

# *Dialogoog en de kracht van aandacht*

Aukje NAUTA en Cristel VAN DE VEN

**INLEIDING** Duurzame inzetbaarheid is voor veel organisaties, zoals ziekenhuizen, van groot belang. De aard van veel werk is complex en veranderlijk. Daarom is continu leren meer dan ooit een vereiste. Daarnaast vergrijsst en ontgroent de bevolking; in de zorg is er zelfs sprake van ‘dubbele vergrijzing’. Doordat we steeds ouder worden, komen er meer patiënten en steeds minder mensen om deze patiënten te behandelen, te begeleiden en te verzorgen. Een cabaretier schetste laatst de toekomst van Nederland: ‘Over een tijdje ligt de helft van de bevolking in een in ziekenhuisbed en de andere helft staat ernaast.’ Mede vanwege de vergrijzing is langer doorwerken nodig om pensioen en AOW betaalbaar te houden en de zorg op peil te houden. Een belangrijke vraag is dan: hoe blijven mensen inzetbaar, liefst tot aan hun 65e jaar of zelfs erna?

De dialogoog die leidinggevend en medewerkers voeren over wat de medewerker kan en wil leren zou wel eens cruciaal kun-

nen zijn voor het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers. Maar er is nog niet veel onderzoek gedaan naar dialogoog als sleutel tot duurzame inzetbaarheid, zo constateerden wij vorig jaar (Van de Ven e.a., 2012). Daarom waarderen wij het zeer dat in het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) een project rondom dialogoog en inzetbaarheid heeft plaatsgevonden, waarvan Marjon Leevers, Joringel den Hoedt en Mieke Voogd verslag doen in dit nummer. In dit project heeft men geprobeerd duurzame inzetbaarheid van 107 verpleegkundigen in de sector Oncologie te verhogen, en wel dankzij interventies

---

*Prof. dr. A. Nauta* is bijzonder hoogleraar employability in werkrelaties bij de Programmagroep A&O-psychologie van de Universiteit van Amsterdam en mede-eigenaar van en onderzoeker/adviseur bij Factor Vijf te Utrecht. E-mail: aukje.nauta@factorvijf.eu.  
*Drs. C. van de Ven* is mede-eigenaar van en onderzoeker/adviseur bij Factor Vijf te Utrecht. Daarnaast is zij gastdocent bij diverse universiteiten.

die begeleidingsdeskundigen samen met verpleegkundigen, P&O en management hebben opgezet en uitgevoerd. Sterk aan dit project zijn de vragenlijstmetingen aan begin en eind, zodat te toetsen viel of de inzetbaarheid van de verpleegkundigen daadwerkelijk steeg.

Het onderzoek vond plaats in het kader van het nationale SoFoKleS-project Idealoog (later Dialoog genoemd). Dit project is bedoeld om in alle acht universitair medische centra van Nederland inzetbaarheid te stimuleren, met name door te investeren in dialoog en maatwerkafspraken ofwel I-deals (Rousseau, 2005) - vandaar de samentrekking van de termen I-deal en dialoog tot Idealoog. Wij zijn als onderzoekers actief betrokken geweest bij dit project. De eerste auteur voerde, samen met collega-onderzoekers, een longitudinale survey in de acht UMC's uit, om te toetsen of in de jaren 2009-2011 een vooruitgang te constateren valt in dialoog, maatwerkafspraken en inzetbaarheid (Jongierius e.a., 2012; Van Bloois e.a., 2011; 2010). Van de Ven voerde in de UMC's observatieonderzoek uit naar dialogen tussen medewerkers en leidinggevenden en toetste of een goede dialoog samenhangt met afsprakenop-maat (Van de Ven e.a., 2012). En ten slotte deed Van de Ven (2012) onderzoek onder verpleegkundigen naar de wijze waarop zij kijken naar en werken aan hun eigen inzetbaarheid.

Aan de genoemde longitudinale survey in acht UMC's kleefde een groot bezwaar: het valt onmogelijk na te gaan of eventuele veranderingen in inzetbaarheid toe te schrijven zijn aan de vele projecten die in diezelfde periode plaatsvonden binnen het nationale I-dealoog-project. Helaas laten

de opeenvolgende rapportages geen verbetering zien in inzetbaarheid over de jaren 2009-2011. Zoals Leeveer e.a. onze rapportages al citeerden: een mogelijke verklaring hiervoor is de economische crisis. Die heeft er wellicht voor gezorgd dat veel medewerkers hun inzetbaarheid lager zijn gaan inschatten. Immers, hun mogelijkheden binnen en buiten de UMC's zijn afgenomen, vanwege interne bezuinigingen en een externe ruime arbeidsmarkt. Het waardevolle van het onderzoek van Leeveer e.a. is dat zij op het niveau van een enkele afdeling - de sector Oncologie van het UMCG - hebben onderzocht of gerichte interventies ter verbetering van dialoog en inzetbaarheid positief uitpakken voor een beperkte groep van 107 verpleegkundigen. Daardoor is veel nauwkeuriger vast te stellen of eventuele vooruitgang wat betreft inzetbaarheid is toe te schrijven aan gepleegde interventies.

Een kleinschalige focus van onderzoek is om nog een reden interessant. Uit ons onderzoek naar inzetbaarheid bij verpleegkundigen bleek dat 84 procent van de 797 respondenten vindt dat hij of zij actief werkt aan de eigen inzetbaarheid (Van de Ven, 2012). Toch denkt slechts een derde dat iedereen binnen de eigen afdeling inzetbaarheid belangrijk vindt. Kennelijk zijn verpleegkundigen vooral individueel met hun ontwikkeling bezig, maar is het geen gesprekstema tussen collega's onderling, terwijl het makkelijker wordt om in beweging te komen als je je collega's hetzelfde ziet doen.

Als medewerkers zelf en de mensen om hen heen openlijk met ontwikkeling bezig zijn, kun je spreken van een ontwikkelcultuur op de werkvloer. Zo'n cultuur creëer



je onder andere door regelmatig met elkaar over ontwikkeling te praten en leerervaringen actief te delen. Een van de aanbevelingen uit het onderzoek van Van de Ven (2012) was dan ook om thema's als inzetbaarheid, leren en ontwikkeling tot regelmatig agendapunt van teamoverleg te maken. Het lijkt alsof Leever e.a. deze aanbeveling hebben opgevolgd, blijkens onder meer de zes teamdagen die zij in de sector Oncologie van het UMCG organiseerden. Tijdens die dagen bespraken de 91 deelnemende verpleegkundigen - verdeeld over zes kleine teams - wat zij individueel nodig hebben om inzetbaar te blijven en wat men als team kan doen om continu te verbeteren. 'Denk groot, begin klein!', schrijven Leever e.a. terecht: het lukt vaak veel beter om in kleinschalige teams sessies over inzetbaarheid te organiseren, dan dergelijke projecten grootscheeps binnen de gehele organisatie uit te rollen. Dan stranden ze vaak door gebrek aan bevlogen procesbegeleiders op decentraal niveau.

In de rest van deze reactie zoomen we nader in op de inhoud van het interventieonderzoek. Daarbij reageren we zowel vanuit het wetenschappelijke als vanuit het veranderkundige perspectief. Dit doen we omdat beide perspectieven tot verschillende kwaliteitsoordelen leiden. Vanuit wetenschappelijk perspectief draait het om de vraag of het onderzoek methodologisch klopt: zijn de auteurs erin geslaagd om betrouwbaar en valide bepaalde veronderstelde verbanden aan te tonen (of deze juist te verwerpen)? Het veranderkundige perspectief draait om een andere vraag: hebben de beschreven interventies tot de gewenste verandering geleid, en zo ja, waarin zit hem dan precies de veranderkundige kneep?

Wetenschappelijk valt het nodige af te dingen op het onderzoek. Allereerst is de experimentele opzet vrij zwak, want een controlegroep ontbreekt. Daardoor weten we niet of de vooruitgang in inzetbaarheid toe te schrijven is aan de gepleegde interventies of aan een algehele vooruitgang die 'toevallig' plaatsvond in het UMCG. Ten tweede is een groot aantal interventies gepleegd, zodat we niet weten wat nu precies wel of niet heeft gewerkt en waardoor dat komt. Ten derde missen we een deeglijke onderbouwing van de gekozen interventies. De auteurs schrijven dat gelijkwaardige positionering het belangrijkste uitgangspunt en ontwerpprincipe is geweest. Daarmee bedoelen zij vermoedelijk dat de interventies erop gericht waren om gelijkwaardigheid in arbeidsrelaties te bevorderen ofwel de machtsafstand tussen leidinggevenden en medewerkers te verkleinen. Vervolgens sommen zij een aantal 'ontwerpprincipes' op, zoals de ontwerp-ontwikkelbenadering, oplossingsgericht werken en de cirkel van invloed en betrokkenheid. Zij verzuimen echter deze principes nader toe te lichten, in het bijzonder waarom juist deze principes zorgen voor meer gelijkwaardigheid in arbeidsrelaties. Ook blijft onduidelijk hoe de genoemde ontwerpprincipes terugkomen in de gekozen interventies en waarom specifiek voor deze interventies is gekozen.

Ten slotte plaatsen we enkele kritische kanttekeningen bij de metingen. Zo blijkt dat de auteurs niet inzetbaarheid maar bevlogenheid en uitputting hebben gemeten; variabelen die hooguit zwak verband houden met inzetbaarheid. De 'nieuwe' schaal waarmee de auteurs dialoog hebben gemeten is weliswaar betrouwbaar, maar is hij ook valide? Wat zegt een dialoog-item als 'Ik weet wat ik nodig heb om goed te func-

tioneren' over de kwaliteit van de dialoog van medewerkers met hun leidinggevende? Als kritische wetenschappers zetten we al met al vraagtekens bij de kwaliteit van de onderzoeksmethode.

Vanuit veranderkundig perspectief hebben we veel bewondering voor het project. Gedurende anderhalf jaar hebben de auteurs enorm veel geïnvesteerd in ruim honderd verpleegkundigen. Er is een grote inspanning geleverd om de inzetbaarheid en ontwikkeling op teamniveau 'handen en voeten te geven'. Dit lijkt zijn vruchten te hebben afgeworpen. De citaten zeggen misschien wel veel meer dan de cijfers uit de surveys. Zo vertellen enkele verpleegkundigen dat ze na de interventies meer invloed ervoeren en een gelijkwaardiger gesprekspartner waren geworden van artsen en leidinggevendenden.

Wat ons verder opvalt is de klaarblijkelijk goede werkrelatie tussen de begeleidingsdeskundigen en hun opdrachtgevers. In maar weinig organisaties lukt het een combinatie van interventie en onderzoek vorm te geven. In dit UMCG-project hebben de begeleidingsdeskundigen uitstekend weten te 'contracteren' met hun opdrachtgevers; dat vinden wij een sterk staaltje begeleidingskunde. Ook hebben we bewondering voor de samenwerking tussen interne en externe begeleidingsdeskundigen, die immers uitmondde in een gezamenlijk geschreven artikel. Over de vervagende grenzen van formele, van oudsher gesloten, arbeidsorganisaties heen komen nieuwe 'projectcoalities' tot stand. Dit biedt mogelijkheden voor (sociale) innovatie. Tegelijk stellen we bij lezing van het artikel verbaasd vast dat men - UMC's en SoFoKleS inclusief - zoveel investeert in gelijkwaardige dialogen, terwijl de formele structuur van arbeidsrelaties gehandhaafd

blijft. Met daaruit voortvloeiend de prangende vraag: kan dat ook anders? Zou het mogelijk zijn om arbeidsrelaties in structurele en formele zin minder hiërarchisch te maken? En als dat zou lukken, zou dit de cultuur binnen ziekenhuizen dusdanig veranderen dat ook medisch specialisten meedoen aan een project als dit?

Dit nummer van het *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* gaat over contracteren. Ons valt op dat in dit interventieonderzoek een belangrijke contractpartij ontbreekt: de medisch specialisten. Terwijl het daarmee in de communicatie vaak misgaat. Een voorbeeld hiervan liet Wouter Bos, sinds kort bestuursvoorzitter van het VU medisch centrum te Amsterdam, onlangs zien tijdens een uitzending van het tv-programma *Zomergasten* (zie [www.uitzendinggemist.nl/afleveringen/1361967](http://www.uitzendinggemist.nl/afleveringen/1361967)). En in een aflevering van een ander tv-programma, *De achterkant van het gelijk*, werd pijnlijk duidelijk hoe een medisch specialist, al pratend, elk oogcontact meed met een huisarts, naar alle waarschijnlijkheid vanwege de lagere status van huisartsen. Als dit al speelt tussen artsen onderling, wat betekent dat dan voor dialoog tussen medisch specialisten en verpleegkundigen? Het is onzes inziens symptomatisch voor 'het systeem' UMC dat juist de machthebbers niet hebben deelgenomen aan dit experiment. Wij vragen ons hardop af of het systeem, na de interventies van Leever e.a., daadwerkelijk veranderd is of dat de verandering slechts tijdelijk van aard zal blijken.

Vanuit veranderkundig perspectief concluderen we desondanks dat dit artikel heldere beschrijvingen geeft van hoe organisaties kunnen investeren in inzetbaarheid. De auteurs beschrijven maar liefst zeven interventies die zij hebben gepleegd



ter stimulering van duurzame inzetbaarheid: managementcoaching, een kick-off-bijeenkomst, intervisie, teamdagen, een training 'invloed en dialoog', keuzeworkshops en bemoeitheater. Daarmee biedt het artikel concrete voorbeelden en inspiratie voor andere organisaties die ook met medewerkers de dialoog over inzetbaarheid willen aangaan.

Dialoog blijkt een fraaie 'resource' te zijn waardoor mensen hoge taakeisen beter lijken te kunnen hanteren, zo laten Leever e.a. zien. Investeren in dialoog is daarom vanuit veranderkundig perspectief een verstandige keuze. Vanuit wetenschappelijk perspectief lijkt het er echter op dat dit project een replicatie is van de zogenoemde Hawthorne-experimenten van bijna tachtig jaar geleden. In deze experimenten bleek dat de productiviteit van werknemers niet steeg door de interventies die de onderzoekers pleegden (namelijk variëren met verlichting op de werkvloer), maar door de extra aandacht die medewerkers van de onderzoekers kregen; dit wordt

sindsdien het Hawthorne-effect genoemd. Ook in het onderzoek van Leever e.a. weten we niet of de vooruitgang die medewerkers rapporteren toe te schrijven is aan specifieke interventies of aan de meer generieke aandacht die medewerkers van de begeleidingskundigen kregen. Daarmee is dit project in wetenschappelijk opzicht niet zo geslaagd.

Maar vanuit veranderkundig perspectief doet het er eigenlijk niet toe dat we niet weten waaraan de verbeteringen precies zijn toe te schrijven. En het is hoe dan ook zeer de moeite waard dat een aantal verpleegkundigen zelf zegt dat ze, mede dankzij de interventies, zijn gegroeid in hun werk en in hun rol als volwassen medewerker. Dat betekent dat hun psychologische contract in positieve zin is veranderd. Waren er altijd maar zulke mooie psychologische contracten tussen begeleiders, leidinggevend en medewerkers. Nu nog de medisch specialisten zien te contracteren ...



## LITERATUUR

- Bloois, R.M. van, Geerling, R., Jongerius, F., Nauta, A., Pater, I.E. de, & Vroome, E. de (2011). *Onderzoek 'Over uw toekomst gesproken'. Verslag van de eerste en tweede meting in het kader van het Project Idealoog*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Bloois, R.M. van, Nauta, A., & Pater, I.E. de (2010). *Onderzoek 'Over uw toekomst gesproken'. Verslag van de nulmeting 2009 in het kader van het Project Idealoog*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Jongerius, F., Geerling, R., Jongerius, F., Nauta, A., Pater, I.E. de, Vroome, E. de & Bloois, R.M. van (2012). *Onderzoek 'Over uw toekomst gesproken'. Verslag van de eerste en derde meting in het kader van het Project Idealoog*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer*. Assen: Van Gorcum.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: Sharpe.
- 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.