



Verloop: oorzaken en oplossingen

“People don’t leave bad jobs, they leave bad bosses”

De (mond)zorg kampt al jaren met grote personeelstekorten. Hoewel de coronacrisis een flinke duit in het zakje heeft gedaan, is het personeelstekort verre van nieuw. Als (directe) leidinggevende is het daarom cruciaal om ongewenst verloop van medewerkers te beperken door hier (blijvend) in te investeren en medewerkers betrokken te houden. In dit artikel lees je meer over verloop, mogelijke oorzaken en hoe je dit preventief tegen kunt gaan.

Als donderslag bij heldere hemel zegt een van je medewerkers ineens op, of heeft je meest betrokken medewerker ineens een negatieve instelling ontwikkeld. Vervelende situaties die je als leidinggevende niet aan hebt zien komen en waar je voor je gevoel ineens mee geconfronteerd wordt. Deze situaties gebeuren vaak helaas niet ‘ineens’ wat betekent dat je als leidinggevende de signalen niet (tijdig) opgepikt hebt, of erger nog, genegeerd hebt.

Een veelvoorkomende kreet is “People don’t leave bad jobs they leave bad bosses”. Uit een Amerikaanse studie van Gallup (2015) blijkt dat 50% procent van de medewerkers op een bepaald moment in zijn of haar carrière opstapt vanwege een leidinggevende. Dat betekent dat bij 1 op de 2 medewer-

kers/ opdrachtnemers dit te wijten kan zijn aan de directe leidinggevende.

Leidinggeven is zeker niet makkelijk en vraagt continue inspanning van je. Daarnaast heb je als leidinggevende ook de taak om al je medewerkers zodanig te faciliteren dat zij hun werk goed uit kunnen voeren.

Verloop en kosten

Concrete cijfers over verloop binnen tandartspraktijken zijn er niet. Praktijken staan niet te springen om dit te delen met de buitenwereld. Wel zien en horen we steeds vaker via-via, op sociale media of via berichten van recruiters dat ervaren medewerkers op zoek zijn naar een nieuwe baan. Lang openstaande vacatures laten zien dat het niet makkelijk is om snel een geschikte kandidaat te vinden. Verloop kost de organisatie geld.

De kosten voor verloop zijn niet alleen de mogelijke recruitmentfee die om de hoek komt kijken. Denk namelijk ook aan de kosten die je als manager kwijt ben in het opstellen van een vacature, de sollicitatiegesprekken, het tijdelijk opvangen door andere collega’s, het inwerken van de nieuwe medewer-

ker etcetera. En het allerbelangrijkste, menselijk kapitaal dat je verliest. De kennis, ervaring die je verliest als een medewerker weg gaat.

Gezien de kosten die verloop met zich meebrengt is het belangrijk hier inzicht in te hebben. Denk hierbij aan kosten zoals het extra inzetten van medewerkers, afhandelen van administratie, vacatures maken en uitzetten, sollicitatiegesprekken en het inwerken van nieuwe medewerkers. Het grootste verlies bij verloop zit in het menselijk kapitaal zoals kennis, competenties en ervaring. Dit komt tot uiting in kwantificeerbare variabelen zoals productiviteit, capaciteit en omzet die niet meer beschikbaar zijn. In sommige gevallen kunnen bepaalde taken zelfs stil komen te liggen.

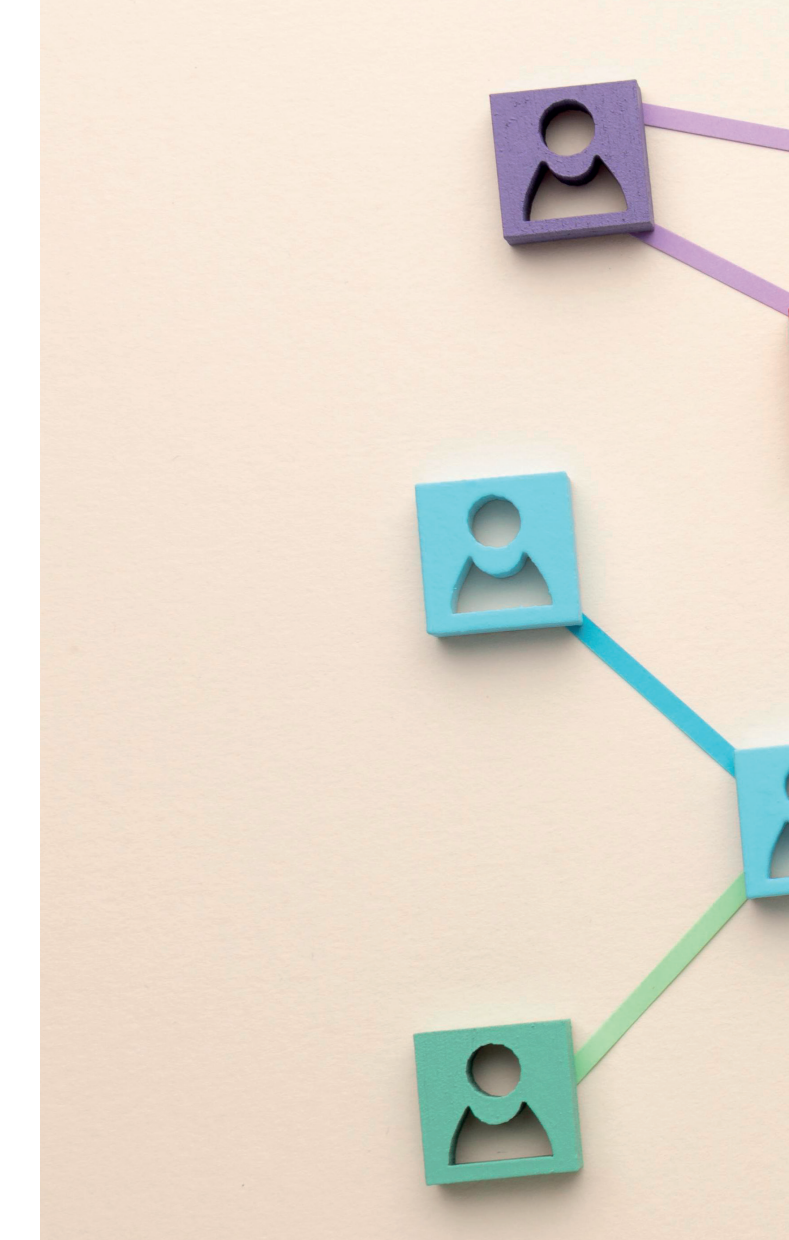
Het berekenen van personeelsverloop doe je door het aantal uitgestroomde medewerkers te delen door het totaal aantal medewerkers, inclusief de vertrokken medewerkers. Verloop van +-10% kan als gezond worden gezien.

Als je wilt dat de praktijk goed loopt en de patiënten positief zijn, dan is investeren in je medewerkers van groot belang. Weten wat er speelt en waar ze tegenaan lopen. Op deze manier kun je onvrede in een vroeg stadium al tackelen. Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor de medewerkers. Jouw gedrag zorgt ervoor dat het gedrag van de medewerkers leidt tot de resultaten die jij graag wilt zien.

Soorten verloop

Verloop is een natuurlijk proces binnen organisaties. Gewenst verloop kan een gezonde werking hebben doordat de starheid en tunnelvisie afzwakt, een onvoldoende presterende medewerker de organisatie verlaat en omdat nieuwe medewerkers ook nieuwe inzichten kunnen bieden. Verloop kan dus gezond zijn als dit rond de 10% zit en als dit niet te onverwacht is en als er relatief weinig unieke competenties, kennis en ervaring verloren gaat. Anders wordt dit ongewenst verloop.

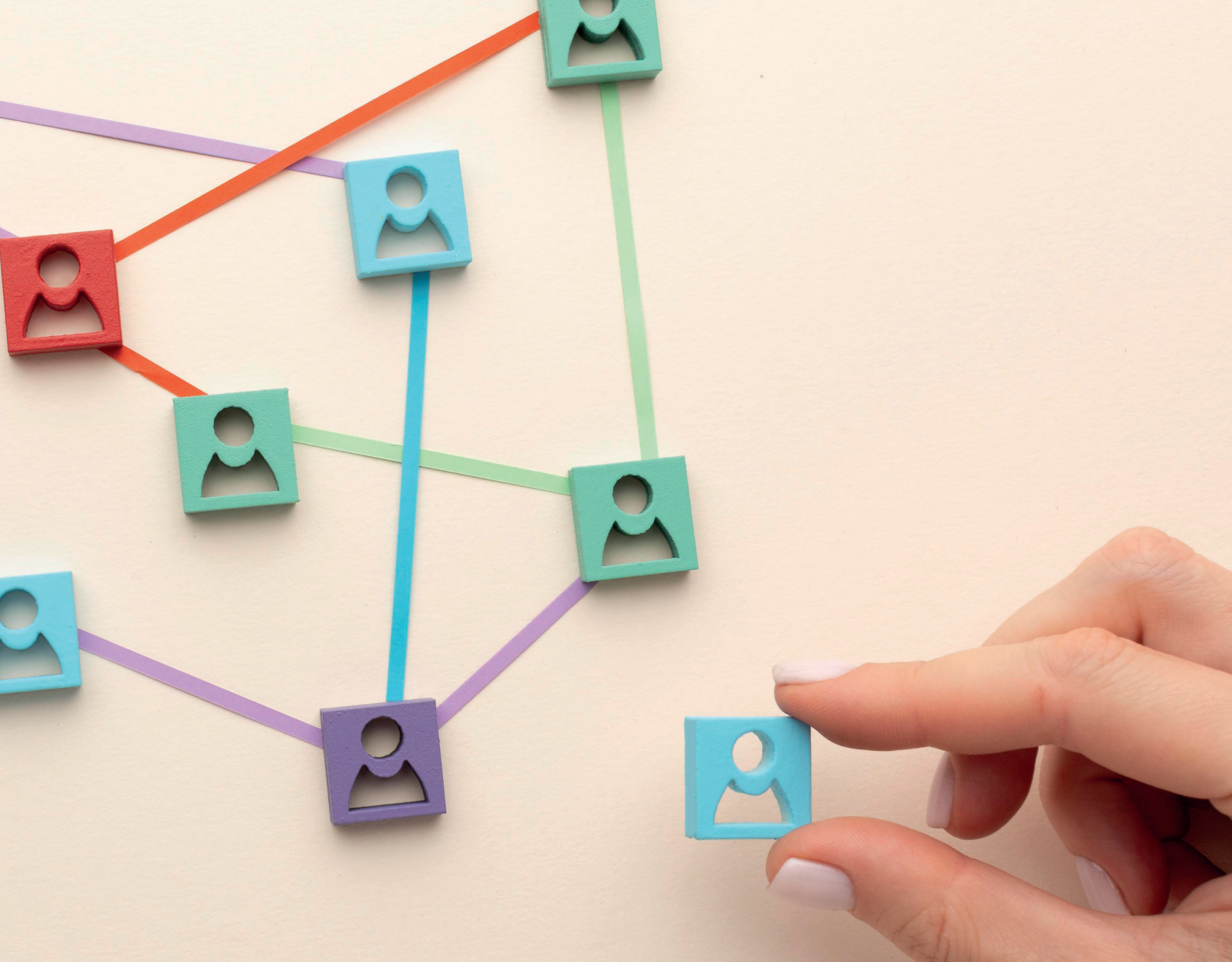
Ongewenst verloop heeft negatieve gevolgen voor de praktijk. Een (tijdelijk) tekort aan medewerkers leidt tot een hogere werkdruk bij zowel andere medewerkers als het management met als mogelijk risico demotivatie, ziekteverzuim en dergelijke



wanneer dit te lang aanhoudt. Door deze druk kan het managementteam geneigd zijn om snel een sollicitant aan te nemen, wat niet altijd de beste keuze is. Door het tekort aan bekwaam personeel, schaarste onder behandelaars en de grote concurrentie is het, zeker nu, voor een praktijk van groot belang om personeel te behouden. Als leidinggevende streef je naar minimalisering van verloop en bevorder je waar mogelijk de instroom.

Waar kan ik beginnen?

Helaas is het niet altijd te vermijden dat medewerkers weggaan. Breng duidelijk in kaart wat de verloopcijfers zijn en maak hier onderscheid tussen gewenst en ongewenst verloop. Probeer middels een exitgesprek precies in kaart te brengen waarom iemand weggaat en wat eventuele concurrenten bieden. Medewerkers die weggaan zijn vaak open en eerlijk over wat de oorzaak is en wat de praktijk zou kunnen doen om dit te veranderen. Het zijn concrete dingen waar je direct al mee aan de slag kunt. Andere belangrijke zaken die kunnen voorkomen dat je de juiste mensen kwijtraakt:



1. Beleid personeelszaken formuleren en uitvoeren

Om de juiste medewerkers aan te nemen en te behouden, is het van groot belang een praktisch en passend personeelsbeleid te hebben. Dit begint met het in kaart brengen van de doelstellingen van de praktijk. Deze kunnen te maken hebben met de productiviteit, kostenreductie, groei, specialisaties, nieuwe technieken, soort en/of aantal nieuwe patiënten en de te behalen omzet. Wat wil je als praktijk bereiken? De medewerkers zijn de belangrijkste middelen om deze doelen te kunnen bereiken. Wat zijn de verschillende functies, werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden? Welke kennis, vaardigheden en competenties zijn er beschikbaar en welke zijn er nodig om de gestelde doelen te realiseren? Stel op basis hiervan per functie een competentie-profiel op zodat men weet wat er van hem/haar wordt verwacht.

2. Werk aan je werving & selectie

Het behouden van medewerkers begint in eerste instantie al met het aannemen van de geschikte persoon. Maak voor je vacature een functieprofiel en breng de nodige competen-

ties goed in kaart. Weet wat voor cultuur er heerst binnen de praktijk. Hierdoor weet je precies wat je zoekt en wie er wel of niet binnen de praktijk zou passen. Beslissingen die onder druk genomen worden om snel een bepaalde functie te vervullen, kunnen ervoor zorgen dat de verkeerde persoon aangenomen wordt. Verwachtingen zijn onduidelijk waardoor dit op termijn een garantie is voor een ontevreden medewerker en/of werkgever. Zorg dat in je personeelsbeleid de functies en competenties duidelijk in kaart hebt en ken de sterktes en zwaktes van alle medewerkers, zodat je sneller en effectiever kan schakelen bij vertrek. Het maken van een keuze wordt hiermee vergemakkelijkt en daar kun je op lange termijn de vruchten van plukken.

3. Respectvolle relaties

Het hebben van en bouwen aan respectvolle relaties met je medewerkers is het allerbelangrijkste. Je hoeft absoluut geen beste vrienden met elkaar te worden, maar waardeer en respecteer elkaar. Als werkgever heb je hier een voorbeeldfunctie in. Spreek verwachtingen duidelijk uit voor elke functie. Wees

open en duidelijk in de communicatie en betrek de medewerker(s) in besluitvormingen die voor hen van invloed zijn. Zorg voor een positieve en professionele omgeving waar sociale veiligheid en vertrouwen op 1 staan.

4. Arbeidvoorwaarden & ontwikkelmogelijkheden

Bied mogelijkheden om kennis te vergaren en over te dragen. Luister en vraag waar de behoeftes liggen. Welke mogelijkheden biedt de praktijk voor verdere persoonlijke of zakelijke ontwikkeling? En zijn er behalve 'omhooggaan' in functie, andere taken en verantwoordelijkheden die ze zouden kunnen en willen? Of waarin ze zich kunnen bijscholen en welke een toegevoegde waarde voor de praktijk kunnen hebben? Breng samen in kaart waar de wensen liggen en wat de mogelijkheden zijn voor deze persoon binnen de praktijk. Weet wat de talenten zijn (personeelsbeleid) en investeer in de talenten. Je geeft ze meer afwisseling in hun werk (indien gewenst) en ze kunnen dus meer/ander werk doen waar ze wellicht meer energie van krijgen.

5. Waardering

Medewerkers hebben regelmatig aanmoediging en erkenning nodig voor hetgeen ze doen. Belangrijk is dat je deze complimenten echt meent, want een medewerker voelt het ook als het niet oprecht is. Je kunt zorgen dat je dit meer kunt menen door niet voor lief te nemen dat alles zo vanzelfsprekend is, hier

door waardeer je het meer als het wel goed en gestroomlijnd gaat. Denk aan overwerken, extra bijspringen, gaten in de agenda opgevuld hebben, nieuwe ideeën inbrengen, assertief zijn, collega's ongevraagd helpen, lastige situaties oplossen en dergelijke. Je creëert zo een positieve werksfeer waar men zich gerespecteerd, erkend, gewild en gemotiveerd voelt. Dit kost je niks!

6. Open communicatie

Interne communicatie is één van de belangrijkste factoren voor het falen of slagen van een bedrijf. Communicatie

“Medewerkers die weggaan zijn vaak open en eerlijk over wat de oorzaak is en wat de praktijk zou kunnen doen om dit te veranderen.”

maakt het namelijk mogelijk om met elkaar samen te kunnen werken. Een heldere communicatiestrategie, het geven en ontvangen van feedback en gebruikmaken van de juiste communicatiekanalen zorgen voor meer duidelijkheid en houvast. In deze tijden van digitalisering en makkelijk appen/mailen en dergelijke, mag persoonlijke communicatie niet uit het oog verloren worden.

Een communicatiestrategie werkt alleen als zowel de medewerkers als de leidinggevenden dit nakomen. Een

verbeterde interne communicatie heeft positief effect op absentie, verloop, motivatie, betrokkenheid en betere prestaties van de medewerkers. Dit zorgt uiteindelijk voor meer productiviteit en het (nog) beter functioneren van de praktijk.

7. Tevredenheidsonderzoeken

Metten is weten! Zorg dat je regelmatig een werknemerstevredenheidsonderzoek doet. Doe dit eens per jaar, of eens per twee jaar zodat je weet wat er speelt en tijdig kunt ingrijpen. Uit patiënttevredenheidsonderzoeken kun je ook veel halen. Wees transparant met de resul-

taten en doe er iets mee richting de medewerkers en/of de patiënten, anders kan het tegen je werken.

Deze tips zijn alleen effectief als je er ook echt wat mee gaat doen. Het weten van de resultaten maakt namelijk nog niet dat er iets gaat veranderen. Wanneer je dit op orde hebt ben je als praktijk beter voorbereid en kan je makkelijker schakelen. Het levert je meer tevreden

medewerkers op die plezier hebben in hun werk, gemotiveerd zijn, minder ziek zijn, werk doen dat ze leuk vinden (op basis van hun competenties), blijven hangen en je ambassadeurs worden. Deze medewerkers kunnen dan ook voor nieuwe medewerkers uit hun netwerk zorgen! ●

Hero Abdulla – Yakoub is managementadviseur waarbij ze praktijk-eigenaren, leiders en managers coacht en ondersteunt bij het optimaliseren en groeien van de organisatie. Voor vragen en/of meer informatie kun je haar e-mailen op info@heromondzorg.nl.