



De kracht van preventie

Van beoordeling naar FiT-gesprek



WHITEPAPER

zorg van de zaak

Van beoordeling naar FiT-gesprek



De Chinese wijsgeer Confucius zei het 2750 jaar geleden al: 'Geef me een baan die bij me past en ik hoef nooit meer te werken.' Helaas is het steeds moeilijker om medewerkers aan een bedrijf te binden. Juist daarom is een duurzame inzetbaarheid van het grootste belang: hoe houd ik mijn medewerkers mentaal en fysiek fit, gezond en flexibel? Het is niet alleen de weg vooruit vanuit menselijk, maar ook vanuit organisatorisch perspectief: een klassieke win-win-situatie. Persoonlijke aandacht, opleiding en ontwikkeling zijn essentieel om de medewerkers van nu te binden en boeien. Ook kleine ingrepen kunnen leiden tot waardevolle resultaten. Het vergt eerder een andere aanpak dan financiële investeringen. De FiT-methode biedt praktische handvatten.

De spanning op de arbeidsmarkt loopt op. Van de 644.000 vacatures bij MKB-bedrijven tot 100 medewerkers die het CBS vorig jaar registreerde, werden er 571.000 ingevuld. 73.000 dus niet. Terwijl de arbeidskrapte in diverse branches bekend is – horeca, technische vaklieden – meldt het CBS een toename van onvervulde vacatures in iedere bedrijfstak. Personeelstekorten lijken een structurele trend te worden vanwege de vergrijzing van de bevolking en de toenemende druk bij de mensen die wél werken. Zo verwacht het CBS dat het aantal mensen boven de tachtig jaar stijgt van ruim 800.000 nu naar tussen de 1,5 en 2,6 miljoen in 2050. De bevolking tussen 20 en 65 jaar krimpt wellicht zelfs. Daardoor zijn er in 2050 op elke tachtig-plusser tussen de vier en zeven mensen van 20 tot 65 jaar, tegen 12 in 2021. Het ligt in de lijn der verwachting dat de arbeidskrapte blijft toenemen en dat de gemiddelde leeftijd op de werkvloer verder stijgt. Des te belangrijker voor ondernemingen om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Zeker in deze tijden wil je goede krachten immers niet kwijt!

Toekomst

- Mensen veranderen steeds vaker van baan
- Dienstverbanden worden steeds korter
- Banen verdwijnen, banen verschijnen
- Langer doorwerken leidt tot langere loopbanen

Dit whitepaper is onderdeel van de serie **Iedereen sterker aan het werk**

‘Geef me een baan die bij me past en ik hoef nooit meer te werken.’

– Confucius

Aanstekelijk

Als iemand niet lekker in z'n vel zit, dan heeft dat zijn weerslag op het werk. En dat leidt weer tot meer ongenoegen of afhaken. Huidige medewerkers zijn niet zo honkvast als vroeger. Ze willen zich goed voelen op hun werk en daarbuiten. Klikt het niet meer, dan vertrekken ze weer. De (sneeuw)bal kan echter meerdere kanten op rollen. Collega's die plezier hebben en goed presteren, geven energie en ook dat is aanstekelijk! Al met al is het heel belangrijk dat werkgevers weten wat er speelt. Op de werkvloer maar ook daarbuiten, als dit van invloed is op het werk. Daarop tijdig inhaken werkt preventief en de-escalerend.

De millennials

'Millennials' – geboren tussen 1980 en 1996 – behoren tot de meest gewilde werknemers. Oudere generaties – veel MKB-ondernemers – onderschatten echter vaak hun behoefte aan eigen regie, maatwerk en loopbaanperspectief. Welke opleidingsmogelijkheden bied je? In hoeverre sluit je aan bij de bewuste keuze van veel millennials om bij diverse bedrijven te willen werken of een periode iets heel anders te doen zoals een wereldreis maken? Je kunt het hen moeilijk maken om zoiets te realiseren – wat vroeger vaak gold – maar steeds meer sla je dan de plank geheel mis doordat de persoon helemaal niet (meer) voor jou kiest.

Het nieuwe denken

Terwijl de oudere generatie eerder een instelling had van: "werk is werk, we gaan er gewoon voor", zijn voor millennials hobby's heel belangrijk. Het is een pré als je dat kunt integreren in het werk. "We gaan éérst flink aan de slag, vervolgens om 15.00 uur met een groepje hardlopen en daarna nog een uur thuiswerken." Met andere woorden: laat de inrichting van het werk meer maatwerk zijn als dat past binnen de functie. Als iemand 's ochtends en 's avonds beter werkt dan in de middag, waarom houd je dan vast aan kantoortijden? Misschien functioneert iemand beter als hij/zij na vier uur werken een uurtje gaat liggen, prima toch? Gedeeltelijk thuiswerken past geheel in de gedachtegang van de millennial.

- Laat iemand meedenken, welke verwachtingen zijn er? Kan de werknemer een eigen inbreng leveren aan bedrijfsverbeteringen? Hoe kun je dat als leidinggevende ondersteunen?
- Millennials zijn óók twijfelaars. Ze willen graag alle ballen in de lucht houden maar zitten vervolgens met de vraag: hoe kan ik alles goed doen? Een verklaring voor het relatief hoge aantal burn-outs onder deze generatie.
- Bij hun keuze waar ze willen werken, spelen aspecten als sfeer, veiligheid, vriendschap en speciale regelingen binnen deze generatie veel minder. Waarschijnlijk omdat millennials in een andere levensfase zitten dan "mijn baan is mijn leven". Ze zoeken het korte-termijngeluk en gaan ervan uit dat ook elders te kunnen vinden.
- Millennials hebben weinig met het traditionele functioneringsgesprek.

De oudere werknemer

De komende jaren stijgt de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking verder. De gemiddelde leeftijd van de totale bevolking is gestegen van 31 jaar in 1950 tot 42 jaar in 2021. Het aantal zestigers is de laatste tien jaar toegenomen van 1,7 miljoen naar 2,1 miljoen. Loopbanen worden dus langer en werknemers ouder. Inherent hieraan is dat de kans op fysieke en mentale klachten toeneemt.

Oudere werknemers zijn langer en vaker ziek, zeker als ze laagopgeleid zijn. Fysiek zwaar werk hakt er op een gegeven moment in, net als ploegendiensten. Zonder chronische fysieke gezondheidsklachten verzuimen oudere werknemers echter niet meer dan jongere collega's. Dit geldt ook voor mentale klachten. Met de juiste benadering blijkt veel mogelijk. En blijkt dat vijftigers helemaal niet zo inflexibel zijn als wordt verondersteld. Veruit de meeste vijftigers willen wél veranderen. Ze willen alleen niet veranderd worden. Ze zijn gemotiveerd en productief. Qua aanpassingsvermogen blijken alle generaties er eigenlijk net zo goed voor te staan. Natuurlijk geldt ook in dit geval dat fijne arbeidsomstandigheden veel ellende voorkomt.

FiT

FiT staat bij Zorg van de Zaak voor **Functioneren in de Toekomst**. Daarnaast voor energiek en, op z'n Engels, voor passend werk. Dit vraagt om een andere aanpak dan de vaak vastgeroeste verhoudingen tussen werkgevers en werknemers. Kijk naar functionerings- en beoordelingsgesprekken. Vaak vinden deze plaats in een bepaalde periode in het jaar. De agenda van de ondernemer staat dan vol afspraken met werknemers die met knikkende knieën hun lot afwachten. Geen fijne manier om een gesprek te beginnen. Heeft de medewerker voldoende gescoord om voor salarisverhoging in aanmerking te komen? Zo niet, dan is teleurstelling het gevolg en doet dit afbreuk aan het psychologisch contract. Er worden dan afspraken gemaakt die het jaar daarop vaak alweer vergeten zijn en niet nagekomen.

Duurzame inzetbaarheid

FiT is gericht op een meer dynamische communicatie als essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering. Waarbij álle onderwerpen aan bod kunnen komen die van invloed zijn op werkprestaties en -plezier. En waarin juist de werknemer de regie in handen heeft. Waarom? Omdat dit leidt tot een duurzame inzetbaarheid. En dat willen we allemaal!

Hoe het werkt

De medewerker vraagt om een FiT-gesprek wanneer die er behoefte aan heeft. Het kan zijn dat de werkomstandigheden niet optimaal zijn; evengoed kan er sprake zijn van een moeilijke thuissituatie. Als uitgangspunt geldt dat de leidinggevende een hulpplicht heeft en de medewerker wil helpen. Die hulpvraag hoeft niet per se vanuit een probleem te komen. Sommige mensen willen in of buiten hun functie groeien en horen graag de mogelijkheden. Door ze die ruimhartig aan te bieden – denk ook aan opleidingen, alternatieve werktijden, gesprekken met deskundigen, een sabbatical – bevordert je het werkklimaat. Het gaat om preventie: door goed met elkaar in gesprek te zijn en inspelen op wensen, kun je voorkomen dat mensen uitvallen.

Geen afrekening

De werkgever kan evengoed het initiatief nemen tot een gesprek. Zeker als zich problemen voordoen, is het zaak om escalatie voor te zijn. Het FiT-gesprek is echter niet gericht op een afrekening. Fouten maken is menselijk; het gaat erom samen te kijken hoe je ze in de toekomst voorkomt. Blijkt een medewerker echter niet op de juiste plek te zitten, dan is het in ieders belang dat dit op een respectvolle manier snel wordt besproken. Misschien niet de makkelijkste weg, uiteindelijk wel de beste.

Onder het motto 'het gaat niet over taken maar over mensen', werkt de FiT-methode heel bewust niet met salarisverhogingen die samenhangen met prestaties. Het is niet de bedoeling dat slechts een deel van de medewerkers opslag krijgt (zij die excellent scoorden) maar dat iederéén excellent presteert. En dat de medewerker dus kan verwachten een vaste verhoging per jaar te krijgen.

Wennen

Het is vaak wennen voor zowel werkgever als werknemer om open met elkaar te spreken. Zo kunnen medewerkers verwachten dat de manager het initiatief neemt voor een gesprek. Om dat te voorkomen, is het verstandig om binnen de organisatie goed uit te leggen wat de bedoeling is. Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevend een open houding aannemen in het gesprek. Beiden hebben ruimte voor inbreng: stel regelmatig vragen en luister! Bied ruimte en kijk naar de mens als geheel. Dus ook naar wie hij/zij is buiten de deur van het bedrijf.

Aan de slag

Al met al vraagt het wat meer voorbereiding om met FiT aan de slag te gaan dan het misschien lijkt. Om te beginnen bereiden zowel de medewerker als leidinggevende het gesprek goed voor. Spreek dit van tevoren ook af. In bijlage 1 staan tips voor werkgever hoe ze een FiT-gesprek optimaal kunnen ingaan en bijlage 2 staan tips voor medewerkers hoe ze een FiT-gesprek optimaal kunnen ingaan.

Trainingen en trajecten

Niet iedereen kan gemakkelijk omschakelen naar de FiT-aanpak. Zo hebben leidinggevend een vaak de neiging om heel hard aan de slag te gaan om oplossingen te vinden. Dat is aardig maar vraag vooral aan de medewerker wat zou kunnen helpen. En bedenk dat je gesprekstechnieken kunt aanleren die je helpen om met minder energie meer te bereiken. Heb je behoefte aan ondersteuning? Vraag de casemanager van Zorg van de Zaak wat mogelijk is.

Wat zijn de kosten van een werknemer die niet goed in zijn vel zit?

- Verminderde kwaliteit van het werk;
- Verhoogde kans op langdurig verzuim;
- Verzuimloondoorbetaling van 2 jaar en WGA-doorbetaling van 10 jaar;
- Noodgedwongen inzetten op een functie met onvoldoende toegevoegde waarde. Deze verborgen kosten kunnen behoorlijk oplopen;
- Onder of boven het potentieel werken;
- Ontslagkosten.

Daarentegen leidt hogere inzetbaarheid tot:

- Betere productiviteit;
- Minder verzuim;
- Een positief effect op de werksfeer;
- Lagere kosten voor werkgever en werknemer;
- Betere bedrijfsvoering als gevolg van betere doorstroming personeel;
- Minder ontslagconflicten;
- Betere arbeidsreputatie.

Een FiT-gesprek is zeker van belang wanneer:

- De werknemer merkt dat hij/zij minder inzetbaar is of dreigt te worden door welke reden(en) dan ook, binnen het werk of in de privésfeer;
- De leidinggevende signalen oppikt dat het met de werknemer minder goed gaat (verminderd functioneren, vertonen van ander gedrag, gezondheidssklachten, etc.);
- Er verzuim dreigt;
- Het werk inhoudelijk flink verandert (promotie, andere functie, reorganisatie, automatisering);
- Ingrijpende levensgebeurtenissen plaatsvinden of -vonden (trouwen, verhuizing, samenwonen, geboortes, verlies en rouw, scheiding/relatieproblemen, mantelzorg);
- Er sprake is van een re-integratie na langdurige absentie.

Bijlage 1

FiT voor leidinggevenden: voorbereiding op het voeren van FiT-gesprekken

Tijdens het FiT-gesprek spreek jij met je medewerker over de onderwerpen die van invloed zijn op werkprestaties en werkplezier, nu en in de toekomst. Hoe bereid je je daarop voor?

Hoe bereid je een FiT-gesprek voor?

Voor het FiT-gesprek is het van belang dat zowel de medewerker als de leidinggevende het gesprek goed voorbereiden. In het gesprek is er voor beiden ruimte voor inbreng (stel dus regelmatig vragen en luister naar de ander). Wanneer je een medewerker uitnodigt voor een FiT-gesprek, vraag de medewerker dan meteen om het gesprek voor te bereiden. Om de medewerker op weg te helpen kun je bijlage twee over het FiT-gesprek voor medewerkers meesturen.

Vier onderwerpen

Er zijn vier componenten die werkprestaties en -plezier kunnen beïnvloeden. Deze vormen de leidraad voor het FiT-gesprek. Het is niet nodig om alles van het plaatje hieronder door te nemen. Vraag aan de medewerker wat hij/zij graag wil bespreken; leg de focus op de onderdelen die bij deze medewerker van belang zijn.

Voorbereiding

- Lees bijlage 2 die bestemd is voor medewerkers. Hierin staan vragen waarop de medewerker zich voorbereidt. Vraag hiernaar in het gesprek.
- Bekijk de vier onderwerpen van FiT en bepaal welke zaken spelen bij deze werknemer.
- Welke onderdelen van het werk doet de medewerker goed? Hoe komt dit?
- Welke onderdelen zijn voor verbetering vatbaar? Hoe kan dit worden bereikt?
- Hoe verloopt jullie samenwerking? En die tussen de medewerker en collega's?
- Hoe is de werkdruk van de medewerker?
- Hoe vaak meldt de medewerker zich ziek? Is hierop actie ondernomen?

Denk daarnaast na over zaken die in de toekomst kunnen spelen:

- Welke organisatieontwikkelingen zijn in de toekomst te verwachten? Heeft dat effect op de functie van de medewerker?
- Wat is het beeld van de medewerker ten aanzien van loopbaanmogelijkheden?
- Hoe lang kan de medewerker qua belasting zijn huidige functie doen? Wat is er mogelijk om de medewerker inzetbaar te houden? Is er behoefte aan omscholing en/of een andere functie?
- Bestaat er een goed beeld van eventuele fysieke beperkingen? Is duidelijk wat mogelijke oorzaken zijn van eventueel verzuim?



Formulier

Het FiT-gesprek leg je vast in een formulier. In Afas staat een formulier voor het FiT-gesprek, ook om het digitaal vast te leggen. Bespreek al tijdens het gesprek wat de medewerker belangrijk vindt om mee te nemen. Laat het formulier na het gesprek eerst door de medewerker invullen met een korte samenvatting. Accordeer en pas eventueel aan. Het is raadzaam eventuele aanpassingen met de medewerker te bespreken. Leg in het formulier in ieder geval afspraken vast. Denk aan ontwikkelings-, opleidings- en vervolgafspraken. Bedenk dat één jaarlijkse bijeenkomst niet genoeg is. Dit lijkt misschien veel maar wat kost het als een werknemer langdurig ziek is of verdwijnt?



Bijlage 2

Fit voor medewerkers: voorbereiding op het voeren van FiT-gesprekken

Tijdens het FiT-gesprek spreek je met je manager over de onderwerpen die van invloed zijn op jouw werkprestaties en werkplezier, nu en in de toekomst. Wat is een FiT-gesprek en hoe bereid je je daarop voor?

Wat houdt het FiT-gesprek in?

Voor jou is het belangrijk dat je met leuk en zinvol werk een inkomen kunt genereren. Werk waarin je goed bent en waarmee je een bijdrage kunt leveren aan het bedrijf en je collega's. Daarnaast wil je ook op de langere termijn goed inzetbaar zijn.

Voor jouw bedrijf is dat eveneens belangrijk. Een goede inzetbaarheid van jezelf en jouw collega's geeft energie en maakt dat jullie een optimale bijdrage kunnen leveren aan de onderneming en jullie klanten. Inzetbaarheid is dus een gezamenlijk belang van medewerker en organisatie. Daarom houden jullie regelmatig een FiT-gesprek. Omdat je werkgever het wil maar bovenal omdat jij het wilt. In dat geval kun je aangeven dat je graag zo'n gesprek wilt. Je bespreekt dan met je leidinggevende de aspecten die voor jou van invloed zijn op jouw werkprestaties en werkplezier. Nu en in de toekomst.

Hoe bereid jij je voor op het FiT-gesprek?

Voor het voeren van een goed gesprek is het handig om je goed voor te bereiden. In het gesprek is er volop ruimte voor jouw inbreng. Wat wil jij graag bespreken? Je hoeft niet alle onderwerpen van het plaatje hieronder te bespreken, alleen wat jij graag wilt delen en wat voor jou belangrijk is. Wat houdt jou bezig en waarbij heb je eventueel hulp nodig? Haal ook eens feedback op bij je collega's. Hoe kijken die naar jou? Naar jouw talenten en je verbeterpunten? Alleen door daar open met elkaar over in gesprek te zijn kun je groeien, als persoon en als bedrijf. Daarnaast willen we je helpen met onderstaande vragen. Deze kunnen behulpzaam zijn bij de voorbereiding van het FiT-gesprek.

Vorbereidingsvragen ten aanzien van het huidige werk en functioneren

- Hoe vind je zelf dat jij je werkzaamheden uitvoert?
- Hoe tevreden ben je over je eigen prestaties?
- Wat maakt je werk leuk?
- Wat maakt je werk minder leuk?
- Hoe ervaar je de relatie met je leidinggevende?
- Heb je tips voor je leidinggevende?
- Hoe ervaar je de samenwerking met collega's?
- Hoe ervaar je de werkomgeving?
- Hoe ervaar je de werkdruk?
- Hoe zit het met de balans privé – werk?

Vorbereidingsvragen ten aanzien van het toekomstige werk en functioneren

Hierbij gaat het erom dat je nadenkt over zaken die in de toekomst kunnen spelen. Zoals veranderingen in de organisatie, jouw persoonlijke ontwikkeling en jouw leeftijd.

- Verwacht je dat jouw functie in de toekomst gaat veranderen?
- Worden er andere eisen gesteld aan jouw functioneren in de toekomst?
- Wat zijn je ambities voor de toekomst?
- Heb je behoefte om je verder te ontwikkelen en/of om je bij te scholen?
- Denk je dat je dit werk tot je 67^{ste} zowel fysiek als mentaal kunt blijven uitvoeren?
- Wat doe je om goed inzetbaar en FiT te blijven?
- Heb je wel eens nagedacht over wat je wilt als je jouw huidige functie niet meer kan/wil uitoefenen?

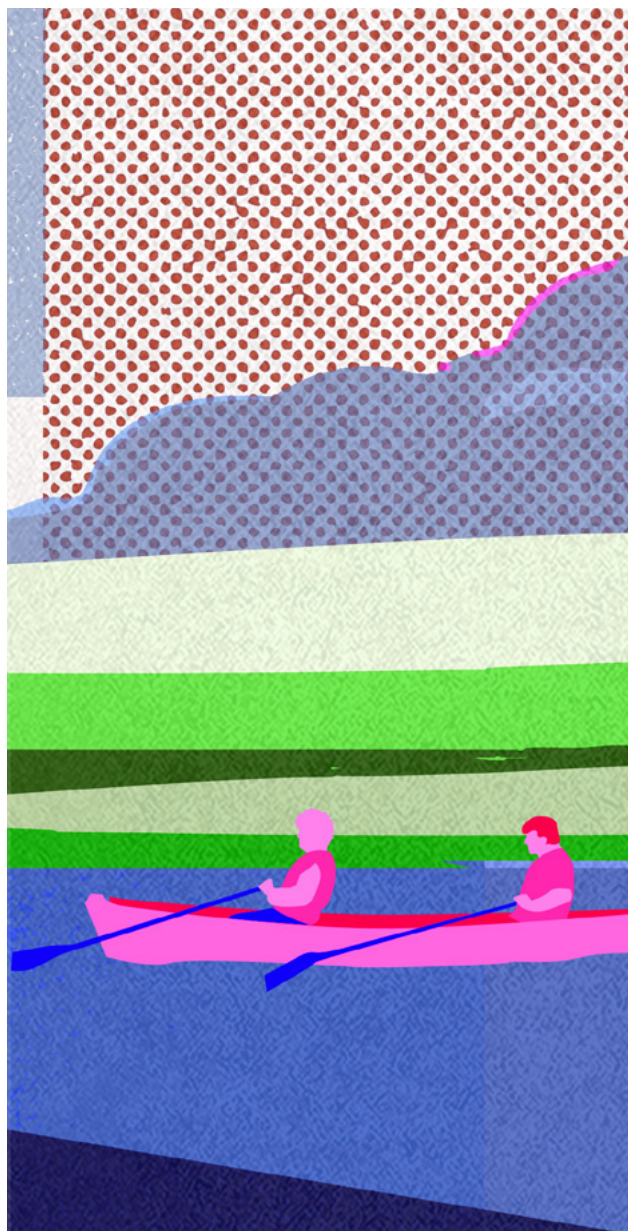
Evaluatie- en afsprakenformulier

Tijdens het gesprek met je leidinggevende kun je al aangeven wat jij belangrijk vindt om vast te leggen in het FiT evaluatie- en afsprakenformulier. Vul dit na afloop in. Stuur het vervolgens door naar je leidinggevende. Die kan het accorderen en eventueel aanpassen, waarna het in jouw digitale dossier wordt opgeslagen. Het FiT-formulier bestaat uit een vrije ruimte waarin je het gesprek kort kunt beschrijven. Daarnaast is er ruimte voor het vastleggen van afspraken. Denk aan:

- Ontwikkelingsafspraken
- Opleidingsafspraken
- Vervolgafspraken

Bedenk dat je zelf verantwoordelijk bent voor je inzetbaarheid en je persoonlijke ontwikkeling! Wacht dus niet af tot je leidinggevende naar jou toe komt. Vraag zelf om een FiT-gesprek als je er behoefte aan hebt. Vraag om hulp wanneer je dat nodig hebt. Herinner je leidinggevende aan de gemaakte afspraken als je het idee hebt dat hij/zij het is vergeten.

Een FiTte organisatie: dat doen we samen



Over Zorg van de Zaak

Zorg van de Zaak is dé bedrijfsgezondheidspartner voor werkend Nederland. We bieden integrale oplossingen voor de ontwikkeling van vitale organisaties met ijzersterke teams. Samen bouwen we aan organisaties waar medewerkers versterkt worden in het voeren van de eigen regie over gezondheid, werk en leven. En waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen en veilig en met plezier samenwerken.

Want mensen zijn gelukkiger als ze deelnemen in werk en maatschappij. Daarom streven we om iedereen sterker aan het werk te houden en helpen we op momenten dat het nodig is. Hiermee willen wij een wezenlijke bijdrage leveren aan een gezonder, vitaler en gelukkiger Nederland.

Meer weten? Kijk op www.zorgvandezaak.nl