



Dialogoog als sleutel voor duurzame

Marjon LEEVER, Joringel DEN HOED en Mieke VOOGD

A.M. Leever, MSc, is adviseur/trainer bij Expertisecentrum voor Communicatie, Leiderschap, Assessment en Samenwerking van het Wenckebach Instituut van UMC Groningen. E-mail: a.m.leeve@umcg.nl.

J. den Hoedt, MSc, is onderzoeker en coach bij Coachkwadraat te Eelde.

Drs. M.C. Voogd is eigenaar van Coachkwadraat te Eelde.

INLEIDING Duurzame inzetbaarheid van personeel is een actueel thema in de ziekenhuiszorg. De gemiddelde leeftijd van medewerkers stijgt en een deel van het huidige personeel zal tot na het 65e jaar moeten doorwerken. Daarnaast stellen medewerkers andere eisen aan hun arbeidsrelatie dan twintig jaar geleden. De moderne werknemer wisselt sneller van baan en streeft naar flexibele arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden op het werk (Sjollema, 2009). Het Sociaal Fonds voor de Kennissector (SoFoKleS) faciliteert projecten in de acht universitaire medische centra (UMC's), om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Het lijkt niet eenvoudig om de dialoog en daarmee de duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Gemiddeld gezien leiden de projecten in de UMC's niet tot een stijging van dialoog.

Hoe bevorder je duurzame inzetbaarheid van medewerkers? Dit artikel beschrijft verschillende begeleidingskundige interventies die op een verpleegkundige afdeling van het Universitair Medisch Centrum Groningen zijn ingezet om duurzame inzetbaarheid te verhogen.

Begeleidingskundige uitgangspunten, zoals een gecombineerde oriëntatie op individu, team en organisatie, een ontwikkelgerichte aanpak, aandacht voor onderliggende waarden en congruentie in aanpak en houding van de begeleidingskundigen, vormden de basis van deze interventies.

Het stimuleren van een gelijkwaardige dialoog tussen medewerkers en hun leidinggevende stond in dit project centraal. Hierbij dienden het model van transactionele analyse en de cirkel van invloed en betrokkenheid als uitgangspunten.

Uit metingen met behulp van het Job Demands-Resources model bij aanvang en na afloop van de interventies bleek dat de begeleidingskundige aanpak en interventies succesvol zijn geweest en dat dialoog een positieve invloed heeft op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.

inzetbaarheid

Het is nog onduidelijk hoe dat komt. Mogelijk werken succesvolle projecten op afdelingsniveau niet door in de organisatie als geheel. Ook worden positieve effecten mogelijk tenietgedaan door bezuinigingen of de economische crisis (Jongerius e.a., 2012).

Ondanks de tegenvallende evaluaties op UMC-niveau zijn er aanwijzingen dat er op afdelingsniveaus wel degelijk successen zijn geboekt. Deze successen blijven veelal onzichtbaar, mede doordat projecten niet op afdelingsniveau worden geëvalueerd. Hierdoor blijft het onduidelijk of en hoe het veronderstelde verband

tussen dialoog en duurzame inzetbaarheid werkt (Jongerius e.a., 2012).

Dit artikel beschrijft een succesvol SoFoKleS-project op afdelingsniveau. Doel is te laten zien dat investeren in dialoog wel degelijk kan leiden tot meer duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt beschreven hoe er in dit specifieke project vanuit begeleidingskundig perspectief is gewerkt aan het verbeteren van dialoog. Verschil-

lende begeleidingskundige interventies bieden mogelijk handvatten voor toekomstige interventies die gericht zijn op het verbeteren van dialoog en duurzame inzetbaarheid.

AANLEIDING EN ACHTERGROND De sector Oncologie van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) kampte in 2009 met een hoog kort frequent verzuim en een snelle doorstroom van verpleegkundig personeel. De krappe arbeidsmarkt voor oncologische verpleegkundigen maakte het lastig nieuw gekwalificeerd personeel aan te trekken. De druk om de huidige verpleegkundigen gemotiveerd aan het werk te houden was dus groot.

De sectordirectie initieerde het project 'Duurzame inzetbaarheid sector oncologie UMCG', met als doelstelling het verbeteren van duurzame inzetbaarheid van de deelnemende verpleegkundigen, door het versterken van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden. In totaal namen 107 verpleegkundigen van twee verpleegafdelingen en het dagcentrum van de sector Oncologie deel aan het project. Binnen de sector Oncologie zijn er verschillende zorgfaciliteiten. Op sommige verpleegafdelingen worden patiënten langdurig opgenomen, op andere afdelingen vinden kortdurende of soms alleen dagopnamen plaats. Het project is uitgevoerd door een projectteam bestaande uit het hoofd van de sectorondersteuning, een P&O adviseur, drie hoofdverpleegkundigen en een interne en een externe begeleidingskundige. De interne begeleidingskundige (Leever) is arbeids- en organisatiepsycholoog en SIOO-opgeleid. De externe begeleidingskundige (Voogd) is eveneens arbeids- en organisatiepsycholoog en supervisor.

THEORETISCH KADER Duurzame inzetbaarheid staat voor: 'De capaciteiten en kansen die mensen hebben om hun werk te houden of ander werk te krijgen' (Nauta, 2011, p. 86). Deze zijn onlosmakelijk verbonden met het huidige tijdperk van de moderne arbeidsrelatie. Tegenwoordig zijn arbeidsrelaties meer dan voorheen gedecentraliseerd, gedereguleerd, ge-

baseerd op individuele keuzes en dynamisch. Hierdoor worden werknemers en hun direct leidinggevende gedwongen om veel zaken rondom de arbeidsrelatie onderling te regelen (Nauta, 2011). Hierbij gaat het niet alleen om werkinhoudelijke capaciteiten, maar zeker ook om competenties die te maken hebben met het onderhouden van de arbeidsrelatie. Hierdoor dringen belangentegenstellingen het domein van de werkvloer binnen. Een werkgever heeft bijvoorbeeld baat bij personeel dat tot op hoge leeftijd waarde toevoegt. Een werknemer wil voldoende ruimte voor zijn thuissituatie en daarnaast mogelijkheden voor de eigen ontwikkeling. Dergelijke tegenstellingen kunnen leiden tot een spanningsveld tussen zekerheid en flexibiliteit, waardoor duurzame inzetbaarheid onder druk komt te staan (Nauta, 2011).

De gedachte achter de SoFoKleS-projecten is dat de spanningsveld tussen zekerheid en flexibiliteit kan worden verminderd door te investeren in de werkrelatie tussen medewerker en direct leidinggevende. Als beide partijen kunnen vertrouwen op een wederzijds streven naar duurzame inzetbaarheid, waarbij er ruimte is voor individuele behoeften, dan ontstaat flexibele zekerheid. Deze wordt geconcretiseerd in werkafspraken op maat ofwel I-deals (Nauta, 2011). Een belangrijke voorwaarde voor het maken van I-deals is de aanwezigheid van een dialoog tussen werknemer en direct leidinggevende. Daarbij zoeken de gesprekspartners samen naar oplossingen die beider belangen dienen. Een dialoog is een creatief en open proces, waarbij het ene idee kan leiden tot een volgend idee. Verschillende zienswijzen komen langs en worden in de afspraak geïntegreerd. Een gelijkwaardige opstelling tussen beide partijen is hierbij essentieel (Van de Ven e.a., 2012).

Operationalisatie duurzame inzetbaarheid

Voor de operationalisatie van duurzame inzetbaarheid is het Job Demands-Resources model (JD-R model) gebruikt (Schaufeli & Bakker 2004). Dit model verdeelt eigenschappen van het werk in twee groepen: werkstressoren (zoals werkdruk) en ener-

giebronnen (zoals goed contact met collega's). Een voortdurende belasting door werkstressoren zorgt voor uitputting (stressproces). Energiebronnen compenseren de negatieve invloed van werkstressoren en zorgen daarnaast voor een bevlogen en gemotiveerd gevoel (motivatieproces; Schaufeli & Bakker, 2004). Werkstressoren en energiebronnen zijn een essentieel onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Wanneer mensen veel aspecten in het werk ervaren die hun energie geven, dan zijn zij meer bevlogen. Als medewerkers hun werk als stressvol ervaren, dan heeft dit een negatieve invloed op de werkmotivatie. Naarmate de bevlogenheid toeneemt en de uitputting afneemt, zijn medewerkers meer duurzaam inzetbaar. In termen van Nauta (2011, p. 86) zijn hun kansen en capaciteiten om werk te houden of ander werk te vinden vergroot.

Operationalisatie dialoog

Voor het voeren van een dialoog moet worden voldaan aan ten minste twee voorwaarden. In de eerste plaats is het noodzakelijk dat beide partijen over voldoende communicatievaardigheden beschikken. Communicatievaardigheden alleen zijn niet genoeg. Wil er een dialoog ontstaan, dan is in de tweede plaats een gelijkwaardige opstelling tussen gesprekspartners minstens zo belangrijk. Bij een gelijkwaardige opstelling hoort bijvoorbeeld dat gesprekspartners gezamenlijk de agenda bepalen (Nauta, 2011; Van de Ven e.a., 2012). Het model van transactionele analyse (TA) was in dit project het uitgangspunt voor het creëren van een gelijkwaardige positie tussen medewerkers en leidinggevendenden. Een belangrijk begrip in de TA is egopositie ofwel een onderling samenhangend geheel van opvattingen, gevoelens en gedragingen. Er zijn drie egoposities: die van de ouder, de volwassene en het kind (Kouwenhoven, 2012). Een ander belangrijk begrip uit de TA is de transactie. Een transactie is een doelgerichte interactie tussen individuen (Kouwenhoven, 2007, p. 144). De volwassene-volwassenetransactie biedt een adequate operationalisatie van een gelijkwaardige positionering.

Onze veronderstelling was dat leidinggevendenden en medewerkers door hun hiërarchische verhouding neigen naar ouder-kindtransacties. De leidinggevende zal bijvoorbeeld geneigd zijn te zeggen wat een ander moet doen (communicatie vanuit de ouderpositie). Het gevolg hiervan is dat die informatie terecht komt in de kindpositie van de medewerker. Deze kan - afhankelijk van patronen en ervaringen uit het verleden - zich naar de richtlijnen van de leidinggevende voegen (aangepast kind) of zich ertegen verzetten (rebellend kind). Een ouder-kindtransactie kan echter ook andersom werken: de medewerker stelt zich vanwege zijn lagere hiërarchische status afwachtend op naar de leidinggevende en deze reageert vanuit de ouderpositie door met oplossingen of opdrachten te komen.

Een belangrijke voorwaarde voor het bevorderen van een gelijkwaardige positie tussen medewerkers en hun leidinggevende is dat beide partijen zich bewust zijn van de invloed die zij zelf op de situatie kunnen uitoefenen. Deze invloed is uitgewerkt in het concept van de cirkel van invloed en betrokkenheid (Covey, 2004). Mensen die zich richten op hun cirkel van invloed voelen zich actief en positief. De belangrijkste vraag die zij zich stellen is: wat kan en wil ik hieraan doen? Mensen die gericht zijn op de cirkel van betrokkenheid letten in eerste instantie op anderen, op problemen in hun omgeving en op omstandigheden. Hierbij horen gevoelens van machteloosheid, negativiteit en het gevoel slachtoffer te zijn.

In combinatie met bewustwording van de verschillende egoposities uit de TA, biedt het concept invloed van Covey een praktisch begeleidingskundig kader voor het bevorderen van de dialoog binnen arbeidsrelaties.

Hypothesen

Op grond van het werk van Nauta (2011) en Van de Ven e.a. (2012) verwachten we dat dialoog een positieve invloed heeft op duurzame inzetbaarheid (hypothese 1). Zoals gezegd, is duurzame inzetbaarheid geoperationaliseerd met gebruik van het JD-R model

(Schaufeli & Bakker, 2004). Daarom splitsen we de hypothese op in 'dialogo heeft een positieve invloed op bevoegtheid' (hypothese 1a) en 'dialogo heeft een negatieve invloed op uitputting' (hypothese 1b). Om de dialogo te bevorderen, kiezen we voor het uitvoeren van een aantal begeleidingskundige interventies, waarbij gelijkwaardige positionering tussen medewerkers en hun leidinggevend centraal staat. We verwachten daarbij dat deze interventie leidt tot een toename van dialogo en duurzame inzetbaarheid (hypothese 2). Ook hier geldt dat we de hypothese opsplitsen, te weten in 'de dialogo neemt toe' (hypothese 2a), 'de bevoegtheid neemt toe' (hypothese 2b) en 'de uitputting neemt af' (hypothese 2c).

UITGANGSPUNTEN Werken aan een gelijkwaardige opstelling in arbeidsrelaties binnen een hiërarchische context kent ontwikkelaspecten op individueel, team- en organisatieniveau die op elkaar ingrijpen. Dit pleit voor een begeleidingskundige insteek, omdat deze gekenmerkt wordt door een voortdurende gecombineerde oriëntatie op individu, team en organisatie (De Ronde, 2012). Een andere reden om daarvoor te kiezen is dat het bevorderen van volwassene-volwassenetransacties vraagt om een leerproces waarbij de deelnemers met elkaar de voor hen juiste aanpak leren kiezen. Zelfsturing, leren en ontwikkelen zijn belangrijke concepten in de begeleidingskunde, waarbij ervaringsleren een centrale plek inneemt. Zowel de dagelijkse praktijk als het project biedt leermateriaal. Ontwikkelingsgericht kijken is bovendien kijken met een positieve blik: een probleem of vraag is een mogelijkheid iets nieuws te leren en grenzen te verleggen met behulp van aanwezige talenten. Een derde reden voor een begeleidingskundige benadering is dat bij het voeren van een dialogo essentiële waarden (zoals gelijkwaardigheid en respect) een rol spelen. De begeleidingskundige aanpak helpt individuen, teams en organisatie deze waarden te ontdekken, te ontwikkelen en te concretiseren naar gedrag in het dagelijks werk. Van Damme (2010) beschouwt dit - naast het behalen van doelen en (zelf)sturing - als het derde ontwikkelings-

spoor waaraan de begeleidingskundige bijdraagt.

Een project over dialogo onder professionals is mensenwerk in het kwadraat. Essentieel is daarom ook de manier van aanwezig zijn van de begeleidingskundigen. Onze belangrijkste waarde viel samen met het hoofdthema van het project: gelijkwaardigheid. Daarom was congruentie wat betreft onze manier van aanwezig zijn in het project van het grootste belang. Het voorgaande leidt tot een viertal begeleidingskundige uitgangspunten:

- gecombineerde oriëntatie op individu, team en organisatie;
- ontwikkelingsgerichte aanpak met een centrale plek voor ervaringsleren, uitgaande van zelfsturing van de deelnemers en vanuit een positief, waarde-rend perspectief op mogelijkheden;
- aandacht voor onderliggende waarden;
- congruentie in aanpak en houding van de begeleiders.

Voor de vertaling naar concrete werkvormen hebben we geput uit een breed scala aan theorieën en modellen, waaronder transactionele analyse, cirkel van invloed en betrokkenheid, waarderende benadering, NLP, logische niveaus, geweldloze communicatie, breincentraal leren en oplossingsgericht werken.

INTERVENTIES Al vroeg in het project (voor een overzicht zie tabel 1) zijn met de drie leidinggevenden afzonderlijk intakegesprekken gevoerd door de coach. Dit waren vertrouwelijke gesprekken waarin met de leidinggevenden werd verkend waar hun leerpunten lagen met betrekking tot een gelijkwaardige dialogo en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers op hun afdeling. Per persoon waren er vijf tot acht individuele coachgesprekken van anderhalf uur (eenmaal per twee tot drie weken) door een gecertificeerde supervisor/coach. Na afloop van elk individueel coachtraject was er een evaluatiegesprek tussen coach, leidinggevende en projectleider, om de resultaten vast te stellen en te borgen.

Regieverpleegkundigen hebben een taak in het coör-

2009	
augustus	nulmeting
september	start managementcoaching
oktober	kick-off-bijeenkomst
november	start intervisie regie en teamdagen per afdeling
2010	
januari/februari	training 'Invloed en dialoog'
april	keuzeworkshops
2011	
januari	bemoeitheater
februari	effectmeting

Tabel 1 Begeleidingskundige interventies in 2009-2011.

dineren en plannen van de zorg en het coachen van de verpleegkundigen bij hun dagelijks functioneren. Om hen te ondersteunen in de gelijkwaardige dialoog met hun collega's werd intervisie aangeboden in twee groepen, met een mix van regieverpleegkundigen van de drie afdelingen. De regieverpleegkundigen bereiden voor elke intervisie een casus voor met betrekking tot de communicatie met verpleegkundigen. Eén of twee casussen werden gekozen en behandeld volgens een oplossingsgerichte intervisiemethodiek. Daarin werd telkens de verbinding met de theorie gemaakt, door in het hier en nu aandacht te hebben voor de dialoog en de cirkel van invloed. In totaal zijn er zeven intervisiebijeenkomsten geweest van telkens tweeënehalf uur, met gemiddeld vijf deelnemers. Er vond een voormeting plaats, om te bepalen waar elk team stond. Deze resultaten, zowel op individueel als teamniveau, waren het vertrekpunt voor de verdere inhoudelijke invulling van het project. Medewerkers werden hierdoor meteen betrokken bij en medeverantwoordelijk voor de invulling van het project. Vervolgens was er een kick-off-bijeenkomst, om de medewerkers van de drie teams te informeren over het project. Hierbij waren ruim zeventig personen aanwezig. Allereerst vertelde de sectordirecteur waarom hij duurzame inzetbaarheid belangrijk vindt. Daarna

werden de uitkomsten van de voormeting op team- en sectorniveau gepresenteerd en zijn de medewerkers aan het denken gezet over hun invloed op het eigen werk. Een manager van een ander ziekenhuis vertelde op ons verzoek over de inzet van 'nurse power', waarmee men - naar Amerikaans voorbeeld - de aantrekkelijkheid van het ziekenhuis voor medewerkers en daarmee ook voor patiënten probeert te vergroten. Deze spreker introduceerde het motto: 'Denk groot, begin klein!'

De drie teams gingen aan de slag met de resultaten van de voormeting. Om ervoor te zorgen dat iedereen kon deelnemen - in verband met de 24-uursdienstverlening - werd elk team opgesplitst in twee groepen. Deelname was verplicht; vrijwel alle medewerkers (91 personen) hebben deelgenomen. In totaal waren er zes teamdagen; twee voor elk team. Hierbij gingen medewerkers aan de slag met de uitkomsten, zowel op individueel als op teamniveau. De verbinding hier tussen is gelegd met behulp van het model van logische niveaus (Dilts, 1990). Het programma was als volgt opgebouwd.

- *Individueel niveau*. Wat heb ik nodig om duurzaam inzetbaar te blijven? Wat zijn individuele sterke kanten en ontwikkelpunten? Op welke persoonlijke kwaliteit ben ik trots? En waaraan wil ik werken (met behulp van onderlinge en individuele feedback en het rapport over de nulmeting).
- *Teamniveau*. Uitkomsten voormeting: wat is onze kracht en wat zijn de zwakten, wat betreft werkstressoren en energiebronnen? Hoe kunnen we de missie van de sector vertalen naar het team (welke waarden zijn voor het functioneren van onze afdeling van belang en in hoeverre voldoen we daaraan)? Vanuit het principe 'Denk groot, begin klein!' kozen de teams drie verbeterpunten en maakten daarvoor een plan.

Van alle teamdagen werd een verslag gemaakt, ten behoeve van de afdelingen zelf en de projectorganisatie. Uit de teamdagen bleek dat de teams aarzelend waren in het nemen en ervaren van hun invloed. Dat

bleek uit opmerkingen aan het eind van de dag, zoals: 'Ik vond het een heel positieve dag. Ik ben benieuwd wat er nu mee gebeurt.' Dit was aanleiding voor het ontwikkelen van de 'Dialogoog en invloed'-training. In deze training (van een dagdeel) is aandacht besteed aan bewustwording van vooroordelen in het waarnemen, het effect daarvan op de positionering en het voeren van een gelijkwaardige dialoog. Twee van de drie teams volgden deze training. Eén team besloot, mede gezien de zeer gunstige uitkomsten van de nulmeting, niet deel te nemen. In totaal hebben 55 mensen aan de training deelgenomen.

Vaardigheden voor de dialoog waren over het algemeen aanwezig bij de deelnemers. De moeilijkheid zat er vooral in de dialoog te blijven voeren in situaties waarin men ongelijkwaardigheid ervaart (communicatie met artsen en/of leidinggevende), bij sterke irritatie of boosheid en bij het gevoel geen invloed te hebben. Het overzicht van individuele ontwikkelpunten naar aanleiding van de teamdagen hebben we gebruikt om een aanbod van vier keuzeworkshops te maken: dialoog (gelijkwaardige positionering), eigen invloed en grenzen, het merk 'ik' (jezelf profileren in team en afdeling) en feedback geven en ontvangen. Alle workshops draaiden om oefenen met praktijk-situaties en de deelnemers kregen voorafgaand een voorbereidingsvraag of opdracht. De workshops duurden een dagdeel en werden uitgevoerd door een externe trainer. Deelname was op vrijwillige basis. In totaal hebben 75 personen deelgenomen (een aantal medewerkers bezocht meerdere workshops).

Ruim een half jaar na de laatste interventies (keuzeworkshops), kreeg elke afdeling ter afsluiting van het project een bemoeitheatervoorstelling op maat. Daarbij worden werksituaties - waarbij het gaat om dialoog en het nemen van invloed - met acteurs nagespeeld en besproken met de deelnemers. De verschillende thema's uit het project zijn op een interactieve manier nogmaals - en tevens ter afsluiting - onder de aandacht gebracht bij de medewerkers. De scenario-schrijver/trainer besprak het project vooraf met de projectcoördinatoren, waarbij het ook ging over de

thema's die centraal stonden in dit project (met name dialoog en eigen invloed). Daarna voerde de scenarioschrijver op de afdelingen gesprekken met de hoofdverpleegkundigen en andere verpleegkundigen, om een goed beeld te krijgen van wat er op de afdelingen speelde, hoe het project is ervaren en wat de effecten daarvan waren. Voor elke afdeling werd Zvervolgens een voorstelling op maat gemaakt.

Om de effecten van het project te kunnen bepalen (kwantitatief) is - na afronding van de begeleidingskundige interventies - in februari 2011 een nameting uitgevoerd. Deelnemers hebben dezelfde vragenlijst als bij de voormeting ingevuld; op basis daarvan zijn statistische berekeningen uitgevoerd.

DATA EN METHODEN De ontwikkeling in dialoog en duurzame inzetbaarheid werd gemeten met een digitale vragenlijst die de deelnemers aan het project tweemaal hebben ingevuld ($N = 106$). Er is een voormeting uitgevoerd in de periode 12 augustus-12 september 2009 ($N = 87$) en een nameting in de periode 11 februari-11 maart 2009 ($N = 64$). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 40 jaar, 86 procent is vrouw ($N = 91$) en 14 procent is man ($N = 15$). Gemiddeld werken de respondenten 29,3 uur per week.

Het JD-R model is gebruikt om duurzame inzetbaarheid te operationaliseren. Dit model kijkt naar twee kenmerken van werk (bevlogenheid en uitputting) en brengt in kaart in hoeverre medewerkers bevlogenheid en uitputting ervaren als gevolg van energie- en stressbronnen in hun werk. In tabel 2 worden de energie- en stressbronnen van het werk beschreven die kunnen leiden tot bevlogenheid en uitputting van medewerkers (Schaufeli & Bakker 2004).

Om de invloed van dialoog op bevlogenheid en uitputting te onderzoeken, is een schaal voor dialoog ontwikkeld. Hiervoor zijn door de begeleidingskundigen twaalf items vastgesteld om de dialoog te meten die aansluiten bij het genoemde concept van dialoog. Na een factoranalyse over deze items is een schaal van vijf items samengesteld ($\alpha = 0,89$):

Energiebronnen	→ Bevlogenheid
autonomie	
communicatie en informatie	
prestatiefeedback	
ontplooiing	
sociale steun	
passend werk	
waardering leidinggevende	
Stressbronnen	→ Uitputting
werkdruk	
werk-thuisbalans	
rolconflict	
emotionele belasting	
mentale belasting	

Tabel 2 Beschrijving energie en stressbronnen van werk (JD-R model).

- ‘Ik voer een dialoog met mijn leidinggevende’;
- ‘Ik ben tevreden over de dialoog die ik met mijn leidinggevende voer’;
- ‘Ik weet wat ik nodig heb om goed te functioneren’;
- ‘Ik kan tijdens de dialoog duidelijk maken wat ik nodig heb om goed te functioneren’;
- ‘Tijdens de dialoog komen mijn leidinggevende en ik ongeveer evenveel aan het woord’.

De items zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1 = geheel mee oneens; 5 = geheel mee eens). De hypothesen zijn getoetst met multi-level regressieanalyse (Hox, 2002; Peugh e.a., 2010). Deze techniek is geschikt voor de analyse van gemiddelden als er wisselingen in de respondentengroep plaatsvinden (Hox, 2002; Peugh e.a., 2010).

RESULTATEN De resultaten van de multi-level regressieanalyse¹ laten zien dat dialoog een positieve invloed heeft op bevlogenheid: $B = 0,32$, $p < 0,05$ (hypothese 1a). Daarnaast heeft dialoog een negatieve

invloed op uitputting: $B = -0,19$, $p < 0,1$ (hypothese 1b). Deze resultaten ondersteunen hypothese 1a en 1b. Vervolgens is het uiteraard van belang of onze interventie de dialoog en daarmee de duurzame inzetbaarheid heeft doen toenemen.

Tabel 3 geeft de gemiddelden weer van de variabelen op de voor- en nameting. De gemiddelde scores van zowel dialoog en bevlogenheid zijn tijdens de nameting hoger dan tijdens de voormeting (hypothese 2a en 2b). De gemiddelde score van uitputting is gelijk gebleven (hypothese 2c). Deze resultaten ondersteunen hypothese 2a en 2b. Hypothese 2c wordt niet ondersteund. Uit tabel 3 blijkt voorts dat gemiddelden van de volgende variabelen statistisch significant zijn toegenomen: bevlogenheid, dialoog, werkdruk, mentale belasting, communicatie en informatie, prestatiefeedback, ontplooiing, sociale steun en waardering van leidinggevende. Verder zijn er geen statistisch significante veranderingen.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN De interventies die in dit project zijn ingezet, lijken succesvol. Allereerst zijn zowel de dialoog en de bevlogenheid toeegenomen. Daarnaast is ondanks de stijging van de werkdruk en de mentale belasting van het werk de uitputting niet gestegen. De analyses laten bovendien zien dat er een positieve samenhang is tussen dialoog en bevlogenheid en een negatieve samenhang tussen dialoog en uitputting. Deze samenhang blijft in stand, als wordt gecontroleerd voor overige arbeidsomstandigheden en voor achtergrondkenmerken. Het is dus aannemelijk dat door het bevorderen van dialoog de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is vergroot. Een hoofdverpleegkundige zegt hierover: ‘Wat mij het allermeest is opgevallen in het afgelopen anderhalf jaar, is dat de sfeer is veranderd van snel klagen, reageren en mopperen naar een sfeer waarin mensen zelf acties ondernemen en constructief met zaken bezig gaan die hen in hun werk belemmeren, in betere samenspraak met mij als leidinggevende.’

¹ Bij de analyse is gecontroleerd voor de werkeigenschappen uit het JD-R model en de achtergrondvariabelen leeftijd, geslacht en werkuren per week.



Variabele	Gemiddelde bij voormeting	Gemiddelde bij nameting	Verandering
Afhankelijk			
bevlogenheid	3,99	4,20	0,21 *
uitputting	1,43	1,30	ns
Interventie			
dialogoog	3,38	3,59	0,21 *
Energiebronnen			
autonomie	3,27	3,33	ns
communicatie en informatie	2,97	3,24	0,27*
prestatiefeedback	3,59	3,77	0,18*
ontplooiing	3,74	3,96	0,22*
sociale steun	3,90	4,12	0,22*
waardering van leidinggevende	3,48	3,73	0,25*
Stressbronnen			
werkdruk	2,89	3,23	0,34*
balans werk/thuis	1,60	1,56	ns
rolconflict	2,74	2,65	ns
emotionele belasting	2,31	2,23	ns
mentale belasting	4,02	4,14	0,12*

* = $p < 0,1$; ns = niet statistisch significant.

Tabel 3 Verschil in gemiddelden tussen voor- en nameting (getoetst met multi-level regressieanalyse).

Aangrijpingspunten

Werken aan dialoog heeft drie aangrijpingspunten: communicatieve vaardigheden, zich bewust zijn van eigen invloed en een gelijkwaardige positionering. In dit project zien we dat verpleegkundigen over het algemeen over voldoende communicatievaardigheden beschikken. Zij ervaren wel moeilijkheden met het (blijven) voeren van dialoog, als zij een ongelijkwaardige egopositie ervaren. Werken aan bewustwording van de eigen waarneming over de positie van zichzelf en de ander, evenals bewustwording van de eigen invloedsmogelijkheden, heeft gezorgd voor meer keuzemogelijkheden in positionering en gedrag. De focus op het bevorderen van een gelijkwaardige positionering, in plaats van op het aanleren van com-

municatieve vaardigheden, is in dit project een goede keuze is geweest. Het heeft ertoe geleid dat de dialoog is toegenomen.

Zoals ook blijkt uit Van de Ven e.a. (2012) is het beschikken over voldoende communicatieve vaardigheden een belangrijke voorwaarde voor het voeren van een dialoog, net als de bewustwording van egoposities en eigen invloed. Daarom pleiten we ervoor om bij de start van vergelijkbare projecten zorgvuldig na te gaan in hoeverre aan deze voorwaarden is voldaan. In andere sectoren moeten wellicht andere keuzen gemaakt worden.

Een verpleegkundige vertelt: ‘De theorie over de cirkel van invloed vond ik heel nuttig. Als er iemand naar mij toekomt en die zegt dat een collega altijd zit

te zeuren over dit of dat, dan zou ik geneigd zijn dat voor diegene op te lossen. Nu vraag ik wat hij er zelf al aan heeft gedaan. Het heeft meer effect als diegene zelf feedback geeft.’ En een andere verpleegkundige: ‘Wij vonden het erg jammer dat de artsen niet meededen aan dit project. Daar baalden we eigenlijk echt van! Wij dachten altijd dat zij hiervoor geen tijd hadden, maar toch bleek dat, wanneer wij hen gericht betrokken bij specifieke en goed voorbereide verbeterpunten in de samenwerking rond de patiënt, ze wél bereid waren mee te werken. We hebben toch meer invloed dan we dachten en er zijn belangrijke verbeteringen bereikt!’

Begeleidingskundige principes

Ten eerste het principe ‘veranderen doe je niet in je eentje’ (gecombineerde oriëntatie). In dit project hebben we ons gefocust op zowel leidinggevenden als medewerkers. We hebben gemerkt dat gelijktijdige interventies bij beide groepen elkaar versterkten. Een voorbeeld: leidinggevenden willen dat medewerkers meer invloed nemen. Dit betekent voor leidinggevenden durven loslaten en invloed geven aan medewerkers. Het gewenste gedrag vraagt dus aan beide kanten een verandering. Naast interventies op verschillende niveaus hebben we ook binnen de groep medewerkers een aantal interventies gelijktijdig gedaan. De verschillende keuzeworkshops vonden plaats in een periode van anderhalve maand. Hierdoor ontstond er op de afdeling veel uitwisseling over de inhoud en ervaringen van de verschillende workshops, wat het leereffect heeft vergroot.

Tijdens de verschillende interventies is steeds de verbinding gelegd tussen individu, team en organisatie, vanuit het besef dat duurzame inzetbaarheid gebonden is aan individuen en beïnvloed wordt door de context (het team en de organisatie). Kortom, als interventies op meerdere niveaus en gelijktijdig plaatsvinden, is het gemakkelijker om de verandering echt door te maken en vast te houden in de praktijk van alledag (transfer en borging). Hoogstwaarschijnlijk waren met meer, minder of anders samengestel-

de interventies andere resultaten geboekt. Of de resultaten dan beter waren geweest, kunnen we niet beantwoorden. We kunnen uitsluitend vaststellen dat in dialoog met de deelnemers een uniek proces is ontstaan, met de gewenste resultaten. Om te leren was de toegevoegde waarde is van afzonderlijke interventies of combinaties daarvan, zou in toekomstige projecten continu gemonitord kunnen worden hoe de effecten van het project zich ontwikkelen, bijvoorbeeld aan de hand van indicatoren. Ook zou een kwalitatieve onderzoeksbenadering toegevoegde waarde in vervolgonderzoek kunnen hebben, waarbij de deelnemers op een systematische manier bevraagd worden. Dit laat met name zien waardoor en hoe bepaalde interventies doorwerken in duurzame inzetbaarheid.

Wat betreft het tweede begeleidingskundige principe, ‘ontwikkelingsgericht werken’: er was geen blauwdruk voor dit project, maar het is stapsgewijs vormgegeven, in dialoog met de betrokkenen. Belangrijk om te melden is dat het hierbij niet ging om maatwerk speciaal voor de doelgroep, maar om maatwerk dat samen met de doelgroep werd ontwikkeld. Deelnemers waren actief betrokken bij het vormgeven van het project en leerden hierin hun invloed te nemen en zich gelijkwaardig op te stellen.

Ontwikkelingsgericht werken betekent ook oplossingsgericht kijken vanuit een positieve benadering die is gericht op kwaliteiten en mogelijkheden in plaats van op problemen. ‘Kijk wat werkt en doe daar meer van’, is een bekende slogan. We maakten dankbaar gebruik van een breed scala aan oplossingsgerichte werkvormen. Dit heeft bijgedragen aan het vergroten van de betrokkenheid en creativiteit en legde bovendien de focus op eigen invloed, eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Daarmee sluit ontwikkelgericht werken aan bij het gelijkwaardig positioneren in de dialoog.

Een toegevoegde waarde voor het project op het vlak van ontwikkelingsgericht werken zou kunnen zijn om medewerkers nog meer te betrekken bij het stellen van doelen en deze op persoonlijk, team- en organisatieniveau gedurende het project te moni-

toren en terug te koppelen. Dit kan de betrokkenheid en motivatie nog verhogen.

Wat betreft het derde begeleidingskundige principe, 'heb aandacht voor onderliggende waarden': tijdens de teamdagen bepaalden de medewerkers samen welke waarden voor hen het belangrijkste zijn in het werk. Bij alle teams was respect een van die waarden, zoals dit eerder al door het management werd benoemd als een centrale waarde in de sector. Respect is ook een van de pijlers van de dialoog. Door de waarde respect gezamenlijk te vertalen naar concreet gedrag in de dagelijkse praktijk - in de omgang met patiënten en collega's - ontstond dialoog over vragen als hoe respectvol om te gaan met patiënten die jou respectloos behandelen en hoe respectvol het is om je mond te houden over gedrag van collega's dat je echt stoort. Dit zorgde voor verbinding tussen werk en individuele inzetbaarheid.

We merkten dat het model van de logische niveaus van Dilts en Bateson (Dilts, 1990) behulpzaam was om met de deelnemers de stap van waarden naar concreet gedrag te maken. De ervaring van de deelnemers en leidinggevenden was dat het makkelijker werd met elkaar een gesprek aan te gaan over respectvol gedrag, doordat het gezamenlijk concreet vertaald was naar gedrag.

Wat betreft het vierde begeleidingskundige principe, 'practice what you preach': congruentie in inhoud en aanpak van de begeleiders in het project is essentieel. Als je de dialoog wilt bevorderen, is het belangrijk om dit niet alleen bij de vormgeving van het project maar ook in je eigen houding als begeleidingskundige te laten zien. Een combinatie van zowel interne als externe begeleidingskundigen is een belangrijke meerwaarde in een congruente aanpak. Vanuit verschillende posities en rollen voegen zij ieder iets anders toe. De externe begeleidingskundige is geen onderdeel van het systeem en kan vanuit die vrije positie helderder waarnemen en onafhankelijker interveniëren. Bovendien: vreemde ogen dwingen. De interne begeleidingskundige zit dicht op het proces, heeft kortere (interne) lijnen en kan vanuit die positie vroegtijdig

anticiperen op weerstand en voor tempo in het proces zorgen. De complementariteit van interne en externe adviseurs was zeer waardevol in dit project.

Tot slot, dit project heeft laten zien hoe cruciaal de positie van de opdrachtgever is. Vanuit begeleidingskundige optiek is de opdrachtgever onderdeel van het te veranderen systeem. Echter, de opdrachtgever zelf kan dit wellicht anders zien. De belangrijkste vraag is of de opdrachtgever zich lerend wil opstellen en zich door zijn omgeving wil laten coachen met betrekking tot de congruentie tussen organisatiewaarden, projectdoelen en eigen gedrag. Als begeleidingskundige is het van belang dit bij de contractering expliciet aan de orde te stellen, om daarmee de borging van de resultaten in de toekomst te vergroten.

Meten van duurzame inzetbaarheid en dialoog

Zoals gezegd, blijven succesvolle SoFoKleS-projecten vaak onzichtbaar, mede doordat ze niet op afdelingsniveau worden geëvalueerd (Jongerus e.a., 2012). Daarom besteedden wij in ons project nadrukkelijk aandacht aan een voor- en nameting op afdelingsniveau. Dit project biedt een empirische onderbouwing waaruit blijkt dat SoFoKleS-projecten op afdelingsniveau wel degelijk succesvol kunnen zijn.

Voor de operationalisering van het concept duurzame inzetbaarheid is gebruik gemaakt van het JD-R-model dat eigenschappen van werk indeelt in energiebronnen en stressoren (Schaufeli & Bakker, 2004). Het model meet veel verschillende eigenschappen van het werk; bovendien zijn de uitkomstmaten bevlogenheid en stress belangrijke onderdelen van duurzame inzetbaarheid. In werkelijkheid is duurzame inzetbaarheid echter complexer dan de optelsom van energie en stress. In andere projecten zou daarom overwogen kunnen worden tevens aanvullende aspecten van duurzame inzetbaarheid mee te nemen. Te denken valt aan persoonlijke hulpbronnen (zie het JD-R-model) of meer fysieke aspecten.

Voor het meetbaar maken van het begrip dialoog was door de auteurs een vragenlijst samengesteld. We hebben ervoor gekozen om dialoog te operationaliseren

vanuit de concepten invloed nemen en gelijkwaardige positionering. We zijn ons ervan bewust dat deze operationalisering wellicht een te smal beeld schetst van een complex begrip als dialoog. De operationalisering sluit echter wel aan bij de begeleidingskundige uitgangspunten van dit project. Daarom denken wij dat deze in dit project adequaat was.

Concluderend kunnen we stellen dat de begeleidingskundige aanpak succesvol was bij het stimuleren van

dialoog en duurzame inzetbaarheid. Dit project laat zien dat een begeleidingskundige aanpak bij uitstek geschikt is voor een complex veranderproces op het gebied van de dialoog. Ook blijkt dat de dialoog daadwerkelijk een krachtig middel is om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Het resultaat was winst, zowel voor de individuele medewerker als de organisatie.



LITERATUUR

- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy: a systematic individual and social psychiatry*. New York: Grove Press.
- Boonstra, J.J. (1991). *Integrale organisatieontwikkeling: vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties*. Proefschrift. Utrecht: Lemma.
- Covey, S.R. (2004). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon and Schuster.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dilts, R. (1990). *Changing belief systems with NLP*. Capitola, CA: Metapublications.
- Hox, J.J. (2010). *Multi level analysis: techniques and applications*. New York/Hove: Routledge.
- Jongerius, F., Nauta, A., Vroome, E. de, Geerling, R., Pater, I.E. de & Bloois, R.M. van (2012). *Over uw toekomst gesproken: verslag van de derde meeting in het kader van het Project Idealoog binnen de acht UMC's*. Houten: Drukkerij Badoux.
- Kouwenhoven, M. (2007). *Handboek strategisch coachen*. Soest: Boom/Nelissen.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Peugh, J.L. (2010). A practical guide to multilevel modeling. *Journal of Psychology*, 48, 85-111.
- Ronde, M.A. de (2012). Begeleidingskunde als innovatie. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 1, 24-35.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Sjallesma, S. (2009). De nieuwe arbeidsrelatie: aansturen en ontwikkelen van medewerkers. *Leren in Organisaties*, 9, 14-19.
- Vandamme, R. (2010). *De vork. Methodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling*. Tervuren: Vandamme Instituut.
- Ven, C. van de (2012). Duurzame inzetbaarheid bij UMC's: onderzoek naar de kwaliteit van gesprekken en I-deals over werk en ontwikkeling. *Kwaliteit in Zorg*, 6, 28-31.
- Ven, C. van de, Nauta, A., Pater, I. de & Vianen, A. van (2012). Iedereen een I-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 79-102.
- Visser, C. (2009). *Doen wat werkt*. Culemborg: Van Duuren Management.