



# De dialoog tussen medewerker en leidinggevende



Op weg naar duurzame inzetbaarheid

Whitepaper  
Januari 2025

# Inhoudsopgave

## Gelijkwaardige dialoog over duurzame inzetbaarheid 3

De basis: de vier V's

## Vertrekpunten voor de dialoog 5

1. Maak een koppeling met de strategie en de kernwaarden van de organisatie
2. Creëer samenhang tussen initiatieven
3. Blijf herhalen

## Vorbereidingen voor de dialoog 6

1. Gesprekskaart
2. Gesprekswijzer
3. Vraag erop los! Kaartenset
4. Online intervisiemethodiek

## Vaardigheden om de dialoog te voeren 8

Vijf tips voor het voeren van een gesprek  
Middelen

1. Vaardighedenversnellers voor leidinggevenden
2. Intervisiemethodiek voor leidinggevenden
3. Dialoogtraining voor leidinggevenden

## Vertel de dialoog door 10

## Bronnen 11

Dit whitepaper is geschreven als onderdeel van het project dat de dialoog tussen medewerker en leidinggevende over duurzame inzetbaarheid wil versterken. Met dit project wordt een impuls gegeven aan constructieve en gelijkwaardige dialogen tussen medewerker en leidinggevende, of tussen medewerkers onderling. Het gewenste effect is dat medewerkers binnen umc's de regie nemen om gezond en vitaal te kunnen blijven werken en dat de organisatie en leidinggevenden daar de ruimte voor bieden. Het project wordt mede mogelijk gemaakt door de Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (MDIEU), waarmee het Sociaal Fonds voor de Kennissector (SoFoKleS) diverse projecten aanbiedt rond duurzame inzetbaarheid.

Meer informatie is te vinden op de website <https://sofokles.nl/duurzame-inzetbaarheid-umc>



# Gelijkwaardige dialoog over duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is belangrijker dan ooit. De arbeidsmarkt in de zorg staat onder druk. En het arbeidsmarkttekort voor de brede sector zorg en welzijn neemt toe in het Prognosemodel Zorg en Welzijn.

3

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Maar hoe kunnen zij hier invulling aan geven? En wie doet wat? De Sociaal Economische Raad (SER) heeft in een kennisdocument de rollen van werkgever en medewerker uitgewerkt als het gaat om de eigen regie van medewerkers. Eigen regie gaat over bewuste keuzes maken, tot actie overgaan en hier verantwoordelijkheid in nemen. De organisatie kan dit stimuleren door richting te wijzen, ruimte te bieden en ruggensteun te leveren (SER, 2020).

Steeds meer werkgevers zien de noodzaak van duurzame inzetbaarheid en stimuleren medewerkers om vitaal, gezond en betrokken zijn. Dat geldt ook voor de universitair medische centra. Vakbonden en werkgevers zetten zich via SoFoKleS samen in voor een werkomgeving waarin medewerkers en leidinggevenden in de zorg vitaal en gezond kunnen werken.

In dit Sociaal Fonds voor de Kennissector komen werknemers en werkgevers van universitaire medische centra, universiteiten en onderzoeksinstituten bij elkaar om een aantrekkelijke werkomgeving te creëren. Met

diverse projecten stimuleert en ondersteunt SoFoKleS de mensen in de zeven universitair medische centra (umc's) om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid. De gelijkwaardige dialoog tussen medewerker en leidinggevende is zo'n project.

De dialoog – formeel en informeel en door het jaar heen – gaat over motivatie, betrokkenheid en gezondheid, terwijl de jaargesprekken vaak draaien om prestatie en beloning (SER, 2020). Overigens wordt in de cao van de umc's het jaargesprek breder aangevlogen.

In de dialoog met de medewerker legt de leidinggevende uit waarom duurzame inzetbaarheid belangrijk is (Vos et al., 2021). En in een goed en wederkerig gesprek merken medewerkers dat hun mening ertoe doet en zij zeggenschap hebben. Ze krijgen dan meer zelfvertrouwen en geloof in eigen kunnen, schrijft ook de SER in een advies over de zorgarbeidsmarkt aan het kabinet in 2021.

Dit alles stimuleert de eigen verantwoordelijkheid en eigen regie van de medewerker wat betreft duurzame inzetbaarheid.

## Gelijkwaardige dialoog over duurzame inzetbaarheid

Door het bespreken van inzetbaarheid tijdens de dialoog krijgen medewerkers ook een beter inzicht in waar knelpunten kunnen ontstaan. Verminderde inzetbaarheid is immers een opeenhoping van knelpunten binnen en/of buiten het werk. Zo'n gesprek verhoogt het gevoel van beheersbaarheid en geeft medewerkers een impuls om meer eigen regie te nemen. Het is wel belangrijk dat leidinggevendenden een beroep doen op de intrinsieke motivatie van medewerkers in plaats van eigen regie als een verplichting te presenteren (Vos et al., 2021).



Uit onderzoek blijkt dat het goede gesprek waarin de leidinggevende oprecht begaan is met het welzijn van de medewerker, naast meer eigen regie ook andere positieve effecten heeft: hogere werktevredenheid, betere samenwerking, vertrouwen van de medewerker in de organisatie (Ndlovu et al., 2021) en meer commitment van de medewerker (Shipton et al., 2015). Al deze verbeteringen leiden naar duurzame inzetbaarheid. Daarnaast krijgt ook de kwaliteit van de zorg een impuls, want gelukkige en gewaardeerde medewerkers presteren aanzienlijk beter (Van Woerkom, 2020 en 2024).

Maar zo eenvoudig is het niet, zo'n ideale dialoog voeren, de praktijk is weerbarstiger. In dit whitepaper leest u als HR-professional of leidinggevende hoe een goed gesprek voor te bereiden, welke vaardigheden ervoor nodig zijn en hoe het op de agenda van de organisatie te houden, te borgen, zodat het structureel wordt ingebed in de cultuur van de organisatie. En, niet minder belangrijk: aansluit bij de organisatiestrategie.

Het doel van de aanpak is een gelijkwaardige dialoog tussen leidinggevende en medewerker over duurzame inzetbaarheid. Transparant en diepgaand, samen écht het gesprek aangaan over zaken als werkplezier, vitaliteit en ontwikkeling. Daar zijn verschillende middelen voor ontwikkeld, die u worden aangereikt.

Ook illustreren enkele praktijkvoorbeelden dat deze doordachte, methodische aanpak van het goede gesprek effect sorteert.

### De basis: de vier V's

Voor het voeren van de gelijkwaardige dialoog ontwikkelde het Sociaal Fonds voor de Kennissector (SoFoKleS) met mensen uit de sector samenhangende benaderingswijzen.

Via het online platform stelt Sofokles middelen, tips en artikelen beschikbaar om de gelijkwaardige dialoog tussen medewerker en leidinggevende te bevorderen. Het platform baseert zich op de vier V's:

- **Vertrekpunten**
- **Vorbereiden**
- **Vaardigheden**
- **Vertellen**



# Vertrekpunten voor de dialoog

Hoe komt u tot een structurele invoering van de dialoog in uw organisatie?  
Daar zijn drie basisprincipes voor.

### 1. Maak een koppeling met de strategie en kernwaarden van de organisatie

Dit is een cruciaal startpunt bij acties zoals het aanpassen van de gesprekkencyclus, gesprekstrainingen aanbieden aan leidinggevenden en een communicatiecampagne opzetten met tips voor het voeren van de dialoog tussen medewerker en leidinggevende.

De verbinding met de strategie en kernwaarden van de organisatie zorgt ervoor dat de waarden van de organisatie nadrukkelijk worden toegepast in de gesprekken, en meer gaan leven bij medewerkers. Het voelt als een geheel, en is dat dan ook.

Lees [hier](#) hoe UMCG gesprekken voert die geheel in lijn zijn met de strategie en kernwaarden van het umc.

### 2. Creëer samenhang tussen initiatieven

De strategie van de organisatie kan ook werken als een aansprekende kapstok voor andere acties en interventies die HR aanbiedt. Want dat zijn er nogal wat: van (budget)coaches tot trainingen om beter te kunnen plannen en van intensieve 'sterk in je werk trajecten' tot korte inhoudelijke (online) bijscholingen. Een passende indeling kan helpen de samenhang te creëren, waardoor de initiatieven niet aanvoelen als los zand. Dit maakt het ook makkelijker om erover te communiceren.

Een tip is om een jaarplanning te maken en de goede, logische momenten te kiezen om te communiceren over initiatieven.

Lees [hier](#) hoe Radboud UMC naast het jaargesprek een aanpak voor een teamjaargesprek heeft ontwikkeld.

### 3. Blijf herhalen

De kracht van herhaling. Ook Benjamin Franklin, een van de grondleggers van de Verenigde Staten, wees er al op: 'Tell me and I forget, teach me and I may remember, involve me and I learn'.

Een boodschap moet gemiddeld drie keer aankomen, wil de inhoud bekijken. En liefst niet drie keer op dezelfde manier. Prikkel verschillende zintuigen en voeg waar mogelijk een ervaring toe. Bijvoorbeeld: vertel in teamoverleggen over het nieuwe gespreksformat (luisteren), stuur een week later een korte videoboodschap met een voorbeeld van een goed gesprek (kijken) en hang posters op de wc's met daarop QR-codes naar de Gesprekswijzer die medewerkers in kunnen vullen ter voorbereiding op de dialoog met hun leidinggevende (doen).

Lees [hier](#) hoe het LUMC de dialoog stimuleert door een communicatie 'heart beat'.



# Voorbereidingen voor de dialoog

Een goede dialoog voeren hoeft niet ingewikkeld te zijn, het vergt wel een gedegen voorbereiding. Daar zijn handige middelen voor ontwikkeld.

## 1. Gesprekskaart als leidraad voor de dialoog

De Gesprekskaart is voor medewerkers en leidinggeven- den een hulpmiddel voor een houvast op proces en op inhoud tijdens het gesprek. Zo zijn voorafgaand aan het gesprek twee vragen belangrijk om te beantwoorden: wat zijn de doelen en verwachtingen van het gesprek en welke onderwerpen moeten in ieder geval besproken worden? Aan het einde van het gesprek is het belangrijk om samen kort terug te blikken.



**Gesprekskaart** - een praktische leidraad voor een gelijkwaardige dialoog

De gesprekskaart is zowel door medewerkers als leidingge- venden te gebruiken ter voorbereiding. Het is ook mogelijk om deze te printen en op tafel te leggen tijdens het gesprek.

[Ga naar de gesprekskaart](#)

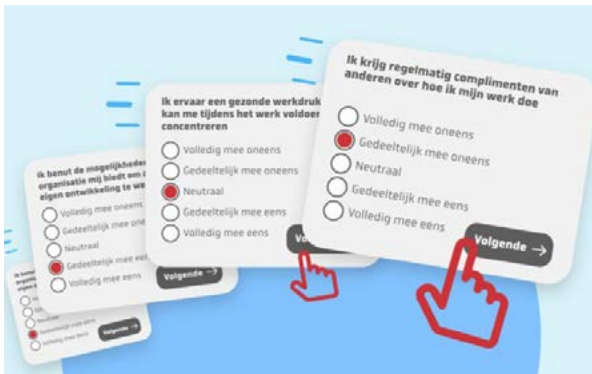
## 2. Gesprekswijzer

De Gesprekswijzer is een quick scan, bestaande uit vijftien vragen met ieder vijf verantwoordmogelijkheden, verdeeld over drie thema's: werkplezier hebben, gezond aan het werk zijn en blijven in je vak. Na het invullen van deze vragen krijgt de medewerker inzicht in hoe het met hem of haar gaat op ieder thema. Die inzichten geven een mogelijke richting voor een gesprek met een collega of leidinggevende.

Lees [hier](#) hoe medewerkers de Gesprekswijzer toepassen in het Amsterdam UMC.

[Ga naar de gesprekswijzer](#)

## De vier V's - Voorbereidingen



**Gesprekswijzer** - is door medewerkers te gebruiken ter voorbereiding

### 3. Vraag erop los! Kaartenset

De Vraag erop los! Kaartenset bestaat uit 90 prikkelende vragen over werkplezier, gezondheid en blijven in het vak. Het is een speelse manier om met elkaar de dialoog aan te gaan over deze onderwerpen.

Gebruik deze bijvoorbeeld tijdens het overdrachtsmoment. Een medewerker pakt één kaart uit de 'koek-trommel' en beantwoordt deze ter plekke. De andere teamleden kunnen daarna kort reageren.



**Kaartenset** - 90 prikkelende vragen over werkplezier, gezondheid en blijven in je vak

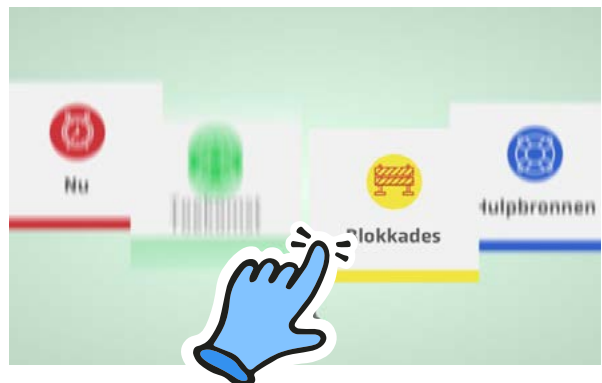
Of zet de trommel met vragen neer op de lunch- of koffietafel. Zo kunnen medewerkers tijdens de pauzes één of meer vragenrondes doen. Het zorgt voor net even wat andere gesprekken en men leert collega's ook meteen beter kennen.

[Ga naar de kaartenset](#)

### 4. Online intervisiemethodiek

Hiermee gaan medewerkers met elkaar in gesprek over vraagstukken en dilemma's.

Op welke manier kan ik beter omgaan met werkdruk? Hoe kan ik zorgen voor meer overzicht en rust in mijn werk? Op welke wijze kan ik mijn talenten nog meer tot uitdrukking laten komen binnen een bepaald project? Het zijn zomaar wat vragen die medewerkers kunnen bespreken met collega's tijdens een intervisiebijeenkomst.



**Online intervisiemethodiek** - ga je met elkaar in gesprek over vraagstukken en dilemma's

De online intervisiemethodiek neemt medewerkers stap voor stap mee om vanuit verschillende perspectieven te kijken naar de situatie, mogelijke oorzaken en uiteindelijk naar oplossingen. Het doel is om van elkaar te leren door aandachtig te luisteren, oordelen uit te stellen en open, nieuwsgierige vragen te stellen.

De online intervisiemethodiek kan zowel gebruikt worden voor online als offline intervisiebijeenkomsten. Door het uitgeschreven stappenplan kan de methodiek zelfstandig worden gebruikt.

Lees [hier](#) hoe medewerkers van UMC Utrecht intervisie als middel inzetten voor duurzame inzetbaarheid.

[Ga naar de online intervisiemethodiek voor medewerkers](#)



# Vaardigheden om de dialoog te voeren

Een goed gesprek voeren blijkt een kunst op zich. Omdat de tijd er soms niet lijkt te zijn, omdat er andere zaken spelen die op dat moment belangrijker zijn of omdat we er iets te snel van uitgaan dat we de ander wel begrijpen. Met de juiste vaardigheden neemt de kans dat een gesprek goed verloopt toe.

8

## Vijf tips voor het voeren van een gesprek

### Neem de tijd op de juiste plek

Plan voldoende tijd in en zorg dat je er allebei met volle aandacht bij bent en niet gestoord of afgeleid kunt worden. Geef telefoon of laptop dus even geen aandacht, of het moet in dienst van het gesprek zijn. Voer het gesprek op een plek die beide gesprekspartners prettig vinden. Dat kan ook tijdens een wandeling zijn, of op een terras.

### Start met een check-in

Doe samen een check-in, om onaangename verrassingen tijdens het gesprek te voorkomen. Vraag bijvoorbeeld: Is dit het juiste moment om samen een goed gesprek te voeren? Hoe is onze onderlinge relatie; zijn er onbesproken zaken, of voorvallen die gebeurd zijn die eerst uitgesproken moeten worden? Benoem het doel van het gesprek, draag als medewerker en leidinggevende onderwerpen aan en stem wederzijds de verwachtingen af. Stuur elkaar de vragen ter voorbereiding.

### Luister goed en vraag door

Probeer meer te luisteren dan te praten. Begrijp je echt wat de ander bedoelt? Laat de ander uitpraten, stel dan eens een extra vraag in plaats van al te reageren en laat de ander nog even aan het woord.

### Stel de oplossing uit

Kom niet direct met oordelen en oplossingen wanneer de ander praat over een probleem of dilemma. Vraag naar de behoefte van de ander. Misschien wil de ander alleen dat je luistert. Of dat er samen een beter beeld van het probleem wordt gecreëerd. Dan kun je daarna altijd samen kijken naar een oplossing.

### Sluit goed af

Wees helder in wat je van elkaar verwacht en beloof niet iets wat je niet waar kan maken. Maak waar nodig duidelijke afspraken.

# De vier V's - Vaardigheden

## Middelen

Voor het verbeteren van uw gesprekstechnieken als leidinggevende zijn handige middelen ontwikkeld. Zoals deze drie.

### 1. Vaardighedenversnellers voor leidinggevenden

Leidinggevenden verbeteren al spelenderwijs hun gespreksvaardigheden met behulp van korte impulsen via de e-mail. Gedurende vier weken ontvangen zij elke week een inspiratiemail met animaties, podcasts of een video, aangevuld met tips en drie oefenkansen om mee aan de slag te gaan.

[Ga naar de vaardighedenversnellers voor leidinggevenden](#)

### 2. Intervisiemethodiek voor leidinggevenden

Voor leidinggevenden is er een aparte intervisiemethodiek. Dit is een hulpmiddel om tijdens de dialoog te onderzoeken met behulp van open vragen, en uit de oplossingsreflex te blijven. Deze intervisiemethodiek (gebaseerd op het coachkwadrant) bestaat uit gesprekskaarten en een handleiding.

Lees [hier](#) hoe leidinggevenden van Maastricht UMC+ gesprekstechnieken en de intervisiemethodiek inzetten.

[Ga naar de intervisiemethodiek voor leidinggevenden](#)

### 3. Dialoogtraining voor leidinggevenden

Het doel van de dialoogtraining door ervaren facilitators binnen umc's is om leidinggevenden praktische ondersteuning te bieden om nog betere gesprekken te voeren over duurzame inzetbaarheid met medewerkers. Ook geeft deze training inspiratie en middelen aan de leidinggevende om gesprekken over duurzame inzetbaarheid tussen teamleden te faciliteren.

[Ga naar de dialoogtraining voor leidinggevenden](#)



## De vier V's - Vertellen



# Vertel de dialoog door

Beschouw de gelijkwaardige dialoog niet als een project maar werk aan inbedding ervan in de cultuur van de organisatie. Vertel het structureel door en zorg daarbij voor één verhaal – laagdrempelig en prikkelend gecommuniceerd – als onderdeel van de organisatiestrategie.

Dat draagt bij aan het borgen dat er het hele jaar door goede gesprekken gevoerd worden en het goede gevoel beklijft bij medewerkers en leidinggevenden. Medewerkers nemen dan op een meer structurele wijze regie op hun gezondheid, werkplezier en ontwikkeling, ook omdat steeds blijkt dat de organisatie en de leidinggevende daar de ruimte voor bieden.

Een creatief, samenhangend verhaal – vanuit de top van de organisatie – dat aanzet tot actie is hierbij cruciaal. De communicatie over de dialoog dient een continu proces te zijn, met afwisselende focus per uiting.

### Lees hier de voorbeelden uit de praktijk





## Bronnen

- <sup>1</sup> SER (2020). Kennisdocument *Eigen regie op loop baan en ontwikkeling*.  
<https://www.ser.nl/nl/Publicaties/regie-loopbaan>
- <sup>2</sup> Prognosemodel Zorg en Welzijn van ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.  
<https://prognosemodelzw.nl/dashboard/stories-dashboard/samenvatting>
- <sup>3</sup> Menno Vos et al. (2021). *Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling*. Tijdschrift voor HRM, editie 2.
- <sup>4</sup> SER (2021). *Aan de slag voor de zorg. Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt*.
- <sup>5</sup> Tatiana Ndlovu et al. (2021) *Predicting organizational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction*. South African Journal of Business Management volume 52, number 1.
- <sup>6</sup> Helen Shipton et al. (2016). *Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment*. Human Resource Management Journal, volume 26, issue 1.
- <sup>7</sup> Marianne van Woerkom (2020). *Bouwen op unieke kwaliteiten: Versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties*. Erasmus University Rotterdam.
- <sup>8</sup> Marianne van Woerkom (2024). *Positieve Organisaties: Work in Progress*. Tilburg University.

# Aan de slag met het goede gesprek

Geïnspireerd geraakt om het goede gesprek, de gelijkwaardige dialoog, ook systematisch in te voeren in uw organisatie en zo duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te stimuleren?

Meer informatie:

[sofokles.nl/duurzame-inzetbaarheid-umc/](https://sofokles.nl/duurzame-inzetbaarheid-umc/)

[sofokles.dialoogoverdi.nl/](https://sofokles.dialoogoverdi.nl/)

[info@sofokles.nl](mailto:info@sofokles.nl)

