

———— Als het moeilijk is om goede medewerkers aan te trekken, kun je maar beter zuinig zijn op de zittende mensen. Daarom wordt in sommige organisaties expliciet gevraagd aan ambtenaren of ze goed gedijen.

Retentiebeleid om medewerkers te behouden

Stay gesprek: even temperaturen

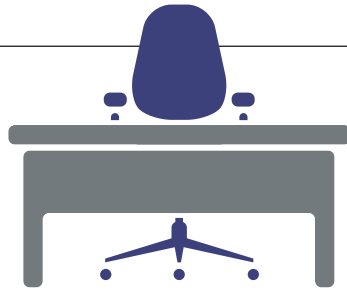
BINNENLANDS BESTUUR - WEEK 19 | 2024



Talent niet laten glippen is een kunst. Waar moeten organisaties op letten om 'risicotriggers' te herkennen en personeelsverloop te voorkomen? De gemeente Capelle aan den IJssel voegde aan de gebruikelijke gesprekkencyclus het zogeheten 'stay gesprek' toe. De redenering is in haar gemeente volgens Elsbeth Degenkamp-Rigter, senior HR-adviseur:

liever kijken wat potentiële afhakers motiveert en wat ze graag anders zouden willen zien, dan mogelijk ongenoegen pas bij vertrek vernemen. 'Exitgesprekken zijn zeer nuttig om erachter te komen waarom medewerkers onze organisatie verlaten. Maar minstens zo belangrijk is het om te weten waarom ze blijven, of wat er in de toekomst voor nodig is om ze te behouden.'

Capelle houdt de stay gesprekken relatief vroeg in hun loopbaan, na drie tot zes maanden. Dat lijkt prematuur – vaak is dat voor nieuwe medewerkers net de periode die nodig is om de organisatie een beetje te leren kennen. Maar met name jonge ambtenaren blijven minder hangen als het werk of de cultuur niet bij ze past. Een derde van de uitstroom vindt binnen drie jaar



SERIE: PERSONEELSTEKORT

Hoe lossen gemeenten het hoge aantal openstaande vacatures op? Deel 5: het stay gesprek.

plaats en van jonge ambtenaren gemiddeld sneller. Zij zitten (nog) niet vast in de veronderstelde 'gouden ketenen'. Wensen en beweegredenen zijn in hun levensfase vaak ook anders dan bij langer zittende collega's.

Wat probeert Capelle aan den IJssel aan de weet te komen, tijdens stay gesprekken? Degenkamp: 'Ik zie het als het verlengde van het onboarding programma.

Zijn medewerkers tevreden, bijvoorbeeld over de wijze waarop ze geland zijn in de organisatie? Hoe vonden ze het introductieprogramma? Kregen ze voldoende ondersteuning, coaching en begeleiding? Wat waren hun verwachtingen ten aanzien van hun functie? Komen die uit? Hebben ze het gevoel te leren en groeien?' De interessantste vraag uit het stay gesprek is voor haar: 'Wat zou voor jou een reden zijn om te blijven, als je jezelf over een jaar ziet? En andersom: wat zou maken dat je vertrekt? Door dat expliciet te vragen kun je in een vroeg stadium signaleren of er iets speelt. Dan kunnen we er misschien nog iets aan doen.'

In Capelle blijft het beperkt tot één stay gesprek. Waarom niet periodiek, als een soort APK-keuring? Degenkamp, aarzelend: 'Misschien zou dat een verbeterpunt zijn, het stay gesprek herhalen. Met de vraag: jij doet dit nu al wat langer, waar krijg je energie van?' Zij is overtuigd van het nut, maar wijst op een gedeeltelijke overlap met de 'gewone' gesprekkencyclus tussen medewerker en leidinggevende (planninggesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek). In gezonde werkverhoudingen komt daar volgens haar veel nuttige informatie uit.

Het stay gesprek wordt in Capelle afgenomen door in doorvragen getrainde HR-adviseurs, omwille van een veilige setting. Voorafgaand aan het stay gesprek wordt een formulier ingevuld, dat dient als leidraad. De leidinggevende van de medewerker krijgt de inhoud daarvan onder ogen, tenzij daartegen bezwaar is. De mogelijkheid om te bedanken voor zo'n gesprek is er ook.

GOED BERICHT

Jacco van den Berg, HR-specialist en schrijver van *Het GROOT Gesprekken Boek* en *Het Prestatiemenu*, kunnen medewerkers juist als de "welkom-aan-boord-periode" erop zit input kunnen leveren voor effectief retentiebeleid. Zijn credo is dat het meer loont om goed werk beter te maken, dan slecht werk te evalueren. 'Organisaties waar grote schaarste is aan medewerkers, hadden gisteren met koers- of blijfgesprekken moeten beginnen', zegt hij stellig.

Het doel, als onderdeel van de reguliere gesprekken-aanpak van de organisatie, moet volgens hem van tevoren duidelijk zijn, al is een vaste agenda niet nodig. Helder moet zijn dat het geen extra beoordelingsmoment betreft, of gelegenheid om leeg te lopen over de chef. 'De intentie is mogelijkheden tot vergroting van werkplezier, een juiste balans tussen werkbelasting- en belastbaarheid en persoonlijke- of professionele ontwikkeling te onderzoeken. Met continue dialogen de temperatuur opnemen, noem ik het wel eens.'

In zijn optiek liefst elk, of misschien zelfs twee keer per jaar, of zelfs ieder kwartaal. Een kort gesprek met de oriëntatie op de toekomst kan meestal volstaan en is waardevoller dan één keer per jaar een beoordelingsgesprek waarin wordt teruggeblikt. En het resultaat ervan compenseert deels de inspanning die werving kost, uitgedrukt in geld en energie. Belangrijk is volgens hem wel dat het stay gesprek is ingebed in de totale gesprekkencyclus. 'Goede people managers doen het uit zichzelf al. Maar meer hiërarchisch ingestelde leidinggevenden die op traditionele wijze aansturen zullen misschien minder open staan voor de uitkomsten. Vaak ook wordt gedacht: geen bericht, goed bericht. Maar zeker jongere mensen denken in termen van dialoog en samenwerken en hybride werken.'

Wat zou volgens Van den Berg zeker aan de orde moeten komen in het stay gesprek? 'Vraag de medewerker om een rapportcijfer. Met het streven dat, als er twee maanden of een half jaar weer naar wordt gevraagd, de score een punt hoger is. Dat vraagt om maatwerk, één op één afspraken.' Voor iedere medewerker liggen de prioriteiten anders. Evaluatie van de eigen leidinggevende is volgens hem een must. Wat waarderen medewerkers aan die persoon en stijl van leidinggeven? Wat missen ze? Krijgen ze naar hun idee voldoende 'Vitamine aandacht'? Wat kan de manager doen om de ervaring van de medewerker te versterken? 'De leidinggevende wordt zo ook een spiegel voorgehouden', zegt Van den Berg. Zo kan het voor iedereen een eyeopener zijn.

Zijn suggestie: 'De gesprekken kunnen kort voor de zomervakantie plaatsvinden, aan het begin van het nieuwe jaar of in de

maand dat iemand jarig is. Bij dat laatste kun je er een attentie aan koppelen. Het voorkomt een stortvloed van gesprekken in een bepaalde periode, waardoor het een rituele dans dreigt te worden. Gelijktijdig spreiden lijkt me prettiger.'

HOGER NIVEAU

Om geld of promotie – in de private sector of in grotere gemeenten wordt doorgaans meer betaald – gaat het volgens Degenkamp zelden als medewerkers ontslag nemen. Het is tenminste niet wat zij als veel voorkomende beweegreden signaleert. 'Die illusie hebben de medewerkers ook nog niet in het stay gesprek, na zo'n relatief korte periode als wij aanhouden. Er moet ook maar net een functie op een hoger niveau vrij komen, of extra formatie. Maar voor leidinggevenden kan ambitie een signaal zijn om te weten dat een medewerker zich wil ontwikkelen naar een hoger niveau of in een andere richting. En gaat het wel om geld: voor schaarse beroepen en vakgebieden hebben we in de CAO de arbeidsmarkttoelage van maximaal 15 procent van het salaris. Financieel kun je soms iets betekenen.'

De aanzuigende kracht van grote gemeenten, waar soms in een hogere schaal wordt ingestapt, ziet Degenkamp niet als opvallend motief voor uitstroom. Bovendien hebben kleinere en middelgrote gemeenten (Capelle telt bijna 500 fte en 67.000 inwoners) andere aantrekkingskracht voor sommigen: 'Wij krijgen van de gemeente Rotterdam wel eens sollicitanten, die de schaal van zo'n grote stad minder fijn vinden. Capelle is niet supergroot, maar groot genoeg om leuke vraagstukken aan te mogen pakken. Je krijgt verantwoordelijkheden en mag je ontwikkelen. In sommige functies hebben beleidsmedewerkers contact met het bestuur, zonder allerlei tussenlagen. En, wat ik soms hoor: je hoeft maar uit het raam te kijken om de resultaten van je werk te zien, bijvoorbeeld op stedelijke ontwikkeling. Dat geeft voldoening.'

Of de stay gesprekken ertoe leiden dat mensen blijven, durft Degenkamp niet glashard te zeggen. 'Dat zou je moeten meten. Maar ik weet zeker dat het soms helpt in het voorkomen dat mensen vertrekken, omdat je zaken hoort waar je iets mee kunt.' ●