

Checklist inzetbaarheid in de gesprekscyclus

In deze handleiding vindt u tips hoe u duurzame inzetbaarheid bespreekbaar kunt maken en tips voor een goed gesprek. Ook vindt u informatie over signalen van overbelasting. Aan het einde van dit document is een checklist opgenomen, die u kunt gebruiken te beoordelen waar uw organisatie staat met betrekking tot het bespreekbaar maken van de inzetbaarheid.

1. In gesprek over duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid kan worden gedefinieerd als de mate waarin een medewerker zijn huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren, met behoud van gezondheid en welzijn.¹ Om duurzame inzetbaarheid bespreekbaar te maken, zijn zes thema's relevant (zie figuur 2):

- (1) Motivatie en betrokkenheid
- (2) Gezondheid en vitaliteit
- (3) Werkprivé balans
- (4) Werk en werkomstandigheden
- (5) Kennis en competenties
- (6) Flexibiliteit en mobiliteit



Figuur 1. Duurzame Inzetbaarheid

In het vervolg wordt voor elk van de zes thema's een aantal vragen gepresenteerd die als voorbeeld kunnen dienen.

¹ Overall waar hij staat, kan ook zij worden gelezen.

1.1. Motivatie en betrokkenheid

Uitgangspunt: Hoe gemotiveerder en hoe meer betrokken de medewerkers, hoe beter zij presteren.

Voorbeeldvragen:

- Hoe tevreden bent u met uw werk in het algemeen?
- Heeft u plezier in uw werk?
- Heeft u het gevoel dat u zinvol werk doet?
- Voelt u zich betrokken bij deze organisatie?
- Wat vindt u met name leuk aan uw werk?
- Waar krijgt u energie van?
- Wat vindt u minder leuk aan uw werk?

1.2. Gezondheid en vitaliteit

Uitgangspunt: Hoe gezonder en vitaler de medewerkers, hoe kleiner de kans op uitval.

Voorbeeldvragen:

- Voel u zich fit genoeg om uw werk te doen? (check verzuimcijfers)
- Hoe zwaar vindt u uw werk?
- Hoe ervaart u de werkdruk?
- Hoe belastend vindt u dagdiensten?
- Hoe fit en energiek voelt u zich tijdens dagdiensten?
- Hoe belastend vindt u vroege / late / nachtdiensten?
- Hoe fit en energiek voelt u zich tijdens vroege / late / nachtdiensten?
- Heeft u in het rooster voldoende mogelijkheid om te herstellen van uw diensten?
- Heeft u lichamelijke of geestelijke klachten die te maken hebben met het werk of het rooster?
- Wat heeft u nodig om gezond en fit aan het werk te blijven?
- Wat doet u zelf of kunt u zelf doen om gezond en fit aan het werk te blijven?
- Zou u minder uren of minder dagen willen werken?
 - Is de overstap naar een deeltijdbaan voor u financieel haalbaar?

1.3. Werkprivé balans

Uitgangspunt: Een goede werkprivé balans draagt bij aan duurzame inzetbaarheid en tevredenheid van de medewerkers.

Voorbeeldvragen:

- Hoe ervaart u de balans tussen werk en privéleven?
- Heeft u het gevoel dat uw privésituatie een positieve / negatieve invloed heeft op uw werk?
- Heeft u het gevoel dat uw werk een positieve / negatieve invloed heeft op uw privésituatie?
- Komt het voor dat u door verplichtingen van het werk en/of het rooster afspraken met familie of vrienden niet kunt nakomen?
- Kunt u in uw vrije tijd voldoende herstellen om vervolgens fit aan het werk te gaan?
- Heeft u de behoefte om iets te veranderen aan uw werktijden / rooster om werk en privéleven beter te kunnen combineren?

1.4. Werk en werkomstandigheden

Uitgangspunt: Goede werkomstandigheden dragen bij aan duurzame inzetbaarheid.

Voorbeeldvragen:

- Hoe is de sfeer op uw afdeling / in uw ploeg?
- Hoe ervaart u de collegialiteit en samenwerking?
- Is uw werk zwaar (lichamelijk en/of geestelijk)?
 - Hoe zou (lichamelijk en/of geestelijk) zwaar werk verlicht kunnen worden?
- Zijn er voldoende herstel- of pauzemomenten tijdens het werk?
- Kunt u uw werk overdag / 's nachts / in het weekend veilig en gezond doen?
- Zijn faciliteiten en voorzieningen op het werk ook in de nacht en het weekend geregeld?
- Is management, indien nodig, in de nacht en het weekend bereikbaar?

1.5. Kennis en competenties

Uitgangspunt: Om het werk goed te kunnen doen zijn de juiste kennis en vaardigheden nodig.

Voorbeeldvragen:

- Beschikt u over de juiste kennis en vaardigheden om uw werk goed te doen?
- Wat wilt / kunt u zelf doen om uw kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen?
- Welke ondersteuning heeft u nodig om uw kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen? Welke cursussen / opleidingen zou u willen / kunnen doen?
- Heeft u doelen met betrekking tot uw persoonlijke ontwikkeling? Wat is er nodig om deze doelen te behalen?

1.6. Mobiliteit en Flexibiliteit

Uitgangspunt: Tijdig met elkaar verkennen wat mogelijkheden zijn om binnen of buiten de organisatie van functie of baan te wisselen.

Voorbeeldvragen:

- Bent u op meerdere plekken inzetbaar?
- Heeft u zelf ideeën met betrekking tot uw inzetbaarheid op dit moment en in de toekomst (welk soort werk, welke functie, waar, wat voor soort rooster)?
 - Welke kennis en vaardigheden zijn daarvoor nodig en hoe kunt u deze verwerven?
 - Hoe kan de organisatie u hierbij ondersteunen?
 - Bent u bereid om verder te reizen naar het werk?
 - Is de overstap naar een ander (ploegen)rooster of andere functie voor u financieel haalbaar?

2. Signalen voor te hoge belasting herkennen

Wordt een werknemer over langere tijd te zwaar belast, dan kan dat op (langere) termijn ernstige gevolgen hebben (ziekte, uitval). Indien u inzetbaarheid in de ploegendienst (tijdig) bespreekbaar wilt maken, is het belangrijk om signalen vroegtijdig te herkennen.

De volgende signalen kunnen duiden op overbelasting:

- Toename in het ziekteverzuim.
- Toename in het aantal (bijna) gemaakte fouten.
- Aanhoudende klachten over werkdruk.
- Aanhoudende slaapproblemen, vermoeidheid.
- Meer koffie drinken, meer alcohol drinken, meer roken.
- Meer onzeker zijn, sneller boos of emotioneel worden bij kleine tegenslagen.
- Piekeren, aanhoudende neerslachtigheid.
- Aanhoudende concentratieproblemen, vergeetachtigheid.
- Aanhoudende spijsverteringsklachten, hoofdpijn.

De volgende symptomen kunnen duiden op een burn-out:

- De medewerker geeft regelmatig aan zich leeg te voelen, het gevoel te hebben helemaal 'op' te zijn als gevolg van het werk.
- De medewerker neemt een cynische, afstandelijke en weinig betrokken houding aan tegenover de eigen werkzaamheden en/of neemt een onpersoonlijke, onverschillige, negatieve en cynische houding aan ten opzichte van de collega's.
- De medewerker geeft aan dat hij zich steeds minder competent / minder in staat voelt om zijn werk goed uit te voeren.

3. Tips voor het voeren van gesprekken

Voorbereiding

Een goede voorbereiding is onontbeerlijk om succes te behalen. Zorg er daarom voor dat u voldoende tijd heeft om de gesprekken voor te bereiden.

- Denk na over wat u wilt bereiken / wat u verwacht van het gesprek.
- Zet alle gespreksonderwerpen die u aan bod wilt laten komen op een rijtje.
- Communiceer naast locatie, start- en eindtijd ook het doel van het gesprek naar de medewerker.
- Vraag de medewerker om zijn wensen voorafgaand aan het gesprek op papier te zetten.

Wilt u met de medewerker praten over zijn inzetbaarheid, dan is het belangrijk dat u goed zicht heeft op bezettingseisen, interne afspraken en regelgeving.

- Ga na of er ruimte is om de medewerker op een andere manier in te zetten.
- Denk na over mogelijke bedrijfsmatige grenzen of eisen (bijvoorbeeld een minimum aantal nachtdiensten / uren dat een medewerker moet werken).
- Ga na welke eisen door de Wet flexibel werken en de cao Metalektro worden gesteld aan de omgang met verzoeken om meer / minder uren te gaan werken.
- Zet interne managementafspraken over de benodigde flexibiliteit op een rij.

Het gesprek

Een goed gesprek vraagt om een open en ontspannen sfeer. De volgende punten kunnen helpen om ervoor te zorgen dat het gesprek goed verloopt.

- Zorg ervoor dat u tijdens het gesprek niet door anderen wordt gestoord en u de rust en tijd heeft om de medewerker al uw aandacht te schenken.
- Vraag of de medewerker nog aanvullingen heeft op de lijst met gespreksonderwerpen.
- Hou rekening met verschillende belangen. Wees open voor meningen en ervaringen van de ander. Deze kunnen afwijken van die van uzelf.
- Probeer u in de ander te verplaatsen en zijn standpunten te begrijpen.
- Probeer niet te oordelen of in de verdediging te schieten.
- Maak gebruik van de communicatietips (zie box 1).

Afronding van het gesprek

Het is verstandig om gemaakte afspraken schriftelijk vast te leggen. Denkt u daarbij aan het volgende:

- **Wat:** Wat is precies afgesproken? Welke acties moeten worden ondernomen?
- **Wie:** Voor wie geldt de afspraak? Wie doet wat?
- **Wanneer:** Op welke termijn worden de acties ondernomen? Hoelang gelden de afspraken?
Wanneer wordt geëvalueerd?

Box 1: Communicatietips

Met de juiste woorden bereikt u eerder uw doel. Hieronder staan enkele tips beschreven die u kunnen helpen bij het voeren van gesprekken.

Luisteren, samenvatten, doorvragen (LSD)

- **Luisteren:** Om goed te communiceren is luisteren misschien nog wel belangrijker dan praten. Echt luisteren betekent dat u zich concentreert op wat de ander en hoe de ander dat zegt.
 - Stel oordelen en interpreteren uit, denk niet dat u al weet wat de ander wil zeggen.
 - Laat de ander zien dat u aandachtig luistert door bijvoorbeeld te knikken. Daardoor moedigt u de ander aan om door te gaan.
 - Laat de ander uitpraten.
- **Samenvatten:** Door het verhaal van de ander samen te vatten kunt u na gaan of u de ander goed heeft begrepen en geeft u hem de mogelijkheid om zijn boodschap duidelijker te maken. Zo voorkomt u misverstanden.
 - Vat samen wat de ander zojuist heeft verteld (bijvoorbeeld: “Als ik het goed begrijp, zeg je / wil je ...”).
 - Vraag na of uw samenvatting correct is (bijvoorbeeld: “Klopt dit?”, “Heb ik het goed begrepen?”, “Heb ik het zo goed samengevat?”).
- **Doorvragen:** Door vragen te stellen kunt u niet alleen controleren of u alles goed hebt begrepen, maar ook extra informatie verzamelen. Door gesloten en open vragen (zie hieronder) gericht in te zetten kunt u ervoor zorgen dat u de gewenste informatie ook daadwerkelijk verkrijgt.

Gesloten en open vragen

Het stellen van vragen is een belangrijke gespreksvaardigheid en kan veel informatie opleveren. Door het stellen van vragen toont u interesse. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen gesloten en open vragen.

- **Gesloten vragen:** Gesloten vragen beginnen meestal met een werkwoord en vergen slechts antwoord van één of twee woorden. Gesloten vragen kunt u inzetten wanneer u wilt dat de ander een duidelijke uitspraak maakt, en wanneer u snel dingen te weten wilt komen (waar u eventueel vervolgens nader op in wilt gaan). Voorbeelden voor gesloten vragen:
 - “Vindt u uw werk zwaar?”, “Voelt u zich fit genoeg om het werk te doen?”
- **Open vragen:** Open vragen beginnen met een vraagwoord (bijvoorbeeld “hoe”, “wat”, “waarom”). Open vragen zijn effectief om:
 - een antwoord uit te lokken dat uit meer dan een paar woorden bestaat,
 - uitleg te vragen van de ander,
 - belangstelling te tonen,
 - de ander aan te moedigen om vrijuit te spreken.Het nadeel van open vragen kan zijn dat de ander te lang kan uitweiden, dat het gesprek te veel tijd kost en dat je niet tot de kern van de zaak komt.
Voorbeelden voor open vragen:
 - “Hoe ervaart u de collegialiteit en samenwerking?”, “Wat zou u graag willen veranderen in uw werk?”

Valkuilen bij vragen stellen




Houdt u rekening met de volgende valkuilen bij het stellen van vragen:

- Beginnen met een te moeilijke vraag.
- Meerdere vragen tegelijk stellen.
- Onvoldoende bedenktijd geven.
- Te veel gesloten vragen stellen. Als u veel gesloten vragen stelt kan het voor de ander echter voelen als een kruisverhoor. Daarnaast kan een serie gesloten vragen leiden tot een saai gesprek.
- Te veel "waarom" vragen. Daardoor kan de ander het gevoel krijgen zich te moeten verdedigen.

4. Checklist

Het doel van deze checklist is om de huidige situatie met betrekking tot het bespreekbaar maken van de inzetbaarheid in kaart te brengen. De uitslag biedt inzicht in mogelijke verbeterpunten.

- Bepaal per punt uw score.
- Kijk op welke punten u/ uw organisatie niet goed scoort.
- Bepaal welke punten u wilt aanpakken, in welke volgorde en op welke termijn.

| Score | | | |
|---|---|---|----------------------|
| Ja | Deels | Nee | Weet niet/ n.v.t. |
|  |  |  | |

Gesprekscyclus

| | | | | | |
|------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.1a | Vinden jaarlijks startgesprekken plaats met de medewerkers? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.1b | Komt inzetbaarheid aan bod tijdens het startgesprek? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2a | Vinden jaarlijks functioneringsgesprekken plaats met de medewerkers? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2b | Komt inzetbaarheid aan bod tijdens het functioneringsgesprek? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3a | Vinden jaarlijks beoordelingsgesprekken plaats met de medewerkers? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3b | Komt inzetbaarheid aan bod tijdens het beoordelingsgesprek? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Duurzame Inzetbaarheid

| | | | | | |
|------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2.1 | Is er aandacht voor motivatie en betrokkenheid in de gesprekscyclus? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 | Is er aandacht voor gezondheid en vitaliteit in de gesprekscyclus? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2a | Weet u voldoende over de risico's van ploegendienst / nachtwerk en kent u de signalen van overbelasting? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2b | Weten medewerkers voldoende over de risico's van ploegendienst / nachtwerk en wat zij hier zelf aan kunnen doen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 | Is er aandacht voor de werkprivé balans in de gesprekscyclus? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.4 | Is er aandacht voor werk en werkomstandigheden in de gesprekscyclus? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.5 | Is er aandacht voor kennis en competenties in de gesprekscyclus? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.5a | Zijn er voldoende opleidingsmogelijkheden en ontplooiingsmogelijkheden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.6 | Is er aandacht voor flexibiliteit en mobiliteit in de gesprekscyclus? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Communicatie

| | | | | | |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.1 | Heeft u voldoende tijd om de gesprekken goed voor te bereiden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 | Bent u zich bewust van uw eigen valkuilen bij het voeren van gesprekken? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |