

Gepubliceerd op *Werk & Veiligheid - Kennisplatform over preventie, RI&E en sociale veiligheid*
(<https://www.werkenveiligheid.nl>)

[Home](#) > Een Goed Gesprek komt niet vanzelf

Een Goed Gesprek komt niet vanzelf

Door [Peter Regter](#) op do, 08/04/2021 - 13:54

Duurzame inzetbaarheid

Achtergrondartikel



Het goede gesprek gaat over zaken die een directe binding hebben met Arbobeleid. Zoals duurzame inzetbaarheid en de thema's op het brede terrein van de psychosociale arbeidsbelasting. Maar zo'n Goed Gesprek komt niet vanzelf. Wat is nodig voor een Goed Gesprek? En hoe kan de preventiemedewerker het verschil maken?

Tegenwoordig worden functioneringsgesprekken waarin vooral de beoordeling van de medewerker centraal staat steeds meer vervangen door gesprekken waarin de medewerker feedback krijgt. Daarnaast staan de duurzame inzetbaarheid van de medewerker en de arbeidsomstandigheden ook op de agenda. Vaak wordt dit gesprek een Goed Gesprek genoemd. Met elkaar in gesprek gaan over bijvoorbeeld de ontwikkeling van de medewerker, ambities en wat hij/zij nodig heeft om veilig en gezond te kunnen werken, vraagt om een veilig gespreksklimaat. De leidinggevende heeft hierin een belangrijke taak.

Beoordelen is 'uit', feedback en ontwikkeling zijn 'in'

Veel organisaties hebben een gesprekscyclus waarin is bepaald dat medewerker en leidinggevende 3x per jaar met elkaar in gesprek gaan. De zogenaamde klassieke cyclus start met een planningsgesprek in januari waarin afspraken worden gemaakt over het werk, doelen en resultaten. Halverwege het jaar is er het zogenoemde voortgangsgesprek waarin de voortgang van de afspraken tussentijds wordt geëvalueerd. Vaak wordt dit gesprek ook benut voor feedback van de medewerker aan de leidinggevende. Vragen als: Hoe ervaar jij de stijl van leidinggeven, wat verwacht jij van jouw leidinggevende? Ook de arbeidsomstandigheden zoals de werkdruk worden besproken. Aan het einde van het jaar vindt het derde gesprek, het beoordelingsgesprek plaats waarin de leidinggevende zijn/haar oordeel uitspreekt over het functioneren van de medewerker. In de klassieke theorie zijn de eerste twee gesprekken tweezijdig dus met een inbreng van medewerker en leidinggevende. Het beoordelingsgesprek is in die opvatting een eenzijdig gesprek waarin de medewerker vooral het oordeel aanhoort. En als de beoordeling gekoppeld is aan de beloning wordt de medewerker over de consequenties voor het salaris en/of extra beloning geïnformeerd.

Uit recent onderzoek door onder meer [vakbond CNV](#) blijkt dat de helft van de respondenten het nut niet inziet van beoordelingsgesprekken. Voor veel mensen werken de gesprekken eerder demotiverend dan motiverend. Ook leidinggevend, zeker als hun afdeling groot is, zien er tegen op. Van leidinggevend hoor ik dat medewerkers wel eens een passieve houding aannemen en zich niet altijd hebben voorbereid. Dat is niet echt stimulerend!

Het komt voor dat de gesprekken worden gehouden, omdat het nu eenmaal moet. Of ze worden in het geheel niet gehouden. Vele werkenden hebben al jaren geen formeel gesprek gehad. Een doorn in het oog van veel HR-professionals. En terecht. Een vorm van gesprek tussen medewerker en leidinggevende is immers de basis van het HR-beleid. Input over welke bijdrage medewerkers gaan leveren aan de doelstellingen van de organisatie, welke ambities de medewerker heeft en wat kan de organisatie bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid. Input over veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. Om daar actief en preventief actie op te kunnen ondernemen. Veel organisaties kiezen er daarom voor om afscheid te nemen van de klassieke gesprekscyclus. De aanleiding hiervoor is naast het feit dat de oude cyclus niet werkt dat ook veel organisaties aan de slag zijn gegaan met zelforganiserende teams. En dat er dus helemaal geen leidinggevende meer is om het gesprek met de medewerker aan te gaan.

Een goed gesprek

Er is geen wet op het goede gesprek. In de praktijk zien we verschillende vormen. De rode draad is vaak het uitgangspunt dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen loopbaan en ontwikkeling. En daarom ook het initiatief neemt om daarover in gesprek te gaan met de organisatie. De onderwerpen voor het gesprek zijn net als in de oude cyclus: het maken van afspraken over resultaten in het werk, het bespreken van ontwikkeling, opleidingswensen en arbeidsomstandigheden. Een belangrijk verschil is dat het onderdeel beoordelen vaak wordt

vervangen door 'feedback'. Soms worden daarbij technieken gebruikt zoals "feed-forward" of 360 graden feedback waarbij ook de input van collega's of klanten wordt betrokken. "Feed-forward" is natuurlijk ook gebaseerd op 'feedback' en mijns inziens een beetje een versluierende term. Het blijkt dat feedback geven en ontvangen best spannend kan zijn. Bij de methode van 360 graden feedback zou de eerste stap kunnen zijn dat collega's zelf mogen kiezen wie ze om feedback vragen. Een volgende stap is dat de keuze van collega's meer a-select gebeurt. Het is overigens geen goed idee om 360 graden feedback anoniem te doen. Met anonieme feedback kun je weinig en bevordert niet de veiligheid en een meer open cultuur.

De frequentie van de gesprekken varieert nogal; soms zien we systemen met als uitgangspunt 1x per jaar. Maar ook dat de frequentie wordt vrijgelaten al gelang de behoefte van de medewerker of de organisatie.

Een goed gesprek komt niet vanzelf

Het is een belangrijke stap voorwaarts dat organisaties afscheid nemen van allerlei systemen die niet voldoen. Het invoeren van het goede gesprek kan daarbij een stap in de goede richting zijn. Alleen is het wel van belang te beseffen dat er meer nodig is dan een nieuwe naam. Een goed gesprek komt niet vanzelf. Voor veel medewerkers is het best lastig om na te denken over ambities en ontwikkeling. Daarbij komt dat bijvoorbeeld het gesprek aangaan over werkdruk best spannend kan zijn. Een medewerkster vertelde dat ze jarenlang de hoge werkdruk niet durfde te bespreken, omdat zij voor zichzelf had bedacht dat zij dan toegaf dat zij haar werk niet aan kon. En feedback? In veel meerjarenplannen lezen we dat organisaties lerende organisaties willen zijn door elkaar aan te spreken en van elkaar te leren. Dat is een heel mooi streven maar voor een bedrijf dat altijd strak hiërarchisch is geleid is dat al een leerproces op zich: leren hoe je feedback geeft en ontvangt.

In de CAO voor de Woondiensten (woningcorporaties) is de bepaling opgenomen dat de directeur er zorg voor draagt dat de leidinggevendenden voldoende geschoold zijn om de gesprekken te kunnen voeren. Bij een aantal corporaties werd ook de medewerkers een training aangeboden om zich goed voor te bereiden op de gesprekken. In de training kwam de voorbereiding aan de orde en hoe je zelf als medewerker een actieve rol in het gesprek kunt vervullen. Dat zijn goede uitgangspunten voor het succes van de Goede Gesprekken. En dat brengt ons bij de preventiemedewerker.

De rol van de preventiemedewerker

Het goede gesprek gaat over zaken die een directe binding hebben met Arbobeleid. Duurzame inzetbaarheid en de thema's op het brede terrein van de psychosociale arbeidsbelasting, zoals [werkdruk/werkbelasting](#), sociale omgang tussen collega's, omgaan met werktijden en plaats onafhankelijk werken. Een belangrijk actueel gespreksonderwerp is thema is vitaliteit en werk-privé balans en de privé-situatie. Zeker nu steeds meer bedrijven er voor kiezen om deels thuis te blijven

werken. Dat zijn thema's die ook nu in een goed gesprek besproken moeten worden. Het is van groot belang dat medewerkers en leidinggevenden zich durven uit te spreken over zaken die er toe doen. En daarvoor is een veilig gespreksklimaat een belangrijke voorwaarde. Dat leidinggevenden open vragen stellen en een sfeer creëren waarin de medewerker zich uitgenodigd voelt om te vertellen wat belangrijk is. Dat er sociale veiligheid is en dat het gesprek wordt afgestemd op de leerstijlen en persoonlijke omstandigheden van de medewerker.

Goede gesprekken zijn een belangrijk middel voor de verdere uitbouw van het Arbobeleid. Daarom pleit ik er voor dat de preventiemedewerker de kwaliteit van de gesprekken een plek geeft in de [RI&E](#). Dat leidinggevenden, teams en medewerkers ondersteund worden in het voeren van goede gesprekken. Zodat zij graag met elkaar het gesprek aangaan over [duurzame inzetbaarheid](#) en PSA. Concrete acties voor het Plan van Aanpak zijn onder meer scholing van leidinggevenden en medewerkers, voorlichtingscampagnes, als actiepunt op het werkoverleg van (management)teams e.d. Wanneer concrete acties in het Plan van Aanpak zijn opgenomen maken zij ook deel uit van de evaluatie. Dan kan worden onderzocht hoeveel gesprekken er zijn gevoerd en hoe de betrokkenen deze beoordelen. Tot nu toe waren de Goede Gesprekken vaak een belangrijk aandachtspunt voor HR. Ik ben er van overtuigd dat de preventiemedewerker het verschil kan maken met een insteek vanuit [PSA](#). En dat de preventiemedewerker in HR een belangrijke partner en medestander zal vinden.

Lees meer:

[Werkstress: Omslag in denken nodig](#)

[Hoe de RI&E kansen biedt om PSA aan te pakken](#)

[Sociaal \(on\)veilig werken: een verantwoordelijkheid van iedereen](#)

Zoekwoorden:

duurzame inzetbaarheid

beoordelingsgesprek

functioneringsgesprek

ontwikkelingsgesprek

[Lees meer op overzichtspagina Preventie](#)

Bron-URL: <https://www.werkenveiligheid.nl/preventie/duurzame-inzetbaarheid/een-goed-gesprek-komt-niet-vanzelf>