd moeten worden. Daar wil je natuurlijk helemaal niet terecht komen als werkgever. Het is belangrijk om de discipline te hebben om op tijd in gesprek te gaan en ijkmomenten in de gaten te houden, in plaats van bijvoorbeeld een proeftijd zomaar te laten verlopen.’

■ VERANDEREND WERK

‘Duurzame inzetbaarheid’ is de afgelopen jaren een ‘containerbegrip’ geworden waaronder niet iedereen hetzelfde verstaat, maar dat wél erg belangrijk is voor huisartsenpraktijken, zegt Natalie van Rosmalen, beleidsmedewerker arbeidsmarkt & HR bij de LHV. ‘Duurzame inzetbaarheid gaat over de mogelijkheden en voorwaarden waarover een werknemer beschikt om tot de pensioenleeftijd goed, gezond en met plezier te functioneren.’ Dat is volgens haar steeds minder vanzelfsprekend. ‘Functies en werkzaamheden veranderen voortdurend, door onder andere ontwikkelingen binnen de zorg en de komst van ICT. Wat een praktijkmedewerker over vijf jaar doet, is waarschijnlijk anders dan wat hij of zij nu doet. Het is dus goed om als werkgever en werknemer samen te bespreken: hoe ervaar je je functie nu en hoe denk je dat het over vijf jaar zal zijn? Wat heb je nodig om ook dan nog je werk kundig en met plezier te kunnen doen?’

Ook Van Rosmalen merkt dat dat er door de dagelijkse drukte nogal eens bij inschiet. ‘Onlangs sprak ik een huisarts die dacht dat alles goed ging, maar ineens de helft van z’n team zag vertrekken. De een miste doorgroei mogelijkheden, de ander had het al een tijdje niet meer zo naar de zin. Hij realiseerde zich dat het misschien anders was gelopen als hij eerder met ze in gesprek was gegaan.’ Duurzame inzetbaarheid rust op vier pijlers, zegt Van Rosmalen. ‘De juiste vakkennis en vaardigheden zijn

belangrijk om je competent te voelen voor je vak. Welke cursussen zijn nodig om die kennis op peil te houden? Daarnaast is het belangrijk om medewerkers te vragen of ze zich gezond en energiek genoeg voelen voor hun werk en hoe ze de balans tussen werk en privé ervaren. Tot slot, heel belangrijk: zijn medewerkers gemotiveerd en voelen ze zich betrokken bij hun werk? Het is goed om al die vier onderwerpen tijdens functioneringsgesprekken aan de orde te stellen.'

■ FUNCTIONERINGSGESPREK NIEUWE STIJL

Haanstra is na het volgen van de LHV-training van plan de jaarlijkse functioneringsgesprekken dit voorjaar anders te gaan voeren dan voorheen, op basis van de onderwerpen die Van Rosmalen noemt. 'Ik heb nu meer munitie in handen om concrete vragen te stellen die eventueel ook een concreet vervolg kunnen krijgen: welke ambitie heb je, voel je je overvraagd of misschien juist ondervraagd, zou je je kennis op bepaalde gebieden willen aanvullen, hoe ervaar je de balans tussen werk en privé? Het functioneringsgesprek wordt specifiek, concreter en op een bepaalde manier ook zakelijker. Je gaat als gelijkwaardige partners het gesprek aan, vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid. Als werkgever vertel je wat de missie en visie van de praktijk is en je bespreekt samen in hoeverre de medewerker zich wil en kan aansluiten. Natuurlijk moet je als werkgever bepaalde dingen mogelijk

maken, maar de medewerker heeft ook huiswerk te doen: hoe ziet hij zijn functie in de toekomst en in hoeverre is hij bereid te groeien of te veranderen? De gezondheidszorg verandert razendsnel. Het kan ook zijn dat je samen tot de conclusie komt dat iemand om inhoudelijke redenen of door persoonlijke omstandigheden niet meer goed in het profiel past.'

■ DE WERKNEMER AAN ZET

Het besef van gedeelde verantwoordelijkheid vraagt een omslag in het denken, benadrukt Van Rosmalen (LHV). 'Voorheen bleven mensen lang op dezelfde plek werken vanuit het idee: de werkgever zorgt wel voor mij. Daar kun je vandaag de dag niet meer vanuit gaan. Als werknemer moet je zelf initiatief nemen om interessant en inzetbaar te blijven voor je huidige of volgende werkgever. Daarvoor moet je zo nu en dan zelf het heft in handen nemen en verantwoordelijkheid nemen, alleen al door aan te kaarten wat je nodig hebt of wat je ambities zijn. Aan de andere kant is het de taak van de werkgever om er iets mee te doen als een medewerker zegt dat ze na vijftien jaar niet meer zoveel voldoening vindt in haar

'Bespreek samen: hoe ervaar je jouw functie nu? En wat heb je nodig om over vijf jaar kundig en met plezier je werk te doen?'

werk. Misschien kan ze zich specialiseren of omscholen, een nieuwe taak verrichten of misschien kom je samen tot de conclusie dat er binnen deze praktijk geen opties zijn waarmee zij vooruit kan. Je kunt nu eenmaal niet altijd alles oplossen. Maar liever zo'n conclusie samen trekken, dan ineens

CAO-ENQUÊTE ONDER LHV-LEDEN

Hoe houden we de inzetbaarheid op peil?

De huidige Cao Huisartsenzorg loopt bijna af. Onder de leden van de LHV is daarom een enquête gehouden om input te krijgen over belangrijke thema's met betrekking tot de dagelijkse bedrijfsvoering. Hierbij zijn ook vragen gesteld over duurzame inzetbaarheid. Enkele uitkomsten: 93 procent van de huisartsen vindt dat de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers binnen de praktijk in de huidige situatie 'goed', 'voldoende' of zelfs 'uitmuntend' is. Belangrijk voor de toekomst is om ervoor

te zorgen dat medewerkers inzetbaar blijven. De toenemende hoge werkdruk wordt gezien als een grote bedreiging voor de inzetbaarheid, naast de toenemende complexiteit van de huisartsenzorg. Verder maken huisartsen zich zorgen over de moeite die ze moeten doen om bij uitval van een personeelslid een vervanger te vinden en over de vergrijzing van het personeelsbestand. Gevraagd naar wat ze op dit moment doen aan duurzame inzetbaarheid, noemen huisartsen onder andere: gesprekken

voeren, creëren van een goede werksfeer, tijd en aandacht voor elkaar, gezamenlijke pauzes, bewuste aandacht voor motivatie en betrokkenheid. Om de duurzame inzetbaarheid op peil te houden moet er volgens de ondervraagden aandacht zijn voor onder andere: deskundigheidsbevordering, verminderen van en omgaan met werkdruk, vormgeven van goed werkgeverschap, het bevorderen van bewustzijn rond duurzame inzetbaarheid, preventie en goede arbeidsomstandigheden.

verrast worden door het vertrek van een medewerker.' Van Rosmalen werkte tot vorig jaar als personeelsmanager in een ziekenhuis en deed daar ervaring op met een nieuwe invulling van functioneringsgesprekken. 'Voorheen waren de jaargesprekken een verplichte exercitie waar niemand echt blij van werd. Het ging vooral over de vraag: hoe scoor je op de benodigde competenties? We hebben met alle betrokkenen – dus ook de medewerkers zelf – een nieuwe invulling aan de gesprekken gegeven, op basis van de vier genoemde pijlers. Gevolg was dat het jaargesprek meer een echt *gesprek* werd over wat mensen motiveert en hoe ze de toekomst zien, in plaats van een lijstje dat afgevinkt moet worden. Medewerkers hadden meer het gevoel dat ze zélf aan zet waren, zonder zich meteen bedreigd te voelen. Bovendien kwam er vaker iets concreets uit, zoals een bij- of omscholingstraject.'

■ EIGEN REGIE

Werkplezier – een belangrijke factor voor duurzame inzetbaarheid – zit soms in hele kleine dingen, merkt Van Rosmalen aan praktijkverhalen. 'Laatst hoorde ik over een team assistentes dat iedere dag tijdens de dagstart de vraag op tafel legt: waar heb jij vandaag zin in? Ze laten de taken wat meer rouleren en hebben allemaal meer plezier in het werk gekregen nu er meer afwisseling is en niet meer bij voorbaat grotendeels vastligt wat ze iedere dag doen.' Ook eigen regie in de vorm van zelfroosteren blijkt te leiden tot meer tevredenheid. Van Rosmalen: 'Als medewerkers zelf meer regie krijgen over het eigen rooster en meer verantwoordelijkheid dragen voor het rooster van het hele team – op basis van de benodigde inzet en kaders uiteraard – wordt onderling invallen bij bijvoorbeeld ziekte, vaak flexibeler opgelost. Natuurlijk zijn er soms botsende belangen tussen werkgever en werknemer, bijvoorbeeld over de vakantieplanning. Die botsende belangen kun je als werkgever op tafel leggen en daarbij grenzen stellen. Want nogmaals: niet alles is op te lossen. Maar een open gesprek en zoveel mogelijk eigen regie levert wel het meeste op.'

■ OPLEIDING

Duurzame inzetbaarheid vraagt dus inzet van zowel werkgever als werknemer, maar er zijn ook externe factoren die een rol spelen, zoals de beschikbaarheid van goede scholing. 'Het is belangrijk dat de LHV en andere betrokken organisaties voortdurend blijven nadenken over hoe het functieprofiel eruit moet zien in een veranderende zorgwereld en wat dat betekent voor de opleidingen', zegt huisarts Haanstra. 'Bij stagiaires merken wij soms dat de opleiding niet altijd even goed aansluit op de praktijk.'



LHV-training duurzame inzetbaarheid, doet u mee?

De LHV heeft een korte training ontwikkeld waarin u handvatten krijgt om als werkgever de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers te bespreken en te stimuleren. Trainer Carla van Veen vertelt u welke factoren bepalend zijn voor duurzame inzetbaarheid, hoe u daarover een open dialoog met uw medewerkers aangaat in een veilige setting, wat er nodig is om toegevoegde waarde te blijven leveren voor uw patiënten,

de praktijk en uzelf en hoe u stuurt op het gedrag dat hiervoor nodig is.

Locatie: Utrecht

Datum: Donderdag 28 maart

Tijdstip: 16.00 uur tot 20.00 uur

Aanmelden kan op

www.lhv.nl/lhv-academie.

De NvDA heeft een training voor doktersassistenten ontwikkeld. Voor meer info: www.nvda.nl

'Het jaargesprek werd meer een echt gesprek. Medewerkers hadden het gevoel dat ze zélf aan zet waren, zonder zich bedreigd te voelen.'

Voor bestaande werknemers is het overigens net zo belangrijk dat er goede scholing voor de hedendaagse praktijk beschikbaar is.' Ook de beloning is volgens haar een aandachtspunt als het gaat om duurzame inzetbaarheid. 'Dan denk ik met name aan de assistentes. Zij zijn de dragende kracht van een praktijk

en vormen het belangrijkste communicatiekanaal met patiënten. Voor iemand met een mbo-functie moet je heel wat in huis hebben, zeker als je in een achterstandswijk werkt, zoals in ons geval. Als je ziet hoe zwaar de functie is, vraag ik me weleens af of het opleidingsniveau en het salaris daar wel goed op afgestemd zijn.'

De belangrijkste factor voor duurzame inzetbaarheid is volgens Haanstra echter het werkplezier en gevoel van betrokkenheid. 'Lol hebben in het feit dat je mensen tot dienst bent en trots zijn op de praktijk – dat zorgt voor duurzame inzetbaarheid. Het verschilt per persoon wat daarvoor nodig is. De een heeft meer aan een compliment, de ander aan begrip, de derde aan een cursus. Duurzame inzetbaarheid blijft maatwerk.' ¶