

Duurzame inzetbaarheid bij UMC's

ONDERZOEK NAAR DE KWALITEIT VAN GESPREKKEN EN I-DEALS OVER WERK EN ONTWIKKELING

Inzetbaarheid is een belangrijk thema binnen de zorg. Om de kwaliteit van de zorg nu en in de toekomst te garanderen is breed inzetbaar en flexibel personeel nodig. Daarom deden de UMC's onderzoek naar dialoog, maatwerkafspraken en inzetbaarheid, uitgevoerd bij universitaire medische centra (UMC's) in Nederland. Inzetbaarheid is 'werk in uitvoering' binnen de zorg.

Door: C. van de Ven

Nederlanders worden ouder en de gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de UMC's stijgt. Dit gaat gepaard met verder toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor een flink aantal functies in de zorg. Ook de AOW-leeftijd stijgt als gevolg van de huidige kabinetsplannen en -besluiten. Inzetbaarheid is daarmee een thema van strategisch belang geworden en staat hoog op de managementagenda van de academische ziekenhuizen. Volwaardige werkrelaties, goede gesprekken op de werkvloer en maatwerkafspraken over werk, arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling lijken sleutels om de kwaliteit van de zorg blijvend te garanderen. De acht UMC's in Nederland voeren al enkele jaren projecten uit en doen onderzoek naar deze onderwerpen. In dit artikel vindt u om te beginnen definities van de gehanteerde begrippen inzetbaarheid, volwaardige werkrelaties en i-deals. Vervolgens worden enkele onderzoeksresultaten gepresenteerd, gevolgd door aanbevelingen voor de praktijk.

Inzetbaarheid en i-deals

Duurzame inzetbaarheid is het vermogen om werk te houden en om nieuw werk te krijgen (Rothwell en Arnold, 2007). Dit betekent dat medewerkers zich voortdurend moeten blijven ontwikkelen: nieuwe technieken onder de knie krijgen, bijblijven in het vakgebied, meegaan in

organisatorische veranderingen zoals een veranderende zorgvraag, zelfroosteren of het nieuwe werken en dergelijke. De baan voor het leven bestaat niet meer: inzetbaarheid voor het leven is daarvoor in de plaats gekomen. Duurzame inzetbaarheid begint met medewerkers die weten wat ze willen en kunnen en die zich daarover uitspreken. Een belangrijke gesprekspartner hierbij is hun leidinggevende. Wanneer medewerker en leidinggevende op een gelijkwaardige manier, met respect voor elkaar en ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, een gesprek kunnen voeren over inzetbaarheid, spreken we over een volwaardige arbeidsrelatie (Nauta, 2009).

Dat gesprek over inzetbaarheid leent zich bij uitstek voor een creatieve dialoog. Tijdens zo'n dialoog puzzelen leidinggevend en medewerkers samen aan oplossingen die beider belangen dienen. Zo'n oplossing kan tot uitdrukking komen in de vorm van een ideosyncratische deal, kortweg i-deal (Rousseau, 2005). Een i-deal is een maatwerkafpraak die een medewerker uitonderhandelt met zijn of haar leidinggevende en die win-win-win is: de oplossing is goed voor de medewerker (win 1), voor de organisatie (win 2) én voor de collega's (win 3). Een praktijkvoorbeeld van een i-deal is de afspraak die een verpleegkundige uit het Erasmus Medisch Centrum met haar leidinggevende maakte om een middag per week thuis te werken. Zij had coördinerende taken op de afdeling en kwam daar op de werkvloer niet of nauwelijks aan toe. Deze taken kon zij echter ook vanuit huis uitvoeren. Voor de werkgever leverde het een meer gemotiveerde medewerker op die productiever haar tijd kon benutten door haar 'concentratieklussen' op de vaste thuiswerkmiddag te doen. De collega's waren blij met het werk dat zij hen daarmee uit handen nam. En de medewerker ervoer meer ba-



Cristel van de Ven

lans in haar takenpakket en in haar werk-privé-situatie.

Binnen de UMC's lopen er groot- en kleinschalige projecten om de volwaardige arbeidsrelatie, inclusief dialoog en i-deals, te stimuleren. Sinds 2008 zijn ruim 70 projecten uitgevoerd. Sommige projecten gaan bijvoorbeeld over het verbeteren van de dialoog binnen één afdeling van een ziekenhuis. Andere projecten, zoals een aantal onderzoeksprojecten, zijn UMC-overstijgend. In dit artikel vindt u enkele resultaten van een observatieonderzoek naar dialoog en maatwerk en van een beleidsonderzoek naar inzetbaarheid van verpleegkundigen.

Observatieonderzoek dialoog en maatwerk Opzet

Aan het observatieonderzoek naar dialoog en maatwerk deden 45 duo's van leidinggevend en medewerkers mee, uit zeven UMC's. Er waren diverse duo's van, onder andere, een verpleegkundige en een hoofdverpleegkundige, van een arts-assistent en een arts, en van een personeelsadviseur en het hoofd P&O. De gemiddelde leeftijd van de deelnemende medewerkers was 41 jaar, die van de leidinggevend was 46 jaar. Van de medewerkers was 10 procent man, van de leidinggevend was dat 34 procent. De medewerkers waren gemiddeld 6,5 jaar in functie, de leidinggevend waren gemiddeld 4,5 jaar in functie.

De duo's voerden gesprekken met elkaar over werk en ontwikkeling. De onderzoekers namen jaargesprekken op video op, waarbij medewerkers en leidinggevend afspraken maakten voor het aankomende jaar. Ook namen ze werkbesprekingen op. Een week voorafgaand en direct na het gesprek vulden de deelnemers een schriftelijke vragenlijst in.

In de eerste vragenlijst vroegen de onderzoekers hen onder andere naar een aantal persoonskenmerken zoals: het hebben van een op zichzelf en een op de ander gerichte waardeoriëntatie en of men risicomijdend dan wel kansenzoekend in het leven staat. En ze vroegen naar het oordeel van de deelnemers over de kwaliteit van de werkrelatie met hun medewerker respectievelijk hun leidinggevende: was er bijvoorbeeld vertrouwen in onderling kunnen? Leidinggevend beantwoordde in de eerste vragenlijst ook vragen over hun tevredenheid met de prestaties van de desbetreffende medewerker.

In de tweede vragenlijst vroegen de onderzoekers de leidinggevend en medewerkers welke afspraken ze tijdens het gesprek hadden gemaakt, hoe uniek zij deze afspraken vonden (met andere woorden: waren het i-deals?) en of ze probleemoplossend hadden onderhandeld.



De vragenlijsten en de gespreksopnames werden geanalyseerd. Hieronder worden enkele in het oog springende resultaten gepresenteerd.

Resultaten

Volgens de medewerkers was ongeveer een derde van alle gemaakte afspraken uniek (een i-deal), bij leidinggevend lag dit percentage op ongeveer een kwart. De overige gemaakte afspraken werden door de deelnemers gekwalificeerd als standaard, of als deels standaard en deels uniek. Ruim de helft van zowel de medewerkers als de leidinggevend (53% respectievelijk 55%) gaf aan tijdens het gesprek minimaal één i-deal te hebben gesloten. De andere helft maakte naar eigen zeggen wel afspraken, maar geen van die afspraken betitelden ze zelf als uniek. Medewerkers en leidinggevend keken verschillend naar de mate van uniekheid van een gemaakte afspraak. Tabel 1 toont hun mate van overeenstemming over het sluiten van minimaal één i-deal tijdens het gesprek.

		Minimaal 1 i-deal gesloten volgens MW			
		Nee		Ja	
		N	Celpercentage	N	Celpercentage
Minimaal 1 i-deal gesloten volgens LG	Nee	16	22%	17	23%
	Ja	18	25%	22	30%

Tabel 1. Mate van overeenstemming tussen leidinggevend en medewerkers over het sluiten van minimaal één i-deal

Uit het onderzoek blijkt dat sommige medewerkers en leidinggevend vaker i-deals sluiten. Medewerkers rapporteerden bijvoorbeeld vaker een i-deal, wanneer hun leidinggevende tevreden was over de werkprestaties van de desbetreffende medewerker. Ook zeiden medewerkers vaker een i-deal te sluiten met hun leidinggevende als deze in de vragenlijst aangaf het belang van de ander (lees: de medewerker) voor

ogen te houden tijdens het gesprek. Leidinggevers die naar eigen zeggen probleemoplossend onderhandelden, gaven vaker aan een i-deal te sluiten met hun medewerker. Daarnaast sloten leidinggevers vaker een i-deal met een medewerker die kansen opzoekt (Van de Ven, Nauta, De Pater en Van Vianen, 2012). Kijkend naar de kwaliteit van de gevoerde gesprekken, concluderen de onderzoekers een redelijke mate van gelijkwaardigheid tussen de gesprekspartners. Moeilijke onderwerpen, zoals ziekte, onzekerheid, werkdruk en samenwerkingsproblemen, kwamen aan bod. Er werd veel gezegd en uitgesproken. Het merendeel van de leidinggevers vond het lastig om door te vragen op wat de medewerker tijdens het gesprek inbracht, zeker wanneer emoties werden uitgesproken. Een aantal leidinggevers was zeer bedreven in luisteren, samenvatten en doorvragen en stelde veel open vragen. Tijdens nabesprekingen met de onderzoekers bleek regelmatig dat deze leidinggevers zich hadden verdiept in coachingstechnieken, bijvoorbeeld via een training coachend leidinggeven of omdat zij zelf gecoacht werden. De meeste medewerkers stelden relatief weinig vragen aan hun leidinggevende en gingen weinig tegen het oordeel van de leidinggevende in. In vrijwel alle gesprekken bepaalden leidinggevende en medewerker aan het begin van het gesprek samen de gespreksagenda. Vaak nam de leidinggevende hierin het voortouw, soms de

medewerker. Gaande sommige gesprekken draaiden de rollen om, werd de beurtverdeling evenwichtiger en kregen medewerkers meer de regie over het gesprek. In dit soort gesprekken spraken de gesprekspartners uiteindelijk 'van mens tot mens' in plaats van 'van leidinggevende tot medewerker' met elkaar. In sommige gesprekken bleef de 'klassieke' rolverdeling tussen leidinggevende en medewerker overeind. Dit gebeurde vooral tijdens gesprekken waar weinig emoties werden getoond. Omgekeerd dreigden sommige gesprekken juist te verzanden in het bespreken van gevoelens en emoties. In een nabespreking vertelde een teamleider bijvoorbeeld aan de onderzoeker: 'Gedurende het gesprek vond ik het eigenlijk te intiem worden, maar ik wist niet goed hoe ik de dialoog weer naar een zakelijk niveau kon terugbrengen.'

Wat tot slot opviel, was dat mensen onderhandelingsstijlen gebruikten om hun gespreksdoelen te bereiken maar zich daar niet van bewust waren. Wanneer een onderzoeker tijdens een nabespreking onderhandelgedrag op video liet zien, werd met name de probleemoplossende onderhandelstijl niet herkend als onderhandeling. Gesprekspartners die samen hadden gezocht naar oplossingen (probleem oplossen), typeerden hun gesprek vooral als een 'gewoon goed gesprek'.

Beleidsonderzoek inzetbaarheid verpleegkundigen

Opzet

Het beleidsonderzoek naar inzetbaarheid richtte zich specifiek op de doelgroep van verpleegkundigen en had als voornaamste doel om te achterhalen hoe deze groep medewerkers denkt over (werken aan) inzetbaarheid en over de ondersteuning die het UMC hen daarbij biedt. Er deden 805 verpleegkundigen aan mee. Naar aanleiding van een bijeenkomst met verpleegkundigen en beleidsmakers, ontwikkelden onderzoekers een poll met twaalf stellingen. Deze poll zetten ze via intranet en in hard copy uit onder verpleegkundigen in zeven UMC's. Voorbeelden van stellingen uit de vragenlijst zijn: 'Ik werk aan mijn persoonlijke ontwikkeling', 'Mijn UMC biedt mij mogelijkheden om me te ontwikkelen', 'Voor verpleegkundigen is er voldoende werk te vinden op de arbeidsmarkt', en 'Ik heb met mijn leidinggevende afspraken op maat gemaakt over ontwikkeling respectievelijk over de afstemming tussen werk enerzijds en privé en gezondheid anderzijds'.

Resultaten

Circa 70 procent van de verpleegkundigen vindt dat het UMC hen voldoende ontwikkelingsmogelijkheden biedt. De helft van de verpleegkun-

Wat is bekend?

Inzetbaarheid is een belangrijk thema binnen de zorg. Om de kwaliteit van de zorg nu en in de toekomst te garanderen is breed inzetbaar en flexibel personeel nodig. Binnen de UMC's wordt al geruime tijd aandacht besteed aan het onderwerp inzetbaarheid, o.a. door het uitvoeren van projecten en het doen van onderzoek. Inzetbaarheid staat hoog op de managementagenda.

Wat is nieuw?

Het maken van maatwerkafspraken (i-deals) over werk, arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling kan bijdragen aan de inzetbaarheid van medewerkers in de zorg. Bij de UMC's maken medewerkers al dergelijke afspraken. Dit zijn vooral medewerkers over wiens prestaties de leidinggevende tevreden is en die van nature kansen zien en grijpen. Leidinggevers die het belang van de medewerker voor ogen hebben en die naar eigen zeggen probleemoplossend onderhandelen, sluiten op dit moment i-deals met hun medewerkers. Onder verpleegkundigen lijkt het onderwerp inzetbaarheid nog niet breed te leven. Zij maken relatief minder vaak maatwerkafspraken met hun leidinggevende.

Wat kun je ermee?

Investeren in een volwassen arbeidsrelatie en – meer specifiek – in de dialoogvaardigheden van zowel leidinggevers als medewerkers, is nodig om het sluiten van i-deals voor alle medewerkers in de zorg mogelijk te maken. Kwaliteitsfunctionarissen kunnen specifiek aandacht schenken aan de kwaliteit van gesprekken op de werkvloer. Want een goed gesprek over werk en ontwikkeling komt de inzetbaarheid van zorgprofessionals ten goede.

digen vindt dat hun leidinggevende hen stimuleert in hun ontwikkeling, dat het persoonlijk budget geschikt is om zich te kunnen ontwikkelen en dat de werkgever gebruik maakt van hun talenten. Een derde van de deelnemers maakt afspraken op maat (i-deals) over ontwikkeling en iets minder dan een kwart sluit i-deals over de afstemming tussen werk enerzijds en privé en gezondheid anderzijds. Wat verder opvalt is dat verpleegkundigen over zichzelf zeggen dat ze actief werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap. Maar slechts een derde vindt dat iedereen binnen de eigen afdeling ontwikkeling belangrijk vindt. Nog iets opvallends: het bleek erg lastig om verpleegkundigen te interesseren voor deelname aan het onderzoek, hoewel de poll kort en gemakkelijk in te vullen was. Dat doet de onderzoekers vermoeden dat inzetbaarheid onder verpleegkundigen (nog) geen 'hot issue' is.

Praktijkaanbevelingen

I-deals passen in een trend om te komen tot meer volwaardige arbeidsrelaties, een wens van de UMC's. Binnen een volwaardige arbeidsrelatie kunnen mensen met hun leidinggevende maatwerkafspraken (i-deals) maken over werk, arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling. Dit komt hun inzetbaarheid ten goede. Breed inzetbaar personeel is belangrijk om kwaliteit van de zorg, nu en in de toekomst, te garanderen. Uit het onderzoek blijkt dat vooral medewerkers van UMC's die door hun werkprestaties een goede onderhandelingspositie hebben en die van nature kansen zien nu al maatwerkafspraken maken. Wanneer zorgorganisaties i-deals zien als nuttige aanvulling op bestaande cao-afspraken en HR-beleid rondom inzetbaarheid, en alle medewerkers de kans willen bieden om i-deals te sluiten, is het aan te bevelen om stevig te investeren in de kwaliteit van gesprekken op de werkvloer. In trainingen voor

leidinggevendenden zou expliciet aandacht kunnen komen voor gespreks- en onderhandelingsvaardigheden. Laat leidinggevendenden bijvoorbeeld oefeningen doen gericht op het stellen van open vragen en op probleemoplossend onderhandelen. Medewerkers zouden erop getraind kunnen worden een actieve rol te pakken in het gesprek met hun leidinggevende en een kanszoekende oriëntatie ten aanzien van hun werk aan te nemen. Ook zouden organisaties in de zorg medewerkers kunnen stimuleren om creatief na te denken over hun huidige en toekomstige positie op de interne en externe arbeidsmarkt. Zeker bij de doelgroep van verpleegkundigen lijkt daarin nog een wereld te winnen.

Tot slot zouden kwaliteitsfunctionarissen binnen zorginstellingen expliciet aandacht kunnen besteden aan de kwaliteit van gesprekken op de werkvloer over inzetbaarheid. Vanuit hun rol als kwaliteitsbewaker kunnen zij de dialoog over inzetbaarheid verder aanzwengelen.

Literatuur

- Nauta, A., Een creatieve dialoog voor volwaardige arbeidsrelaties, *Leren in Organisaties*, aug./sept. 2009, 24-25.
 Rothwell, A. en J. Arnold, Self-perceived employability: Development and validation of a scale, *Personnel Review*, 36, 2007, 23-41.
 Rousseau, D.M., *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, M. E. Sharpe, New York, 2005.
 Ven, C. van de, A. Nauta, I.E. de Pater en A.E.M. van Vianen, Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING, *Tijdschrift voor HRM*, juni 2012, 79-102.

Informatie over de auteur

Drs. Cristel van de Ven is mede-eigenaar van Factor Vijf, bureau voor organisatieontwikkeling, en doet promotieonderzoek aan de Universiteit van Amsterdam naar dialoog en i-deals in relatie tot inzetbaarheid bij onder andere de UMC's. Dit promotieonderzoek wordt mede gefinancierd door SoFoKles, het kennisfonds voor de zorgsector. Het beleidsonderzoek onder verpleegkundigen voerde Factor Vijf uit in opdracht van SoFoKles.

nice to meet!
www.woudschoten.nl



Woudschoten
 HOTEL & CONFERENTIECENTRUM

Woudenbergseweg 54
 3707 HX Zeist

T 0343 - 492 492
 F 0343 - 492 444

E info@woudschoten.nl
 I www.woudschoten.nl