

Handreiking

Goede gesprek duurzaam werken

1. Waarom deze handreiking	03
2. Wat is duurzaam werken?	06
3. Het goede gesprek: vorm	08
4. Het goede gesprek: inhoud	11
5. Het goede gesprek: proces	17
6. Het goede gesprek: implementeren	20

Praktische downloads

Gesprekskaart Goede gesprek duurzaam werken

Info Gesprekskaart Goede gesprek duurzaam werken

1. Waarom deze handreiking?

De handreiking ‘Goede gesprek duurzaam werken’ informeert en inspireert om het goede gesprek over duurzaam werken binnen organisaties in de sector waterschappen vorm te geven en te stimuleren. Zodat jij als HR-professional jouw organisatie hierin optimaal kan ondersteunen.

Belang van het goede gesprek over duurzaam werken

Gezond, vitaal, gemotiveerd en met plezier werken is de kern van duurzaam werken. Daardoor kunnen medewerkers met hun individuele talenten en kennis een optimale bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen. Zowel nu als in de toekomst¹.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat duurzaam werken is opgenomen in de cao van de sector waterschappen² en dat medewerkers (onder bepaalde voorwaarden) hun persoonsgebonden basisbudget (PBB) mogen besteden aan dit onderwerp³. A&O fonds Waterschappen ontwikkelde eerder al instrumenten, zoals de [handreiking Duurzaam werken](#) en de [Talent Navigator](#), om de talenten van medewerkers zo goed mogelijk te kunnen benutten. Bovendien zijn enkele organisaties in de sector al goed op weg bij het inzetten van oplossingen voor duurzaam werken⁴. Dit laat zien dat duurzaam werken als thema aandacht heeft binnen de sector.

Toch is duurzaam werken nog niet vanzelfsprekend in de sector. Er wordt binnen organisaties soms nog (te) weinig over gesproken. Duurzaam werken is een breed begrip en omvat veel verschillende elementen, waardoor het lastig kan zijn om een gesprek hierover vorm te geven. Zowel medewerkers als leidinggevendenden weten vaak niet waar zij moeten beginnen. Daarnaast kunnen sommige thema's binnen duurzaam werken gevoelig liggen, omdat zij op de grens van werk en privé liggen, zoals het uitvoeren van mantelzorgtaken. Voor veel leidinggevendenden is het thema duurzaam werken en hun rol daarin nieuw, waardoor zij niet weten of zij dit soort onderwerpen wel kunnen of mogen aansnijden. Bovendien kan het voor de medewerkers zelf lastig zijn om deze onderwerpen te bespreken met hun leidinggevende.

Een goede dialoog tussen leidinggevende en medewerker is daarom cruciaal. Zonder een goed gesprek over duurzaam werken, is het voor leidinggevendenden onduidelijk wat er bij medewerkers speelt. Hierdoor kunnen zij medewerkers niet goed ondersteunen op dit thema. Voor medewerkers blijft het dan onduidelijk wat duurzaam werken precies inhoudt en wat het voor hen betekent. Daarnaast weten zij niet altijd wat zij kunnen doen om hun duurzame inzetbaarheid op peil te houden of te verbeteren. Hoewel beleid en verschillende instrumenten al sturen op duurzaam werken (onder andere via de cao), gaat het thema pas echt leven als leidinggevendenden en medewerkers hierover met elkaar in gesprek gaan.

Om organisaties in de sector op weg te helpen om het goede gesprek over duurzaam werken vorm te geven en te stimuleren, heeft het A&O fonds de handreiking ‘Goede gesprek duurzaam werken’ opgesteld.

¹ [Duurzaam werken | A&O fonds Waterschappen \(aenowaterschappen.nl\)](#)

² [Arbeidsvoorwaarden | Vereniging werken voor waterschappen \(vwww.nl\)](#)

³ [5. Duurzame inzetbaarheid | Vereniging werken voor waterschappen \(vwww.nl\)](#)

⁴ [Waterschap Limburg start goede gesprek... | A&O fonds Waterschappen \(aenowaterschappen.nl\)](#)

Voor wie is deze handreiking bedoeld?

Deze handreiking is voor HR-professionals in de sector waterschappen die het goede gesprek over duurzaam werken in hun organisatie willen vormgeven en stimuleren.

Met de handreiking kunnen HR-professionals voor hun eigen organisatie een gesprekskaart op maat ontwikkelen. De ontwikkelde gesprekskaart is een hulpmiddel voor het goede gesprek tussen leidinggevend en medewerkers over duurzaam werken. Maar een goed gesprek over duurzaam werken hoeft natuurlijk niet alleen plaats te vinden tussen medewerker en leidinggevende. De handreiking stimuleert en inspireert daarom ook om het gesprek over duurzaam werken op een andere manier te voeren (bijvoorbeeld in teamverband).

Wat is een gesprekskaart?

In een gesprekskaart staan tips voor leidinggevend en medewerkers om zich goed voor te bereiden op het goede gesprek over duurzaam werken. Hoe voer je een prettig gesprek? Waar kan je van tevoren alvast over nadenken? Het biedt ze daarnaast handvatten tijdens het gesprek. Welke onderwerpen kan je met elkaar bespreken? Welke vragen kan je elkaar hierover stellen? Tenslotte biedt een gesprekskaart ook handvatten hoe je na het goede gesprek aandacht blijft houden voor het thema.

Hoe gebruik ik deze handreiking?

Deze handreiking dient ter inspiratie. De handreiking geeft input, in de vorm van concrete bouwstenen, en tips om een gesprekskaart voor het goede gesprek te ontwikkelen voor de eigen organisatie.

In de blauwe kaders staan de bouwstenen die je kan gebruiken voor het ontwikkelen van jullie gesprekskaart. Uit deze bouwstenen kan je vragen selecteren die van toepassing zijn voor jouw organisatie. Of gebruik ze als inspiratie om zelf vragen op te stellen over een thema rondom duurzaam werken. In ieder hoofdstuk vind je in de beige kaders tips voor jou als HR-professional.

TIP: Projectgroep

Om een gesprekskaart te ontwikkelen die goed aansluit bij de taal, cultuur en behoefte van de organisatie, is het aan te raden een projectgroep in te stellen die samen met HR de gesprekskaart opstelt. In sommige gevallen bestaat er al een projectgroep duurzaam werken. Zo niet, stel dan alsnog een projectgroep samen. Kies hierbij voor een goede afspiegeling van de organisatie: enkele medewerkers en leidinggevend van verschillende afdelingen, van verschillende leeftijden, mannen en vrouwen en met een verschillende duur dienstverband. De projectgroep denkt mee en adviseert over de inhoud van de gesprekskaart, welke vorm goed aansluit en over tips voor de implementatie ervan.

TIP: Voorbeeld gesprekskaart

Op zoek naar een voorbeeld gesprekskaart of heeft jouw organisatie niet de ruimte om zelf een gesprekskaart te ontwikkelen? A&O fonds Waterschappen ontwikkelde een voorbeeld gesprekskaart die je direct kunt gebruiken. [Klik hier voor de gesprekskaart](#).

TIP: Thema's selecteren

De gesprekskaart van A&O fonds Waterschappen geeft (voorbeeld) vragen bij ieder thema van duurzaam werken. Misschien is op dit moment niet ieder thema even relevant voor jouw organisatie. Of focust de organisatie (tijdelijk) op een select aantal thema's van duurzaam werken. De gesprekskaart hoeft niet over alle thema's van duurzaam werken te gaan: je kunt ook alleen de thema's selecteren die op dit moment voor jouw organisatie van belang zijn. Lig de focus bijvoorbeeld (voor een bepaalde periode) op gezondheid en vitaliteit, gebruik dan alleen de vragen die bij dit thema staan.

De opbouw van deze handreiking

Hoofdstuk 2 geeft een korte toelichting op het begrip duurzaam werken. Daarna behandelen we in hoofdstuk 3 verschillende vormen van het goede gesprek.

Vervolgens gaan we in op de inhoud van het goede gesprek (hoofdstuk 4). Hier schetsen we per thema rond duurzaam werken welke vragen het

gesprek over dat thema op gang kunnen brengen. Kijk wat past bij jouw organisatie en kies de juiste vragen die jij wilt meegeven aan leidinggevenden en medewerkers.

In hoofdstuk 5 besteden we aandacht aan het proces van het goede gesprek. Hier geven we handvatten en tips voor zowel leidinggevenden als voor medewerkers om op een prettige manier het gesprek aan te gaan over het thema duurzaam werken.

Tenslotte geven we tips hoe je het goede gesprek over duurzaam werken het beste kan implementeren in de organisatie (hoofdstuk 6). Hoe zorg je dat de gesprekskaart ook echt gebruikt wordt en het goede gesprek op gang komt en gevoerd blijft worden?

TIP: Stappenplan voor het maken van een gesprekskaart

1. Bestudeer de handreiking 'Goede gesprek duurzaam werken'.
2. Ga bij jezelf na welke thema's aandacht nodig hebben in jouw organisatie.
3. Betrek medewerkers en leidinggevenden bij het ontwikkelen van de gesprekskaart, bijvoorbeeld door het opzetten van een projectgroep.
4. Ga met elkaar in gesprek welke thema's aandacht behoeven in de organisatie.
5. Ontwikkel aan de hand van de uitkomsten een gesprekskaart 'op maat'.
6. Implementeer en evalueer de nieuwe gesprekskaart aan de hand van de tips uit hoofdstuk 5.

2. Wat is duurzaam werken?

Wat verstaan we eigenlijk onder duurzaam werken en hoe maak je een eigen definitie?

Definitie van duurzaam werken

In deze handreiking kiezen we ervoor om de term 'duurzaam werken' te gebruiken in plaats van 'duurzame inzetbaarheid'. De beide termen zijn echter vergelijkbaar. De exacte definitie van duurzaam werken kan per organisatie verschillen. Het is aan te raden om goed te bepalen welke bewoordingen passen bij jouw organisatie en waar de focus op moet liggen ten aanzien van duurzaam werken (zie de [handreiking Duurzaam werken](#) voor meer informatie hierover). Deze definitie verwerk je vervolgens in de gesprekskaart voor jouw organisatie.

TIP: Integraal model 'duurzaam werken'

Het integraal model 'duurzaam werken' van A&O fonds Waterschappen (figuur 1 op pagina 7), kan je als uitgangspunt gebruiken om de eigen definitie op te stellen. Dit model kent vijf pijlers:

- **organisatie:** visie, beleid, cultuur
- **werksituatie:** werkinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen, -tevredenheid
- **balans werk-privé:** verlof, zorgtaken, vervroegd uittreden
- **ontwikkelen:** leren en ontwikkelen, loopbaan, mobiliteit
- **vitaliteit:** fysieke en mentale gezondheid, leefstijl, verzuim

BOUWSTEEN: Definitie duurzaam werken

In deze handreiking hanteren we de volgende definitie voor duurzaam werken:

Gezond, vitaal, gemotiveerd en met plezier werken is de kern van duurzaam werken. Daardoor kunnen medewerkers met hun individuele talenten en kennis een optimale bijdrage leveren aan de organisatie-doelstellingen. Zowel nu als in de toekomst.⁵



⁵ Duurzaam werken | A&O fonds Waterschappen (aenowaterschappen.nl)

Figuur 1. Integraal model duurzaam werken.



3. Het goede gesprek: vorm

In dit hoofdstuk lees je hoe je met een gesprekskaart een-op-een het goede gesprek over duurzaam werken kunt voeren. Naast de klassieke een-op-een manier zijn er ook andere vormen voor het goede gesprek.

Vormen gesprekskaart en goede gesprek

Het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker is een veelvoorkomende en logische vorm om bewustwording te creëren over duurzaam werken en medewerkers aan te zetten tot actie. Dit kan in gesprekken binnen de performance cyclus, zoals het ontwikkelgesprek of doelengesprek, maar ook in korte tussentijdse gesprekken. Een gesprekskaart is een handig hulpmiddel voor dit soort gesprekken: het biedt de medewerker en leidinggevende houvast en inspiratie voor het gesprek. Hieronder staan vormen hoe je de gesprekskaart kunt inzetten.



Het goede gesprek: vorm

TIP: Vormen gesprekskaart

De bedoeling van de gesprekskaart is dat leidinggevend en medewerkers de kaart gebruiken als ondersteuning van het goede gesprek. Zij kunnen de gesprekskaart in verschillende vormen inzetten. Enkele voorbeelden ter inspiratie:

- **Dubbelzijdige pagina op print:** Een geprinte gesprekskaart met een voor- en achterkant. Op de voorkant staan de vragen die medewerkers en leidinggevende met elkaar kunnen doornemen (zie ook hoofdstuk 4) en op de achterkant tips hoe je een goed gesprek voert (zie ook hoofdstuk 5). Deze vorm van een gesprekskaart leent zich goed voor gebruik tijdens het gesprek, aangezien de (geplastificeerde) pagina in één oogopslag weergeeft welke vragen en tips nodig zijn voor het goede gesprek. Zie volgende gesprekskaarten ter inspiratie:
 - A&O fonds Waterschappen: [voorbeeld](#)
 - Vervangingsfonds/participatiefonds: [voorbeeld](#)
 - A+O fonds Metalektro: [voorbeeld](#)
- **Doorklik pdf:** Zoek je een meer uitgebreide gesprekskaart, dan kun je kiezen voor een 'doorklik pdf'. In deze vorm kun je gebruikers van de gesprekskaart meer informatie geven: gebruikers kunnen doorklikken op de thema's voor meer informatie. Deze vorm leent zich

goed ter voorbereiding op het goede gesprek. Ook is het mogelijk om een doorklik pdf te maken waarbij op de eerste pagina een samenvatting staat van de belangrijkste vragen of tips. Van hieruit kan je vervolgens doorklikken naar de onderliggende toelichting. Zie hier een [voorbeeld](#) van Bibliotheekwerk.

- **Invulformat:** Een andere vorm is een gesprekskaart die medewerkers kunnen invullen. Zij kunnen dan in de voorbereiding op het gesprek al antwoord geven op vragen op de gesprekskaart en deze meenemen naar het gesprek. Klik [hier](#) voor een voorbeeld vanuit A&O fonds gemeenten.
- **Per doelgroep:** Je kunt ook gesprekskaarten ontwikkelen voor specifieke doelgroepen, bijvoorbeeld leidinggevend, buitendienst-medewerkers, etc. Door de gesprekskaart te maken per doelgroep, kan je dieper ingaan op bepaalde onderwerpen. Kijk [hier](#) voor een voorbeeld van een gesprekskaart, specifiek voor leidinggevend.
- **Creatieve visuele vormgeving:** Los van deze 'standaard' manieren, kan je de gesprekskaart op verschillende manieren visueel vormgeven. Zo is de gesprekskaart voor het goede gesprek van de gemeente Kapelle vormgegeven als een '[menukaart](#)'. Variaties hierop zijn een route- of metrokaart. Of maak gebruik van iconen of plaatjes, zoals dit [voorbeeld](#) van Zorg voor Beter.

Het goede gesprek: vorm

TIP: Andere vormen goede gesprek

Ook andere vormen dan het klassieke een-op-een goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende zijn denkbaar om bewustzijn en actie op duurzaam werken te creëren. We noemen enkele voorbeelden:

- **Groepsgesprekken tussen medewerkers:** Laat medewerkers met elkaar in gesprek gaan over duurzaam werken. Ze kunnen elkaar helpen en inspireren om over de thema's na te denken. Bijvoorbeeld over veranderingen in het werk: soms helpt het om met elkaar hierover te brainstormen, zodat men zicht krijgt op wat er in het werk kan gaan veranderen. Of medewerkers kunnen elkaar tips geven over hoe zij vitaal blijven of werken aan hun werk-privé-balans. Het vormgeven van dit groepsgesprek kan bijvoorbeeld via een 'tafelkleed'. Hierop staan vragen over duurzame inzetbaarheid die de medewerkers met elkaar doorlopen (een soort bordspel dus, een dialoogspel). Zie [hier](#) een voorbeeld van een uitleg bij zo'n dialoogspel. Een meer actieve werkvorm is de Fitgame, waar een frisbee wordt gebruikt om het gesprek over duurzaam werken te voeren (zie [hier](#) voor meer info).
 - **Losse gesprekskaartjes:** Een laagdrempelige manier om af en toe bij de koffie eens met elkaar in gesprek te gaan, is het maken van losse kaartjes waar prikkelende vragen op staan en die op tafel leggen. Een leuk voorbeeld is het 'open blik' idee van Inretail, zie [hier](#).
 - **Incheckmoment:** Maak van praten over duurzaam werken een (duurzame) gewoonte. Start bij elk teamoverleg/afdelingsoverleg met één vraag die te maken heeft met duurzaam werken en vraag hier een korte reactie op van de groep.
- Bijvoorbeeld: welk cijfer geef jij jouw werkdruk vandaag? Of: wat heb je gisteren voor nieuws geleerd? Op deze manier laat je medewerkers elke keer weer even nadenken over hun duurzame inzetbaarheid. Dit geeft misschien aanleiding om hierover op een ander moment met elkaar in gesprek te gaan.
- **Zichtbare vragen:** Hang overal in het gebouw prikkelende vragen op die te maken hebben met duurzaam werken. Dit kunnen dezelfde vragen zijn die we in het volgende hoofdstuk presenteren. Door de vragen zichtbaar op te hangen, kan men er niet meer omheen: duurzaam werken is een thema waar de organisatie waarde aan hecht. Het kan leiden tot een spontaan gesprek tussen twee collega's, en het kan ook in stilte werken: het zet aan tot zelfreflectie. Om de nieuwsgierigheid nog meer te prikkelen kan je ook alleen QR-codes ophangen zonder toelichting. Als een medewerker de QR-code scant, komt deze op een website terecht met informatie en vragen over duurzaam werken.
 - **Gesprek tussen leidinggevenden:** Organiseer begeleide intervisie-bijeenkomsten voor leidinggevenden. Zij kunnen met elkaar bespreken hoe zij het gesprek over duurzaam werken in hun team kunnen stimuleren. Wat doe je als een medewerker hier niet over wil praten? Hoe snijd je thema's aan die in de privésfeer liggen? Welke oplossingen kan je bieden om leren en ontwikkelen te stimuleren? Op deze manier ondersteun je als organisatie de leidinggevenden op een laagdrempelige en effectieve manier om hen meer toe te rusten om het goede gesprek te voeren.
 - **Wandelgesprek:** Voer het goede gesprek ook eens tijdens een wandeling in de buitenlucht. Het kan helpen wanneer je elkaar niet hoeft aan te kijken en de frisse lucht maakt actief!

4. Het goede gesprek: inhoud

In dit hoofdstuk schetsen we per thema van duurzaam werken welke vragen het gesprek op gang kunnen brengen.

Inhoud bepalen van de gesprekskaart

Waar moet het gesprek over gaan? Bepaal welke van de bouwstenen in dit hoofdstuk je wilt toevoegen aan jullie gesprekskaart 'op maat'. Op welke thema's van duurzaam werken focust jullie organisatie (of zou de focus moeten liggen)? Wat zouden medewerkers en leidinggevenden met elkaar moeten bespreken? Wat speelt er op dit moment in de organisatie of welke onderwerpen komen nog te weinig op tafel?

Kijk hierbij naar jullie definitie over duurzaam werken. Hieruit is waarschijnlijk goed af te leiden welke thema's onderwerp van gesprek zouden moeten zijn.



Het goede gesprek: inhoud

TIP: Bouwstenen met vragen

In kaders die hierna volgen staan bouwstenen met vragen die aansluiten bij de thema's van het integraal model duurzaam werken. Het zijn voorbeelden. Mocht jouw organisatie andere vragen of bewoordingen willen gebruiken, dan is dat makkelijk aan te passen.

Selecteer de bouwstenen met vragen die relevant zijn voor jullie organisatie en het doel van het goede gesprek. Het is aan te raden de selectie en vraagstelling af te stemmen met de projectgroep duurzaam werken. Dat zorgt ervoor dat de vragen (manier van vraagstelling, bewoordingen, voorbeelden) goed aansluiten bij de praktijk van jullie organisatie.

Je kan ervoor kiezen om twee gesprekskaarten te ontwikkelen: één voor de medewerker en één voor de leidinggevende. Maar het kan juist ook verstandig zijn om één gesprekskaart op te stellen, zodat medewerker en leidinggevende precies dezelfde informatie hebben, zowel ter voorbereiding als tijdens het gesprek. Dat maakt het transparant en komt het vertrouwen ten goede. De vragen zijn namelijk voor medewerkers en voor leidinggevendenden van belang. Medewerkers kunnen de vragen gebruiken voor zelfreflectie, leidinggevendenden kunnen ze gebruiken om de medewerker aan het denken te zetten en hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Sommigen vragen zijn specifiek voor een leidinggevende, bijvoorbeeld over de koers van de organisatie. Dit kun je apart aangegeven. Door visueel een verschil te maken in tekstvakken, is voor medewerker en leidinggevende duidelijk dat ze beiden dezelfde vragen kunnen gebruiken.

Medewerker:

Welke vragen zou je met je leidinggevende willen bespreken? Gebruik onderstaande vragen ter inspiratie.

Leidinggevende:

Welke vragen zou je met de medewerker willen bespreken? Gebruik onderstaande vragen ter inspiratie.



Het goede gesprek: inhoud

BOUWSTEEN: Vragen thema ‘Organisatie’

Duurzaam werken vraagt van een organisatie om een heldere visie en beleidskaders, alsmede faciliteiten voor medewerkers en een cultuur die duurzaam werken stimuleert.

- Is de visie op duurzaam werken van jouw organisatie helder?
- Ben je op de hoogte van beleid, regels en procedures rondom duurzaam werken?
- Ben je op de hoogte van (HR-)instrumenten en faciliteiten die kunnen helpen, zoals trainingen of het opleidingsaanbod?
- Wat voor cultuur heerst er binnen de organisatie over duurzaam werken? Wordt hier veel over gesproken of juist niet?

BOUWSTEEN: Vragen thema ‘Werksituatie’

Het is van belang dat jouw werksituatie zo optimaal mogelijk aansluit bij jouw talenten, capaciteiten en behoeften.

Werkinhoud en organisatie werk

- Wat vind je leuk en wat vind je minder leuk aan je werk?
- Weet je wat er van je verwacht wordt in het werk?
 - Voor leidinggevende: heb je scherp wat er van de medewerker verwacht wordt in het werk?
- Hoe goed gaat het in je werk; waar ben je trots op?

Werkomstandigheden

- Wat zorgt ervoor dat je met plezier naar je werk gaat?
- Voel je je gewaardeerd in je werk? Waarom wel of waarom niet?
- Hoe zou je de sfeer in het team beschrijven?
- Hoe zou je de relatie met je collega's en leidinggevende omschrijven?
- Heb je voldoende en de juiste hulpmiddelen om je werk goed uit te voeren? Waarom wel en waarom niet?
- Is het werk wat je nu doet te veel, precies goed of kan je meer aan?

Veiligheid en werkomgeving

- In hoeverre voel je je (fysiek en sociaal) veilig in de organisatie? En hoe draagt dit bij aan hoe jij je voelt op de werkvloer?
- Hoe zorg je er zelf voor dat je in een veilige omgeving kunt werken?
- Wat verwacht je van een leidinggevende om in een veilige omgeving te kunnen werken?
- Wat heb je nodig om je werk lichamelijk minder zwaar te maken?
- Wat vind je van je werkplek? Wat gaat goed, wat kan beter?

Werktevredenheid

- Ben je tevreden met je werk? Met welke aspecten ben je tevreden en waarmee niet?
- Werk je met plezier?
- Wat motiveert jou?
- Hoe is de werksfeer in jouw organisatie? Wat is het effect daarop op jou?
- Voel je je thuis bij de organisatie? En waar komt dat door?
- Voel je je gewaardeerd?

Het goede gesprek: inhoud

BOUWSTEEN: Vragen thema 'Balans werk-privé'

Werk en privé zaken raken steeds meer met elkaar verweven. Om duurzaam te blijven werken is het belangrijk dat medewerkers en leidinggevenden hierin een goede balans ervaren.

Algemeen

- Hoe gaat het thuis?
- Hoe is op dit moment je werk-privébalans? Wat heb je nodig om deze meer in balans te krijgen? Of: wat maakt dat de balans nu goed is?
- Op welke manier(en) beïnvloedt je werk je privéleven (zowel positief als negatief)?
- Voel je je gesteund (zowel vanuit thuis als vanuit het werk) bij het behouden van een goede werk-privébalans? Wat kan hierin nog beter?
- Wat zou jij zelf kunnen doen om jouw werk-privébalans te verbeteren?
- Lukt het om jouw werk los te laten als je thuis bent? En kan je 'thuis' loslaten als je aan het werk bent? Waarom wel/niet?
- In hoeverre zijn er in je thuissituatie veranderingen waar we in het werk rekening mee kunnen houden?

Zorgtaken

- Heb je zorgtaken thuis voor je gezin, ouders of anderen?
- Voel je je ondersteund door de organisatie bij het uitvoeren van zorgtaken, zoals mantelzorg? Zijn hier voorzieningen voor geregeld?

- Hoe combineer je jouw werk met mantelzorgtaken?
- Heb je het gevoel dat er flexibiliteit is om je werkuren aan te passen aan jouw zorgtaken (of andersom: jouw zorgtaken aan te passen aan jouw werkuren)? Wat zou jou hierin nog helpen?

Vervroegd uittreden

- Zijn er mogelijkheden van vervroegd uittreden en ben jij hiervan op de hoogte?
- Overweeg je om gebruik te maken van een vervroegd uittredingsregeling? Zo ja, wat zijn jouw overwegingen?
- In hoeverre denk jij dat vervroegd uittreden een haalbare optie is voor jou?
- Heb je behoefte aan meer begeleiding of informatie van de organisatie over vervroegd uittreden?

Thuiswerken

- Is er de mogelijkheid om thuis te werken? Ben jij hier tevreden over?
- Hoe vind je de flexibiliteit rondom thuiswerken momenteel? Kan het nu nog te weinig of juist te veel?
- Vind je het prettig dat jouw collega's thuiswerken, of juist niet? Waarom wel/niet?
- Ben jij tevreden over jouw thuiswerkplek? Wat kan nog beter of wat maakt het goed?

Het goede gesprek: inhoud

BOUWSTEEN: Vragen thema ‘Ontwikkelen’

Bij ontwikkelen gaat het om groeien, nieuwe dingen leren en beter worden én goed blijven in je werk, zodat je de aansluiting op je werk niet verliest. Het gaat dus niet alleen om ontwikkeling richting een hogere functie, maar ook om bijblijven in je huidige functie.

Huidige kennis en vaardigheden

- Welke kennis of vaardigheden heb je en gebruik je in je huidige werk?
- Welke kennis of vaardigheden heb je, maar worden nog onvoldoende benut in je werk?
- Welke kennis en vaardigheden mis je en zou je willen ontwikkelen?
- Sluit je werk goed aan bij wat je kan en weet?

Leren en ontwikkelen

- Ervaar je genoeg uitdaging in je werk? Wat kan helpen om je werk uitdagender te maken?
- Wat zou je nog willen leren in je werk? Naar welke taken ben je nieuwsgierig?
- Welke manier van leren past bij jou?
- Welke cursussen/opleidingen zou je willen volgen?
- Welke hulp heb je nodig van je leidinggevende, collega's of thuisfront, zodat je de mogelijkheid hebt om te blijven leren?

Voorbereiding en omgaan met veranderingen

- Welke veranderingen zie je de komende tijd in je werk? Welke taken worden complexer, wat wordt makkelijker? Welke taken komen erbij, welke taken zullen afnemen of verdwijnen?
 - Voor leidinggevende: heb jij zicht op hoe het werk van de mede werker de komende tijd verandert? Zo ja, welke veranderingen zie jij? Zo nee, is er in de organisatie hierover informatie beschikbaar?
- Hoe bereid jij je voor op veranderingen op je werk?
- Lukt het je om mee te bewegen met veranderingen? Waarom wel/niet?
- Wat heb je van jouw collega's en/of leidinggevende nodig om in te spelen op veranderingen in je werkomgeving?

Loopbaan en mobiliteit

- Welke loopbaanstappen zou je willen maken? Welke mogelijkheden zie je hierin binnen jouw organisatie? Let op: een loopbaanstap hoeft niet alleen een promotie naar een hogere functie te betekenen. Het kan ook gaan om een andere functie op hetzelfde niveau of een lager functieniveau of andere taken en rollen.
- Stel je eens voor: hoe ziet jouw werk er over 3 jaar uit? Waar zou je dan willen staan? En wat zou je dan het liefst doen?
- Wat zou jij kunnen doen om deze loopbaanstappen te halen?
- Wie zou in jouw organisatie of daarbuiten kunnen meedenken over jouw loopbaan?

Het goede gesprek: inhoud

TIP: Talent Navigator

Met de online scan Talent Navigator van A&O fonds Waterschappen krijgen medewerkers in de sector waterschappen binnen 30 tot 45 minuten een beeld van hun talenten en loopbaanmogelijkheden. Als het thema 'Ontwikkelen' een onderdeel is van jullie goede gesprek, vraag dan de medewerker voorafgaand aan het gesprek om de Talent Navigator in te vullen en de resultaten mee te nemen naar het gesprek.

[Meer info over de Talent Navigator](#)

BOUWSTEEN: Vragen thema 'Vitaliteit'

Vitaliteit heeft te maken met wat je lichamelijk en geestelijk aan kan. Zo lang mogelijk vitaal blijven, zorgt ervoor dat je energie blijft krijgen van je werk en energie blijft houden voor je werk.

Fysieke en mentale gezondheid

- Voel je je fit en energiek? Waarom wel of niet?
- Wat belemmert jou in je vitaliteit?
- Waar loop je in het werk en privé tegenaan om te werken aan jouw vitaliteit? Of: wat stimuleert jou in werk en thuis om te werken aan jouw vitaliteit?
- Vind je je werk zwaar? Hoe zou je je werk kunnen verlichten?

- Hoe is jouw energieniveau op en naast je werk?
- In hoeverre kan je je huidige werk de komende jaren vitaal blijven doen?
- Hoe krijgen we het voor elkaar dat je op een plezierige en gezonde manier je werk kan blijven doen?
- Ervaar je werkdruk? Waarom wel of waarom niet?

Leefstijl

- Welke taken in je werk geven je veel energie?
- Welke activiteiten buiten werk om geven je veel energie? Hoe ontspan je binnen en naast je werk?
- Hoeveel tijd per week besteed je aan taken die je als zingevend ervaart/die je erg leuk vindt? Komt dit voldoende terug in je werk?
- Wat kost je energie?
- Wat heb je nodig in je werk en privé om elke dag met plezier te werken?
- Hoe ontspan je tijdens en na je werk?

Ziekteverzuim

- Hoe reageren je leidinggevende en je team als je je ziekmeldt?
- Voel je je gesteund om thuis te blijven en uit te rusten wanneer je ziek bent? Of ervaar je druk om te starten als je eigenlijk nog niet beter bent?
- Heeft de organisatie oog voor wat je wel kan als je je ziekmeldt? Dus welke taken je nog wel kunt uitvoeren?
- Heb je het gevoel dat de organisatie voldoende maatregelen neemt om ziekte te voorkomen?

5. Het goede gesprek: proces

In dit hoofdstuk geven we handvatten en tips voor zowel leidinggevenden als voor medewerkers om op een prettige manier het goede gesprek aan te gaan over het thema duurzaam werken.

Hoe voer je eigenlijk een goed gesprek?

Denk van tevoren goed na over welke elementen van het gespreksproces in de gesprekskaart moeten staan. Hoe zou je willen dat de medewerker en leidinggevende zich voorbereiden op een goed gesprek? Wat is essentieel voor een soepel verloop van dit gesprek? Welke tips moeten worden gedeeld met de medewerker en leidinggevende? En hoe kunnen ze het gesprek goed afsluiten?

Bepaal deze elementen door inzicht te krijgen in welke knelpunten er op dit moment spelen in jouw organisatie bij het voeren van het goede gesprek. Waarom is dit in jouw organisatie lastig? Wellicht kun je een aantal medewerkers of leidinggevenden hierover bevragen. Geef vervolgens advies om die knelpunten uit de weg te ruimen. Ook is het belangrijk om inzicht te hebben waarom sommige gesprekken wel goed verlopen: wat zijn de succesfactoren? Deze kunnen vervolgens ook een plek krijgen in de gesprekskaart.

Op de volgende pagina staan voorbeelden hoe je deze aspecten kunt opnemen in de gesprekskaart. Ook deze tips zijn weer zowel voor leidinggevenden als voor medewerkers.



Het goede gesprek: proces

BOUWSTEEN: Voorbereiding

Bereid jezelf goed voor door:

- Vooraf te bedenken welk doel je hebt met het gesprek.
- Na te gaan welke gespreksonderwerpen je aan de orde wilt laten komen door de gesprekskaart te lezen.
- Vast na te denken over de antwoorden op vragen.
- Aan te geven wat je van elkaar nodig hebt. Als medewerker kan je zelf het beste aangeven wat nodig is, maar een leidinggevende kan ook het initiatief nemen voor een gesprek.

BOUWSTEEN: Een prettig gesprek

Een goed gesprek voer je samen. Je bent daarom ook samen verantwoordelijk voor een prettig verloop van het gesprek. De volgende punten kunnen daarbij helpen:

- Bereid je goed voor op het goede gesprek. Neem de tijd om samen een agenda vast te stellen met de te bespreken punten.
- Kies het juiste moment en de juiste plek voor het gesprek; zorg voor een positieve, ontspannen sfeer waarin iedereen zich op zijn gemak voelt.
- Zorg voor een rustige gespreksruimte en open sfeer in het gesprek.
- Luister actief en laat elkaar uitpraten.
- Vraag om verduidelijking als je iets niet snapt en verplaats je in de ander; stel je voor hoe jij de situatie zou ervaren als je van positie zou wisselen.

- Ga samen op zoek naar oplossingen en verbeteringen. Probeer constructief te zijn en verschillende belangen in overweging te nemen.
- Geef ruimte voor feedback en probeer niet meteen in de verdediging te schieten.

Hieronder staan zes ezelsbruggetjes bij het voeren van het goede gesprek. Je hoeft ze niet allemaal te gebruiken, maar het helpt om je in een gesprek te focussen op een of twee ezelsbruggetjes, bijvoorbeeld, laat OMA thuis of Smeer NIVEA. Je kan ze thuis of met andere collega's oefenen.

- **Gebruik LSD:** Luisteren, Samenvatten, Doorvragen. Vat het verhaal kort samen en laat de ander reageren. Vraag door als iets onduidelijk is.
- **Laat OMA (wat vaker) thuis:** Oordelen, Meninge(n), Adviezen. Als iemand iets vertelt, laat dan eigen oordelen, ideeën en adviezen even voor wat ze zijn. Zodat je met een open houding kunt luisteren.
- **Neem ANNA mee:** Altijd Navragen, Nooit Aannemen. Neem niet zomaar aan dat je begrijpt wat iemand bedoelt. Vraag bij twijfel altijd even na of het klopt.
- **Smeer NIVEA:** Niet Invullen Voor Een Ander. Als iets niet duidelijk is, of als we iemand al lang kennen, vullen we al snel andermans bedoelingen zelf in. Dit voorkom je door na te vragen.
- **Wees een OEN:** Open, Eerlijk, Nieuwsgierig. Sta open voor de ander, geef deze een kans iets uit te leggen en wees oprecht nieuwsgierig.
- **Maak je niet DIK:** Denk in Kwaliteiten. Zeker bij moeilijke gesprekken kijken we snel naar wat fout ging. Dat mag, maar geef vooral aandacht aan wat goed gaat.

Het goede gesprek: proces

BOUWSTEEN: Afronding

Om ervoor te zorgen dat het gesprek ook echt tot verbeteringen of veranderingen leidt, is het belangrijk om het gesprek goed af te ronden. Let daarbij op de volgende zaken:

- Maak een korte samenvatting van de belangrijkste punten van het gesprek en zet samen de conclusies op een rij.
- Denk na over mogelijke vervolgstappen. Wat kan de medewerker doen en wat kan de leidinggevende doen? Is het tijd voor een opleiding? Is het mogelijk om in deze fase van je leven (tijdelijk) wat minder te werken? Zou je wel eens andere projecten/werkzaamheden willen doen? Of weten jullie het nog niet en is een vervolggesprek nodig? Kortom: wat kunnen jullie doen en wat spreken jullie daarover af?
- Leg afspraken duidelijk vast. Om te zorgen dat het gesprek ook echt tot verbeteringen of veranderingen leidt, is het belangrijk om duidelijke afspraken te maken over het vervolg. Vat de bevindingen samen in een concrete doelstelling en maak een vervolgspraak om deze afspraken te bespreken. Ook als jullie afspreken dat er voorlopig geen actie nodig is of wanneer er niet direct een oplossing is voor de knelpunten, is het goed om dit naar elkaar uit te spreken en te bespreken wanneer jullie hier weer op terugkomen. Schrijf deze gemaakte afspraken op. Spreek af wie welke actie onderneemt. Wanneer is jullie plan geslaagd?
- Zorg voor een SMART formulering. Zie hiernaast voor uitleg over SMART afspraken en een voorbeeld.

Door gebruik te maken van de SMART-methode maak je van je doelen echte, tastbare doelen. De kracht van SMART ligt in het **Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch** en **Tijdgebonden** maken van je doelen. Wanneer je al deze vijf punten afvinkt, vergroot je aanzienlijk je kans op het behalen van je (ontwikkel)doelen.

S – Specifiek | De afspraak moet duidelijk en concreet zijn, zonder ruimte voor dubbelzinnigheid.

M – Meetbaar | Er moeten meetbare criteria zijn om de voortgang en het succes van de afspraak te beoordelen.

A – Acceptabel | Alle betrokken partijen moeten akkoord gaan met de afspraak en de verantwoordelijkheden.

R – Realistisch | De afspraak moet haalbaar zijn binnen de beschikbare middelen en tijd.

T – Tijdgebonden | Er moet een specifieke tijdslimiet zijn voor de vervulling van de afspraak.

Zo kan een voorbeeld van een SMART-afpraak eruitzien:

- *Specifiek*: Ik wil een gezondere balans tussen werk en privéleven bereiken.
- *Meetbaar*: Ik zal elke vrijdagmiddag vrij nemen en ten minste één vakantie van twee weken per jaar inplannen.
- *Acceptabel*: Mijn leidinggevende en teamleden ondersteunen dit initiatief en zullen voor dekking zorgen tijdens mijn afwezigheid.
- *Realistisch*: Mijn werklast en teamstructuur maken dit mogelijk.
- *Tijdgebonden*: Ik begin met vrij nemen van vrijdagmiddagen binnen de volgende maand en plan mijn vakantie voor [specifieke datum] in.

6. Het goede gesprek: implementeren

De gesprekskaart voor jullie organisatie is klaar: wat nu? In dit hoofdstuk geven we tips en tricks hoe je ervoor zorgt dat het goede gesprek over duurzaam werken in de organisatie ook echt op gang komt en blijft.

Weten, willen en kunnen

Aan de hand van weten, willen en kunnen geven we tips hoe het goede gesprek geïmplementeerd kan worden in de organisatie. We gaan in op hoe je ervoor kan zorgen dat medewerkers en leidinggevenden **weten** dat de gesprekskaart voor het goede gesprek bestaat, dat ze de gesprekskaart **willen** gebruiken en dat ze de gesprekskaart ook **kunnen** gebruiken.



Het goede gesprek: implementeren

TIP: Weten

Interne communicatie

Om het goede gesprek te voeren aan de hand van de gesprekskaart, is uiteraard van belang dat leidinggevend en medewerkers het bestaan ervan kennen. Dus: introduceer de gesprekskaart door er goed over te communiceren. Denk bij de interne communicatie vooral aan het wat, waarom en het hoe: 'Wat' gaat er gebeuren rondom het goede gesprek over duurzaam werken en binnen jouw organisatie? 'Waarom' is het goede gesprek over duurzaam werken belangrijk? En 'hoe' kunnen medewerkers en leidinggevend dit aanpakken?

Maak gebruik van verschillende communicatiekanalen: in een live kick-off, nieuwsbrief, intranet, tijdens teamoverleggen, via posters etc., zodat iedereen in de organisatie ervan weet. En gebruik de kracht van herhaling: communiceer niet slecht één keer hierover, maar laat het af en toe terugkeren via de verschillende communicatiekanalen.

Integraliteit

Het kan helpen om het goede gesprek met de gesprekskaart te integreren in andere lopende processen of activiteiten.

Zorg er bijvoorbeeld voor dat de gesprekskaart onderdeel wordt van de jaarlijkse gesprekken. Door aan te sluiten bij een vast, al bestaand moment, vergroot je de kans op een snellere borging binnen jouw

organisatie. Integreer de gesprekskaart bijvoorbeeld in het afsprakenformulier, wat na een ontwikkelgesprek wordt ingevuld. Voeg hier de duurzaam werken thema's aan toe en formuleer daar ook de afspraken op. Stimuleer medewerkers en leidinggevende daarnaast ook om tussentijds terug te komen op de SMART-afspraken die zijn gemaakt. Het goede gesprek over duurzaam werken hoeft niet maar één keer per jaar gevoerd te worden: het is een continu proces.

Of vestig extra aandacht op de gesprekskaart tijdens de [week van de werkstress](#) of een andere nationale dag waarop een bepaald thema rond duurzaam werken centraal staat.

Verantwoordelijkheden

Het is verstandig om van tevoren na te denken over de verantwoordelijkheden van iedere betrokken partij rondom duurzaam werken. Het schept duidelijkheid in de verwachtingen over en weer, zodat men weet wat hen te doen staat en wat men van anderen mag verwachten. Op de volgende pagina een voorbeeld van zo'n uitwerking van verantwoordelijkheden. Pas dit aan naar de visie en situatie in jullie organisatie. Let op: verantwoordelijkheid betekent niet dat een medewerker of leidinggevende dit ook helemaal zelf moet doen. Verantwoordelijkheid nemen betekent juist ook dat je hulp inroept waar nodig. Bijvoorbeeld: als je het lastig vindt om op jezelf te reflecteren, bedenk dan hoe je dit kan aanpakken en welke hulp je daarbij nodig hebt.

Het goede gesprek: implementeren

Verantwoordelijkheden voor de medewerkers

- **Persoonlijke ontwikkeling:** Voor de medewerker is het essentieel om eigenaarschap te pakken voor hun eigen groei en ontwikkeling. Laat de medewerkers vóór hun ontwikkelgesprekken nadenken over hun sterke en zwakke punten en hun loopbaandoelen aan de hand van de gesprekskaart.
- **Zelfreflectie:** het is aan de medewerker om regelmatig te reflecteren op de eigen prestaties, vaardigheden en competenties. Dit helpt bij het identificeren van gebieden voor verbetering en het stellen van realistische doelen.
- **Communicatie:** Medewerkers zijn ook verantwoordelijk voor het duidelijk communiceren met hun leidinggevende over hun loopbaanwensen, ambities en verwachtingen. Open communicatie maakt het makkelijker om passende ontwikkelingsmogelijkheden te vinden.

Verantwoordelijkheden voor de leidinggevenden

- **Coaching en begeleiding:** De leidinggevende is verantwoordelijk voor het coachen en begeleiden van de medewerker in het ontwikkelingsproces. Stimuleer leidinggevenden om constructieve feedback te geven en leermogelijkheden te faciliteren.
- **Feedback geven en ontvangen:** De leidinggevende is niet alleen verantwoordelijk voor het geven van regelmatige feedback aan de medewerker over zijn prestaties en ontwikkeling, maar moet ook openstaan voor feedback vanuit de medewerker. Motiveer leidinggevenden om actie te ondernemen op deze feedback.

- **Loopbaanplanning:** Laat de leidinggevende de medewerker helpen bij het opstellen van een loopbaanplan, waarbij rekening wordt gehouden met de ambities en de competenties van de medewerker. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om deze ambities ook te laten aansluiten bij de doelen van de organisatie en/of andersom.

Verantwoordelijkheden voor de organisatie/HR

- **Ontwikkelmogelijkheden:** Zorg voor voldoende ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers en een stimulerende werkomgeving.
- **Duidelijkheid en transparantie:** Maak duidelijke loopbaanpaden en communiceer deze goed met de medewerkers. Het is belangrijk dat medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht en welke mogelijkheden er zijn voor groei en ontwikkeling.
- **Flexibiliteit en maatwerk:** Probeer werkzaamheden en functies flexibel aan te passen aan individuele ambities van de medewerkers. Dit stimuleert de eigen regie en de betrokkenheid van de medewerkers.

Het goede gesprek: implementeren

TIP: Willen

Zodra medewerkers en leidinggevenden op de hoogte zijn van het bestaan van de gesprekskaart, zorg er dan voor dat zij het nut van het goede gesprek en de gesprekskaart gaan inzien. Wat levert het hen op? In de communicatie kan dit uiteraard goed uitgelegd worden, maar het is ook effectief als medewerkers en leidinggevenden van hun 'peers' horen hoe zij het nut ervaren. Neem korte filmpjes op waarin een medewerker en een leidinggevende vertellen hoe de gesprekskaart hen heeft geholpen in het voeren van het goede gesprek en wat het voeren van het goede gesprek hen heeft opgeleverd.

Hoe beter de gesprekskaart aansluit op de werkpraktijk, hoe sneller de medewerkers en leidinggevenden de gesprekskaart zullen gebruiken tijdens het goede gesprek. Gebruik daarom taal en terminologie die gangbaar is in de organisatie. Zorg ervoor dat medewerkers en leidinggevende de gesprekskaart op een passende manier tot hun beschikking krijgen. Kijk bijvoorbeeld naar wat in het verleden goed werkte. Checken de medewerkers weinig hun mail of intranet? Print dan de gesprekskaart uit en verspreidt deze via de leidinggevenden.

TIP: Kunnen

Training

Het voeren van een goed gesprek over duurzaam werken moet je leren en dit kan, ondanks de tips in de gesprekskaart, lastig blijken. In zulke gevallen kan het fijn zijn om (extra) aandacht te besteden aan gespreksvaardigheden, zoals bijvoorbeeld feedback geven, of aandacht voor zelfreflectie.

Leidinggevenden en medewerkers kunnen hierin getraind worden. Dit kan een training zijn in feedback geven, maar ook een e-learning waarin een coach toelichting geeft hoe je nadenkt over jezelf, en je jouw sterke en minder sterke punten in kaart kan brengen. Of bied een training aan op enkele inhoudelijke thema's, zoals werk-privébalans of een gezonde leefstijl.

Ook laagdrempelige hulp kan uitkomst bieden. Misschien zijn er medewerkers die een collega willen helpen in de voorbereiding van het goede gesprek. Gewoon even samen koffiedrinken en bespreken wat je graag uit het gesprek wil halen en welke punten je op tafel wil leggen, kan al helpen om comfortabel het goede gesprek te voeren.

Het goede gesprek: implementeren

TIP: Uitkomsten goede gesprek en evaluatie

Spoor medewerkers en leidinggevenden aan om ook daadwerkelijk iets te gaan doen met de uitkomsten van het goede gesprek. Kijk daarnaast naar wat jij zelf als HR-professional kan doen met de uitkomsten van de goede gesprekken in de organisatie.

Ga met de leidinggevenden in gesprek: welke thema's komen veel aan bod tijdens de gesprekken? Kijk waar de behoeftes liggen binnen jouw organisatie: zijn er bijvoorbeeld bepaalde trainingen die medewerkers graag willen doen? Of zijn er andere zaken die zij niet goed vinden gaan binnen de organisatie? Probeer het HR-beleid hierop aan te passen en in te spelen op de uitkomsten van de goede gesprekken.

Zorg verder voor een goede evaluatie van de goede gesprekken. Plan gesprekken of werksessies in om hierover te brainstormen. Wat missen medewerkers nog in de gesprekskaart en welke onderwerpen vinden zij belangrijk? En welke onderwerpen die in de gesprekskaart staan vinden zij juist niet relevant? Hetzelfde geldt voor leidinggevenden: check of alle onderwerpen daadwerkelijk bespreekbaar worden gemaakt door middel van de gesprekskaart. Door de gesprekskaart continu te blijven ontwikkelen, blijft deze passen bij de actuele onderwerpen die spelen binnen jouw organisatie.



Colofon

A&O fonds Waterschappen,
Den Haag, oktober 2024

Auteurs **Laura Keijzer & Sophie Nagy | Berenschot**
Tekstredactie **Walter Baardemans | BNB Teksten**
Vormgeving **Beeldr**
Fotografie **Fotobeeldbank A&O fonds Waterschappen | Kees Winkelman**

© A&O fonds Waterschappen | 2024

A&O fonds Waterschappen
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
06 319 31 044

info@aenowaterschappen.nl
www.aenowaterschappen.nl



VERENIGING
WERKEN VOOR
WATERSCHAPPEN

