

INTERVENTIEKEUZE

Een onderzoek naar hoe een weloverwogen interventiekeuze bij een prestatieblokkade, kan zorgen voor een duurzame oplossing.

In dit rapport is onderzoek gedaan naar hoe organisaties, in de zorgsector, een interventiekeuze kunnen maken, die een prestatieblokkade duurzaam oplost. Deze vraag is ontstaan, naar aanleiding van het onderzoek van Maaïke van Gorp en Lisa van Tuyll van Serooskerken, en onderzocht in opdracht van Peter Gelens, eigenaar van training- en adviesbureau, areaconsult. De hypothese die wordt gesteld in het huidige onderzoek, is dat betrokkenen verkeerde of onvolledige probleemanalyses uitvoeren. De onderzoeksdoelstelling is dat organisaties in de zorgsector effectieve interventies inzetten, die de prestatieblokkade duurzaam oplossen.

Deze aanleiding heeft tot de volgende centrale vraag geleid:

'Hoe kunnen HR-professionals of leidinggevenden (betrokkenen) in de zorgsector, als het gaat om prestatieblokkades bij medewerkers, een interventie kiezen die de prestatieblokkade duurzaam oplost?'

Om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen is gebruikgemaakt van een literatuurstudie en een kwalitatief onderzoek. Dit is gedaan aan de hand van semi-(on)gestructureerde interviews. De interviews zijn gehouden met medewerkers uit de zorgsector. Enkele voorbeelden van de functies zijn een HR-professional en een leidinggevende. In totaal is er gesproken met 19 medewerkers binnen 17 verschillende zorgorganisaties.

Uit het onderzoek is gebleken dat de onderzochte organisaties binnen de zorgsector, voorafgaand aan de interventiekeuze, meer en/of beter dienen te analyseren. Tijdens de interviews is dit veelvuldig benoemd door de respondenten. Zo blijkt dat er momenteel alleen naar individuele factoren wordt gekeken bij het analyseren van de prestatieblokkade. Dit terwijl omgevingsfactoren de prestaties van medewerkers voor 75% blijken te beïnvloeden. Daarnaast geeft driekwart van de respondenten aan dat de organisatie waarbij zij werkzaam zijn, bij het aanpakken van prestatieblokkades, actiegericht te werk gaat. Tevens is gebleken uit de interviews dat de manier van handelen van HR, binnen het interventie keuzeproces, voornamelijk reactief is. Dit wil zeggen dat de expertise van HR-professionals, bij het merendeel van de onderzochte organisaties, pas wordt ingeroepen op het moment dat de leidinggevende daar behoefte aan heeft. Tijdens de interviews is één aspect in het bijzonder meerdere malen benoemd: de behoefte aan zakelijke professionaliteit. Zakelijke professionaliteit betreft het reflecteren op zowel het eigen handelen als het handelen van collega's, het maken van duidelijke afspraken en de verschuiving richting een meer zakelijke cultuur.

Het vermoeden, voorafgaand aan het onderzoek, wat betreft het gebrek aan een gedegen analyse, kan op basis van dit onderzoek worden bevestigd. Dit feit draagt ertoe bij dat prestatieblokkades niet duurzaam worden opgelost en vraagt om de herinrichting en optimalisatie van het interventie keuzeproces. Daarnaast is geconcludeerd dat bij het aanpakken van prestatieblokkades een zakelijke professionaliteit wenselijk is. Tot slot blijkt de positionering van HR binnen de onderzochte organisaties medebepalend te zijn voor de manier waarop een interventiekeuze wordt gemaakt.

INTERVENTIEKEUZE

Een onderzoek naar hoe een weloverwogen interventiekeuze bij een prestatieblokkade, kan zorgen voor een duurzame oplossing.

Door middel van dit onderzoek is inzicht verkregen in hoe betrokkenen een interventiekeuze kunnen maken, die de prestatieblokkade duurzaam oplost. De eerste aanbeveling voor de organisatieadviseurs van areaconsult betreft handvatten waarmee organisaties een gedegen probleemanalyse kunnen doen. De tweede aanbeveling is gericht op het creëren van bewustwording bij de betrokkenen, wat betreft de verhouding tussen individu en werkcontext, in relatie tot prestatieblokkades. De derde aanbeveling heeft betrekking op het herinrichten en optimaliseren van het interventie keuzeproces. De vierde aanbeveling gaat over de manier waarop de expertise van HR binnen organisaties optimaal benut kan worden. Daarnaast beschrijft deze aanbeveling de rol die HR momenteel speelt bij de probleemanalyse en het interventie keuzeproces. De vijfde aanbeveling betreft het in kaart brengen van de mate van zakelijke professionaliteit binnen de organisatie. Ten slotte wordt aanbevolen dat HR-professionals de theorie van de PDCA-cyclus inzetten. Het doel hiervan is om te zorgen dat het meten en evalueren van zowel de voortgang als het resultaat van de interventie, gemeengoed wordt binnen de organisatie.

- Karel IJsebaert & Anniek Meesters, 23 januari 2016