

Sleutel tot duurzame inzetbaarheid

Win-winkansen verzilveren bij de organisatie van het werk

Veel organisaties bevorderen duurzame inzetbaarheid vooral door individuele medewerkers ondersteuning te bieden. Ze ontwikkelen bijvoorbeeld een ontwikkelings- en leefstijlaanbod en stimuleren medewerkers om hier naar behoefte gebruik van te maken ('eigen regie'). In de praktijk heeft de manier waarop het werk zelf is georganiseerd vaak echter minstens zo'n grote invloed op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan de taakverdeling en aan de inrichting van werkprocessen. Er is vaak veel te winnen door hier kritisch naar te kijken. De kunst is om bij het (her)inrichten van het werk bewuste keuzes te maken waarin je het effect op mensen meeweegt. Welke kwaliteit ervaren zij tijdens de uitvoering van het werk?

De praktijk wijst uit dat maar weinig bedrijven en instellingen uit zichzelf op het idee komen om hier binnen hun aanpak voor duurzaam inzetbaar personeel mee aan de slag te gaan. Verbetering van de organisatie van het werk is daarmee de 'vergeten groente' op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Toch zijn structurele oplossingen voor duurzame inzetbaarheidsknelpunten in relatie tot thema's als gezondheid, arbeidstijden en zwaar werk vaak juist te vinden door je af te vragen of je het werk ook anders zou kunnen organiseren. Ook kunnen organisatiebelangen hier heel goed samengaan met de belangen van medewerkers. Een actieve aanpak op dit terrein is daarmee een belangrijke route om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

1. Uitdagingen en kansen

Werkend Nederland is zich zeer bewust van het belang van de inhoud en het ontwerp van werk. Er vindt sinds jaar en dag onderzoek plaats naar manieren om de efficiëntie te verbeteren door deze factoren positief te beïnvloeden. Tegelijkertijd zijn keuzes op dit terrein ook heel bepalend voor de wijze waarop medewerkers hun werk moeten uitvoeren. Daarom is het opmerkelijk dat er tot nu toe zo weinig aandacht is voor het verband tussen de manier waarop het werk is georganiseerd en de effecten hiervan op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Verbeteringen op dit vlak kunnen sterk bijdragen aan het behoud van gezondheid, motivatie en brede inzetbaarheid. Dit is niet alleen goed voor medewerkers, maar kan de organisaties waarin zij werken ook helpen om beter om te gaan met de uitdagingen van een snel veranderende wereld.

In het werkproces komen mensen vaak op de tweede plaats

In veel organisaties zijn toenemende concurrentiedruk en de noodzaak om snel te reageren op veranderingen zeer bepalend voor de inrichting van de werkprocessen. Hetzelfde geldt voor (nieuwe) technologie en robotisering. Als gevolg hiervan komen mensen in het ontwerp van het werkproces min of meer op de tweede plaats. Zij moeten zich aanpassen aan de techniek en de eisen die de markt stelt. Of ze moeten zich voegen naar de kaders die deze factoren opleggen. Hierbij kampen veel organisaties ook nog eens met een krappe arbeidsmarkt: ze hebben moeite om goed personeel te vinden en aan zich te binden. Om toch voldoende mankracht op de juiste plaats en tijd te kunnen inzetten, verlangen werkgevers ook weer aanpassingsvermogen en flexibiliteit van medewerkers. Dit alles heeft grote gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, en helaas niet in positieve zin.

De organisatie van het werk zet duurzame inzetbaarheid onder druk

Vier belangrijke bedreigingen voor duurzame inzetbaarheid die verband houden met de manier waarop werk wordt georganiseerd zijn toenemende werkintensiteit, afnemende ruimte voor vakmanschap, een afname van ervaren werkkwaliteit en een toename van ongunstig flexwerk.

Organisatie van werk: vier bedreigingen voor duurzame inzetbaarheid

Toenemende werkintensiteit	Afnemende ruimte voor vakmanschap	Afname ervaren werkkwaliteit	Toename ongunstig flexwerk
Werk wordt steeds intensiever, zo blijkt uit onderzoek van onder meer de WRR. Het aandeel van werkenden die vaak snel en hard moeten werken nam de voorbije 10 jaar toe van 34,5% naar 38,6%. Het aandeel emotioneel inspannend werk ging van 9,4% naar 10,7%. Deze intensiveringen kunnen tot stress en burn-out leiden, vooral als mensen emoties moeten veinzen of verbergen om de uitstraling te behouden die bij hun werk wordt verwacht. Dit effect wordt sterker als baas of collega's hierop letten.	Veel medewerkers hebben last van dwingende normen voor productie, werkwijzen en aandeelhouderswaarde. Volgens de WRR ervaart bijna de helft van de Nederlandse werkenden een gebrek aan autonomie, in 2007 was dit nog 38%. Onder lager opgeleiden loopt dit op tot bijna 60%. Een gebrek aan autonomie kan leiden tot onderbenutting van competenties en talenten van medewerkers. Een derde van de werkenden in ons land geeft aan hun talenten en vaardigheden op het werk onvoldoende te kunnen gebruiken.	Volgens de WRR hebben organisaties vaak weinig aandacht voor de gevolgen die (nieuwe) technologie heeft op de door medewerkers ervaren kwaliteit van het werk. Hierdoor staan autonomie en zingeving onder druk en liggen intensivering en het vervallen van functies op de loer. Er is grote behoefte aan een andere omgang met het ontwerp en de implementatie van nieuwe werkprocessen. Zodat technologie kan helpen om menselijke beperkingen op te heffen en menselijke sterkten beter te benutten.	Volgens de Commissie regulering van werk kent onze economie al jaren een toename van flexwerkers en zzp'ers. Een belangrijk deel van hen doet structureel ongezond, belastend werk met weinig ruimte voor persoonlijke groei en verbetering. Maximale verlaging van kosten en financiële risico's voor de opdrachtgever bepaalt hier in sterke mate hoe het werk is georganiseerd. Deze flexwerkers hebben er groot belang bij dat werkgevers ook de impact op duurzame inzetbaarheid meewegen.

Bronnen: *Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)*, [Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht \(2020\)](#); *Commissie regulering van werk*, [In wat voor land willen wij werken? \(2020\)](#)

De belangen hoeven echt niet altijd strijdig te zijn

Toch hoeven de belangen van organisaties en medewerkers bij het inrichten van werkprocessen echt niet altijd strijdig te zijn. Vaak kunnen ze ook prima samengaan. In andere gevallen is er vanuit beide perspectieven veel winst te boeken door kritisch(er) te kijken naar de organisatie van het werk. Welk effect heeft die op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, en wat betekent dat voor de toekomstbestendigheid van de organisatie? Slimme, op de lange termijn houdbare maatregelen op dit terrein versterken de gezondheid, motivatie en bekwaamheid. Hier kan de organisatie waar medewerkers werkzaam zijn net zo goed van profiteren als zichzelf.

Vier werkgeversuitdagingen bij de organisatie van werk *En de positieve bijdrage die duurzame inzetbaarheid eraan kan leveren*

Toenemende concurrentiedruk	Snelle veranderingen	Nieuwe technologie en robotisering	Krapte op de arbeidsmarkt
In reactie op felle concurrentie richten veel organisaties hun processen in op maximale efficiëntie. Ze verwachten dat hun personeel zich hieraan aanpast. De wal gaat het schip keren als het proces zó dwingend wordt dat ziekte, uitval en vervanging juist tot hoge kosten leiden. Meer ruimte voor autonomie, participatie en het probleemoplossend vermogen van mensen kan dit voorkomen en de productiviteit verhogen. Het vergroot ook de betrokkenheid van medewerkers en daarmee de aandacht voor kwaliteit.	In deze tijd van snelle en grote technologische en maatschappelijke veranderingen hebben veel organisaties belang bij wendbaarheid. Deze ook werkelijk realiseren lukt beter als medewerkers zich betrokken voelen en veel controle hebben over hun werk. Sleutels zijn ruimte voor eigen regie en verantwoordelijkheid, creativiteit en continue focus op verbetering en innovatie. Naarmate medewerkers problemen vaker zelf kunnen signaleren en oplossen, wordt de organisatie als geheel wendbaarder.	Veel organisaties worstelen met de verhouding tussen mens en (nieuwe) techniek. Ze nemen de techniek als uitgangspunt bij inrichting van het werkproces en zien over het hoofd dat dit de duurzame inzetbaarheid van medewerkers onder grote druk zet. Met alle kostenrisico's van dien. Meer oog hebben voor goede samenwerking tussen mens en techniek kan dit voorkomen. Vaak kan het ook meer ruimte vrijmaken voor typisch menselijke kwaliteiten zoals creativiteit, communicatie en probleemoplossing.	Veel organisaties hebben moeite om goed personeel te vinden en voldoende mensen op de juiste plaats en tijd in te zetten. In reactie hierop verlangen ze veel aanpassingsvermogen en flexibiliteit van hun medewerkers, bijvoorbeeld bij de arbeidstijden. Kritisch nadenken over taken en bevoegdheden kan helpen om flexibiliteit te realiseren via betere benutting van het probleemoplossend vermogen en de creativiteit van medewerkers. Zo kan een organisatie zich bovendien onderscheiden als aantrekkelijke werkgever.

Op zoek naar een win-winsituatie

Ingrepen in de manier waarop het werk is georganiseerd kunnen zowel de duurzame inzetbaarheid van medewerkers als de prestaties en toekomstbestendigheid van een organisatie bevorderen. In ieder geval moet je zien te voorkomen dat de organisatie van het werk de duurzame inzetbaarheid schaadt. Dit vraagt om een integrale aanpak die oog heeft voor beide belangen. Vaak vormen die belangen namelijk twee zijden van dezelfde medaille: verander je iets aan de ene kant, dan heeft dat gevolgen voor de andere. Beide zijden zijn belangrijk en verdienen dus evenveel aandacht. De kunst is om oplossingen te vinden die beide partijen verder helpen. Denk bijvoorbeeld aan meer regelruimte en verantwoordelijkheid voor medewerkers. Dit kan hun werkplezier vergroten, het werk uitdagender maken en de werkstress verlagen, terwijl de organisatie profiteert van meer efficiëntie, betere prestaties en grotere wendbaarheid. Als je zo'n win-winsituatie kunt creëren, is de kans het grootst dat je duurzame verandering realiseert.

Volop raakvlakken met andere thema's duurzame inzetbaarheid

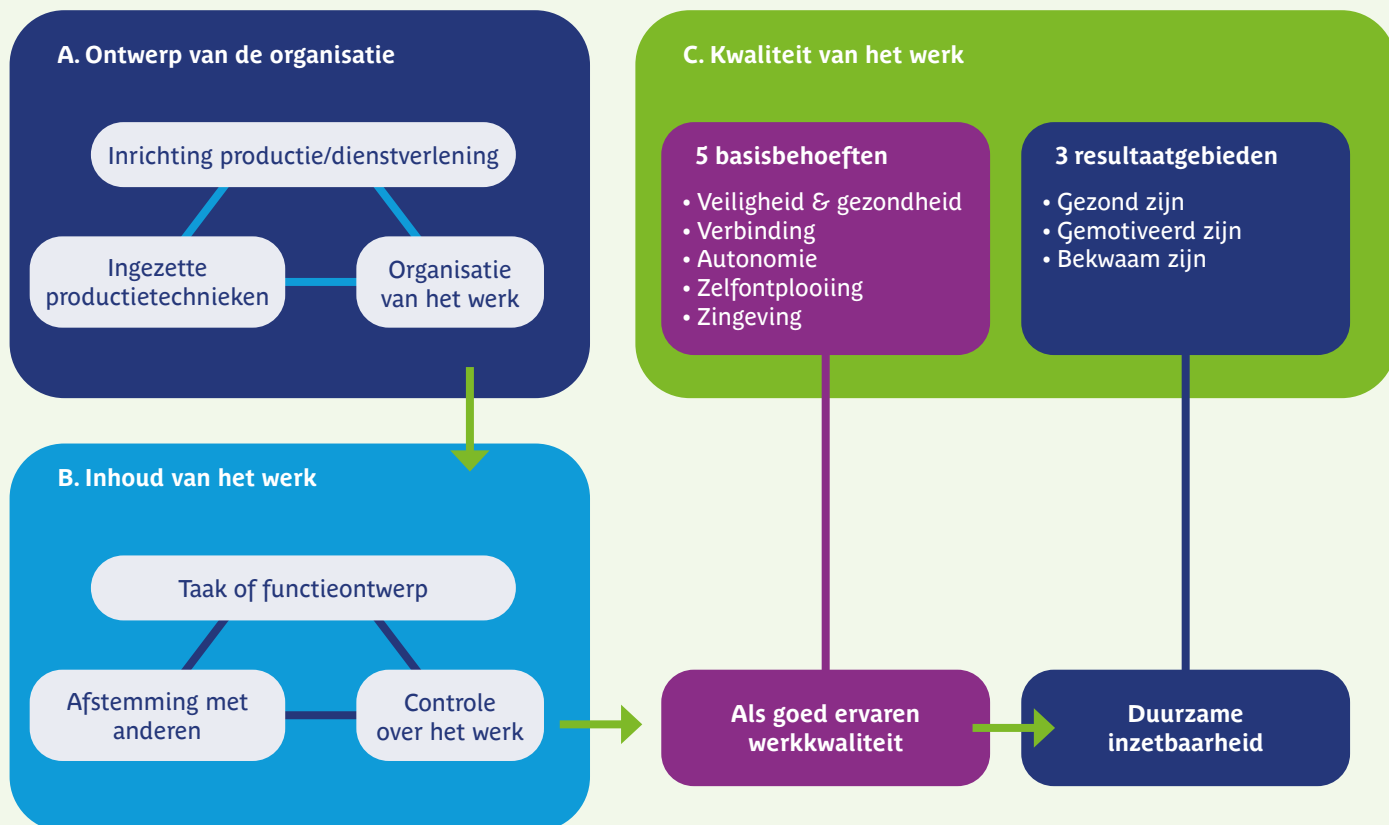
Op je zoektocht naar duurzame verandering zul je vaak ook met andere thema's op het gebied van duurzame inzetbaarheid te maken krijgen dan de organisatie van het werk. Omgekeerd kun je bij het aanpakken van zulke thema's ook juist uitkomen bij maatregelen op dit terrein. Het is goed om je van deze raakvlakken bewust van te zijn, zodat je goed kunt anticiperen en reageren. Bijvoorbeeld door je eigen kennis te verbreden, of door extra expertise van buitenaf bij je project te betrekken. Met welke dwarsverbanden je zoal te maken kunt krijgen, hangt af van de vraag wat je precies op het gebied van de organisatie van werk probeert te doen.

- Bij aanpassingen in de organisatie van het werk is hoe dan ook medezeggenschap belangrijk. Daarnaast streef je in de praktijk vaak naar andere samenwerking tussen leidinggevenden en werknemers. In beide gevallen is de kwaliteit van de [arbeidsverhoudingen](#) van belang.
- Eigen regie en verantwoordelijkheid, leerrijke taken en het oplossen van terugkerende problemen in het werk door kennisontwikkeling zijn aandachtspunten bij de organisatie van werk, maar uiteraard ook bij [leren, opleiding en loopbaan](#).
- Aanpassingen in de organisatie van het werk kunnen tot doel hebben om meer flexibiliteit binnen functies of minder overwerk te realiseren. Hier liggen raakvlakken met de [arbeidstijden](#), die daarnaast uiteraard ook een vorm van het organiseren van werk zijn.
- De organisatie van werk is van groot belang voor een goede omgang met [gezondheidsrisico's](#) en [zwaar werk](#). In beide gevallen ligt het raakvlak vooral bij het voorkomen van overbelasting.
- De organisatie van werk kan ook zorgen voor duurzamere flexibiliteit, doordat een organisatie wendbaarheid meer intern gaat organiseren of meer leermogelijkheden inbrengt binnen de taken van flexwerkers.

2. Randvoorwaarden voor een succesvolle aanpak

Wil je in jouw bedrijf of instelling aan de slag met de manier waarop het werk is georganiseerd om duurzame inzetbaarheid te bevorderen, dan is het belangrijk om goed te begrijpen hoe deze zaken verband houden met elkaar. Het onderstaande model kan hierbij helpen.

Organisatie van werk en duurzame inzetbaarheid



Aandacht voor vijf basisbehoeften

Zoals blok C helemaal rechts in het model weergeeft, vraagt duurzame inzetbaarheid vanuit de optiek van de organisatie van het werk om aandacht voor vijf basisbehoeften. Deze zijn samen te vatten als 'een als goed ervaren werkkwaliteit'. Voor alle duidelijkheid: het gaat hier om fundamentele behoeften die voor alle mensen gelden, maar dat wil natuurlijk niet zeggen dat de behoefte ook altijd gelijk is. Hierin bestaan juist individuele kenmerken en voorkeuren. Wel mag je ervan uitgaan dat de kans groter is dat medewerkers een hoge kwaliteit ervaren naarmate het werk meer elementen bevat die op de een of andere manier in deze basisbehoeften voorzien. En dat ze dan gezonder, gemotiveerder, bekwaamer en dus duurzamer inzetbaar zijn.

Vijf basisbehoeften van medewerkers
En hun relatie met de organisatie van werk

Veiligheid & gezondheid	Verbinding	Autonomie	Zelfontplooiing	Zingeving
De organisatie van het werk bepaalt in grote mate of medewerkers gezond en veilig kunnen werken. Het gaat dan vooral om de frequentie, duur en intensiteit van de blootstelling aan diverse risico's voor de gezondheid. Goed georganiseerd werk beperkt de blootstelling zo veel mogelijk.	De organisatie van het werk beïnvloedt hoeveel verbinding collega's ervaren met de organisatie en elkaar. Dit bepaalt de ruimte voor onderlinge steun en eigen regie. Verbinding is een bron van werkplezier, een buffer tegen werkstress en een voorwaarde voor kennisdeling.	De organisatie van het werk kan de behoefte om zelf te kiezen en handelen frustreren of juist faciliteren en het dus moeilijker of juist makkelijker maken om te voldoen aan de taakeisen die het werk stelt. Frustratie van deze behoefte zorgt voor werkstress en demotivatie en beperkt de ruimte om te leren.	De organisatie van het werk beïnvloedt de ruimte voor zelfontplooiing via de taakverdeling en de mogelijkheden voor participatie en autonomie. Het kunnen inzetten en ontwikkelen van competenties is belangrijk voor motivatie en het op peil houden en vergroten van kennis en vaardigheden.	De organisatie van het werk is zeer bepalend voor de zingeving die mensen ervaren. Vooral informatie over de doelen en resultaten van de organisatie en hun eigen bijdrage hieraan is belangrijk. De betekenis die mensen toekennen aan het werk is van belang voor hun motivatie en leermogelijkheden.

Inhoud van het werk: drie relevante elementen

De voor de hand liggende volgende vraag is welke invloed de inhoud van het werk heeft op de aan- of afwezigheid van de vijf basisbehoeften. In blok B van het model zie je drie elementen die samen de relevante werkinhoud vormen. Dit zijn het taak- of functieontwerp, de mogelijkheden voor afstemming met anderen en de controle over het werk. Ze vormen drie knoppen waar je aan kunt draaien om (beter) in de vijf basisbehoeften te voorzien.

Inhoud van het werk: drie knoppen om aan te draaien

Taak- of functieontwerp	Afstemming met anderen	Controle over het werk
De wijze waarop de organisatie taken over medewerkers verdeelt en via (de aansturing van) werkprocessen aan elkaar koppelt, bepaalt hoeveel taakvariatie en uitdaging het werk oplevert. Maar ook hoeveel ruimte er is voor goede afstemming en eigen controle over het werk.	Goede afstemming met anderen is belangrijk voor goede samenwerking en vervult de behoefte aan verbinding. Afstemmingsproblemen en een gebrek aan mogelijkheden om deze zelf op te lossen kunnen zorgen voor hoge werkdruk. Zo bedreigen ze de duurzame inzetbaarheid.	Met autonomie in de uitvoering van werk en ruimte voor vakmanschap kunnen werkenden hoge taakeisen beter aan. Ontbreekt het juist aan deze aspecten die mensen controle geven over het werk, dan vormt dat een bedreiging voor hun duurzame inzetbaarheid.

Geen op zichzelf staand gegeven

De inhoud van het werk is uiteraard geen op zichzelf staand gegeven. Hij is nauw verbonden met het totale ontwerp van een organisatie. Zoals je in blok A van het model ziet, kun je op dit terrein drie niveaus onderscheiden die nauw met elkaar samenhangen. In een goed totaalontwerp bouwen ze steeds logisch op elkaar voort en geven ze samen de inhoud van het werk vorm.

Ontwerp van de organisatie: drie niveaus		
Inrichting van de productie of dienstverlening	Ingezette productietechnieken	Organisatie van het werk
De wijze waarop de productie en/of dienstverlening is georganiseerd: de inrichting van de organisatiestructuur in bijvoorbeeld divisies, afdelingen en teams.	De wijze waarop de gebruikte techniek is georganiseerd: welke technologie en productiemethoden de organisatie hanteert, en hoe mens en techniek hierbij zijn gekoppeld.	De wijze waarop het werk van mensen is georganiseerd. Denk aan functie- en taakontwerp, maar bijvoorbeeld ook aan de werktijden en werkroosters.

Het totaalontwerp aanpakken is zelden mogelijk

De samenhang tussen de drie niveaus A, B en C in het model kan het behoorlijk lastig maken om te bepalen wat je kunt doen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Het complete ontwerp van de organisatie omgooien is in theorie misschien de meest effectieve ingreep, maar in de praktijk is dit zelden mogelijk. Aan de andere kant is het niet nodig om de organisatie van het werk te zien als een terrein waar je beter helemaal van kunt wegblijven. Je hoeft echt niet alles ter discussie te stellen om resultaat te boeken. Met een aanpak binnen de bestaande structuur kun je vaak ook veel bereiken. En soms is klein beginnen de manier om grotere zaken in beweging te krijgen. Veel organisaties zoeken eerst naar oplossingen binnen de bestaande organisatie van het werk. Lopen ze hierbij tegen harde begrenzings aan, dan ontstaat er ruimte om te kijken naar mogelijke aanpassingen in het ontwerp van taken, functies of afdelingen.

Een balans vinden tussen realisme en ambitie

Sleutelen aan de organisatie van het werk komt zo in de praktijk vaak neer op het vinden van een balans tussen realisme en ambitie. Oplossingen op dit terrein kunnen betrekkelijk eenvoudig zijn, zoals taakrotatie. Als medewerkers meer verschillende taken kunnen uitvoeren, zijn ze breder en flexibeler inzetbaar. Daarnaast zullen ze meer en langer uitdaging in het werk ervaren. Zulk laaghangend fruit moet je zeker plukken, je kunt er het nodige mee bereiken. Tegelijkertijd is het effect van zulke aanpassingen onvermijdelijk beperkt. Grotere ingrepen in het werkproces werken voor meer mensen positief uit. Ook de bedrijfsvoering kan er sterk van profiteren, want ze komen neer op het realiseren van verbeteringen in de kwaliteit van het werkproces. Maar ze zijn ook complexer en dus moeilijker te realiseren.

Ontwerpcriteria voor een duurzame organisatie van werk

Als je weet op welke basisbehoeften je moet zien in te spelen en aan welke knoppen je daarvoor kunt draaien, kun je ontwerpcriteria formuleren voor werk dat leerrijk, gezond en motiverend is. En daarmee voor een organisatie van het werk die duurzame inzetbaarheid bevordert. Deze ontwerpcriteria zijn:

- Een vakmatig **logisch samenhangend takenpakket** met een goede **mix van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken**. Hiermee bied je ruimte voor zelfontplooiing en bevorder je behoud van arbeidsmarktwaarde. Ook voorkom je gezondheid bedreigende stress, omdat de samenhang binnen de mix de medewerker controlemogelijkheden geeft.
- **Geen of beperkte kortcyclische taken** (dat wil zeggen: korter dan 90 seconden). Hiermee voorkom je fysieke klachten als gevolg van repeterende bewegingen, maar ook stress door te beperkte ruimte om zelf te beslissen over het werktempo. Zo kom je met name tegemoet aan de behoefte aan autonomie en gezondheid & veiligheid.

- Een **evenwichtige verdeling tussen belastende en niet-belastende taken** (bijvoorbeeld gemakkelijk of moeilijk en fysiek wel of niet belastend). Hiermee kom je tegemoet aan de behoefte aan veiligheid en gezondheid door de kans op overmatige slijtage en overbelasting zo veel mogelijk te verkleinen. Daarnaast voorkom je het wegvallen van mogelijkheden voor zelfontplooiing door ziekte, mentaal afhaken, vastroesten en demotivatie.
- **Goede informatievoorziening.** Hiermee bevorder je autonomie en voorkom je stress: medewerkers krijgen de gelegenheid om te anticiperen op veranderingen en ontwikkelingen en daarbij de juiste controlemogelijkheden in te zetten. Met goede informatievoorziening over doelen en resultaten bevorder je dat medewerkers zingeving en ruimte voor zelfontplooiing ervaren en zich verbonden voelen met de organisatie en met collega's.
- **Zo veel mogelijk autonomie** ten aanzien van tempo, volgorde, het bepalen van de (variatie in) werkmethoden en het benutten van de ruimte en mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Hiermee stel je medewerkers in staat om verantwoordelijkheid te nemen en zelf de belasting en taakvariatie te reguleren. Maar ook om verbinding te zoeken met collega's, knelpunten te voorkomen en op te lossen en zich te ontwikkelen. Dit komt tegemoet aan alle vijf de basisbehoeften.
- **Voldoende assistentie- en contactmogelijkheden**, zodat medewerkers hulp of sociale steun van collega's kunnen inschakelen. Deze mogelijkheden vormen een buffer tegen stress, overbelasting en frustratie. Ze stellen medewerkers in staat om tijdig afstemming te zoeken met anderen en knelpunten te voorkomen en op te lossen. Zo kom je vooral tegemoet aan de behoefte aan verbinding en gezondheid & veiligheid.
- **Voldoende organiserende taken**, zodat medewerkers invloed kunnen uitoefenen op wat er gedaan moet worden. Deze taken stellen hen in staat om bij problemen direct contact op te nemen met de leidinggevende of collega's uit stafdiensten. Of om deze tijdig aan te kaarten en op te lossen in werkoverleg of andere vormen van groepsbesprekingen. Je komt hiermee tegemoet aan alle vijf de basisbehoeften.
- **Voldoende mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen.** Hiermee kom je allereerst tegemoet aan de behoefte aan zelfontplooiing. Maar de aan- of afwezigheid van deze mogelijkheden bepaalt ook of medewerkers op de langere termijn in de vier andere basisbehoeften kunnen voorzien. Werk en organisaties staan nooit stil, ze veranderen. Om goed met veranderingen en nieuwe uitdagingen of risico's te kunnen omgaan, moeten mensen zich steeds kunnen blijven ontwikkelen.

Groepen die om bijzondere aandacht vragen

De organisatie van het werk is een onderwerp dat voor alle medewerkers van een organisatie van belang is en waarbij dus ook iedereen profiteert van verbeteringen. In de praktijk zijn er echter in veel organisaties groepen medewerkers te vinden voor wie de belangen extra groot zijn. De volgende drie groepen hebben relatief vaak te maken met werk dat zodanig is georganiseerd dat hun duurzame inzetbaarheid gevaar loopt. In de praktijk maken medewerkers overigens nogal eens deel uit van meerdere van deze groepen tegelijk.

Organisatie van werk: drie groepen die extra aandacht vragen

Lager opgeleiden	Flexwerkers	Medewerkers met hoge druk en weinig autonomie
<ul style="list-style-type: none"> • Zijn vaak (langdurig) werkzaam in weinig duurzaam georganiseerde banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. • Hebben vaak te maken met fysiek belastende taken, maar ook met passief werk: monotone, mentaal weinig uitdagende taken in combinatie met weinig regelmogelijkheden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hebben vaak te maken met opdrachtgevers die bij de organisatie van werk weinig of helemaal geen aandacht hebben voor hun duurzame inzetbaarheid. • Krijgen regelmatig juist het weinig duurzame werk toebedeeld, omdat organisaties de duurzame inzetbaarheid van vaste medewerkers willen beschermen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moeten voldoen aan hoge kwantitatieve en/of kwalitatieve taakeisen, maar krijgen hier weinig inspraak en autonomie bij toebedeeld. • Hebben te maken met een grote werkhoeveelheid, een hoog werktempo, hoge emotionele belasting of een combinatie van deze drie belastende factoren.

3. Aan de slag: koudwatervrees wegnemen met win-winkansen

Veel organisaties komen uit zichzelf niet op het idee om bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan met de manier waarop het werk is georganiseerd. Kom jij met de suggestie om dit wél te doen, dan kun je vaak de nodige koudwatervrees verwachten. Die overwin je gemakkelijker als je win-winkansen kunt identificeren: maatregelen die zowel de medewerkers als de organisatie vooruithelpen. Daarnaast helpt het enorm als je weet bij welke veelvoorkomende uitdagingen rond duurzame inzetbaarheid de organisatie van werk van belang is. In beide gevallen is het belangrijk dat management en vertegenwoordigers van het personeel samen optrekken.

Samen optrekken is cruciaal

Wanneer je als HR-professional, OR-lid of vakbondslid de organisatie van het werk ter discussie stelt, ligt dat altijd gevoelig. Je begeeft je op het domein van het management en bemoeit je met de taken en werkwijze van medewerkers. Ook kosten zulke veranderingen tijd, geld en energie, terwijl op voorhand niet altijd duidelijk is wat de gevolgen zijn voor de prestaties van de organisatie. Samen optrekken is cruciaal. Het is zaak om alle belangen in balans te houden en alle belanghebbenden een stem te geven. Het aantrekken van neutrale externe procesbegeleiders kan hierbij helpen. Zij kunnen een objectieve analyse uitvoeren van knelpunten en mee bewaken dat aangedragen oplossingsrichtingen voor iederéén gunstig uitpakken.

Win-winkansen signaleren vergroot de ruimte voor ingrepen

De kans dat je met succes kunt ingrijpen in de organisatie van het werk stijgt enorm als je win-winkansen kunt signaleren. Zijn er ingrepen mogelijk die niet alleen de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen, maar ook de bedrijfsvoering verbeteren? Dan is de kans groter dat je er de handen voor op elkaar krijgt. Er is zelfs een scenario denkbaar waarbij je bewust vertrekt vanuit knelpunten in de huidige bedrijfsvoering die vragen om een andere organisatie van het werk. Deze benut je vervolgens om met alle betrokkenen naar maatregelen te zoeken die óók ten goede komen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In beide scenario's is het slim om te bekijken welke van de volgende vier knelpunten aanwezig zijn én hoe urgent het is dat ze worden opgelost.

Win-winkansen bij vier knelpunten in de bedrijfsvoering

Onvoldoende flexibiliteit en wendbaarheid	Te trage probleemoplossing	Te veel verzuim of verloop	Onvoldoende innovatie
<p>Organisatieperspectief: de productie is weinig flexibel terwijl de klant hier wel om vraagt. De organisatie is niet wendbaar genoeg om goed in te spelen op de kansen of behoefte op de markt.</p>	<p>Organisatieperspectief: Het duurt te lang om problemen op te lossen. Er treedt productieverlies op, of doorlooptijden worden te lang. Dit geeft klachten en verlies van klanten of vergt schadevergoeding.</p>	<p>Organisatieperspectief: het verzuim is te hoog of de beste medewerkers vertrekken naar andere werkgevers. Hierdoor heeft de organisatie moeite om steeds over voldoende van de juiste talenten te beschikken.</p>	<p>Werkgeversperspectief: de innovatie stukt of is zelfs geheel afwezig terwijl concurrenten hier wel mee bezig zijn. De organisatie verliest marktaandeel of slaagt er onvoldoende in om groei te realiseren.</p>
<p>Medewerkersperspectief: flexibiliteit en wendbaarheid vragen om meer zeggenschap van medewerkers. Wie meer verantwoordelijkheid en ruimte krijgt, kan sneller reageren.</p>	<p>Medewerkersperspectief: er kan meer aandacht komen voor adequate oplossing van problemen die het werkproces steeds verstoren en leiden tot werkdruk en frustratie.</p>	<p>Medewerkersperspectief: er kan meer aandacht komen voor eigen regie, het ontwikkelen en benutten van competenties en afwisseling van meer en minder belastende taken.</p>	<p>Medewerkersperspectief: er kan meer aandacht komen voor autonomie, afstemming met anderen, goed uitgebalanceerde takenpakketten en groei mogelijkheden.</p>

Aanhaken bij knelpunten duurzame inzetbaarheid

Het is natuurlijk ook mogelijk dat je organisatie al bezig is met het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Dan kun je mogelijk ook knelpunten of uitdagingen op dit terrein benutten om ingrepen in de inrichting van het werkproces aan te dragen als een oplossingsrichting. In de praktijk speelt de manier waarop het werk is georganiseerd bij diverse concrete uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid een rol. Veel organisaties hebben dat echter in eerste instantie niet zo in de gaten. We zetten vijf veelvoorkomende uitdagingen op een rij.

Vijf veelvoorkomende uitdagingen duurzame inzetbaarheid En de rol die de organisatie van werk erin speelt

Gezond ouder worden	Stimuleren van eigen regie	Betrokkenheid van medewerkers	Werkstress	Robotisering en digitalisering
Veel organisaties hebben te maken met een vergrijzend personeelsbestand en worstelen met het zo gezond mogelijk houden van medewerkers. De organisatie van het werk is van groot belang om slijtage en uitval door fysieke en mentale overbelasting te voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan kortcyclische repeterende bewegingen of een eenzijdige taakbelasting.	Veel organisaties willen graag dat medewerkers zelf de regie voeren over hun duurzame inzetbaarheid. Maar dit kan alleen als de organisatie daarvoor de ruimte geeft. Als medewerkers een passieve houding aannemen, komt dat vaak deels door een passieve invulling van hun rol bij het ontwerp van werk (aangeleerde hulpeloosheid). Eigen regie vraagt juist om veel ruimte en vertrouwen.	Veel organisaties zien betrokkenheid van medewerkers als een belangrijke maatstaf bij beoordeling van het functioneren, en daarmee voor de toekomst van medewerkers binnen de organisatie. Blijft de betrokkenheid van medewerkers achter, dan komt dat vaak deels door de manier waarop het werk is ingericht. Denk bijvoorbeeld aan een hiërarchie en taakverdeling die weinig tot geen eigen inbreng toelaten.	Veel organisaties kampen met toenemende werkintensiteit, vooral op mentaal vlak. Werkstress ontstaat vaak als mensen onvoldoende tools hebben om zelf oplossingen voor problemen te realiseren. Ook onvoldoende samenhang in het takenpakket kan een probleem zijn. Bijvoorbeeld als medewerkers zo vaak anderen moeten helpen dat hun eigen werk eronder leidt.	Veel organisaties zien het als een gegeven dat robotisering en digitalisering werkgelegenheid kosten. In het beste geval worstelen ze met duurzame inzetbaarheid en in het slechtste met kostbare sociale plannen. Terwijl het ook een bewuste keuze kan zijn om de kwaliteit van het werk te verbeteren, de werkgelegenheid gelijk te houden en medewerkers tijdig voor te bereiden op nieuwe uitdagingen.

De ontwerpruimte verkennen

Welke aanvliegroute je ook kiest, het is altijd belangrijk om te (laten) verkennen welke ontwerpruimte er is voor mogelijke interventies op het gebied van de organisatie van werk. Sommige veranderingen zijn ingrijpend en vragen dus om veel ontwerpruimte, andere veel minder. Het verkennen van de aanwezige ruimte begint bij het achterhalen van de motivatie voor de huidige organisatie van het werk. Welke overwegingen spelen een rol? Gaat het alleen om kosten, of is er bijvoorbeeld geen goed zicht op de aanwezigheid en haalbaarheid van alternatieven? Daarnaast speelt onvermijdelijk een rol in welke situatie je organisatie zich bevindt. Bij een reorganisatie, overname of introductie van nieuwe technologie is de ontwerpruimte bijvoorbeeld groter dan in normale omstandigheden.

De best passende interventielijn kiezen

Op basis van de geconstateerde knelpunten en beschikbare ontwerpruimte kun je bepalen welke interventies je kunt inzetten om de beoogde win-winkansen te verzilveren. Hierbij zijn grofweg vier interventielijnen te onderscheiden waarbij de benodigde ontwerpruimte gaandeweg steeds verder toeneemt, maar de impact van ingrepen ook. Aan jou en je procespartners de taak om de best passende lijn te kiezen!

Interventielijnen naar benodigde ontwerpruimte			
Weinig ontwerpruimte nodig		Veel ontwerpruimte nodig	
Veelvoorkomende regelproblemen oplossen	Controle over het werk vergroten	Functieverbetering	Herontwerp
Hierbij probeer je ervoor te zorgen dat bekende regelproblemen zoals verstoringen, hinder en onverwachte situaties minder voorkomen of eenvoudiger zijn op te lossen. Denk aan maatregelen die leiden tot betere input voor het werk, aanpassing van normen en dergelijke.	Hierbij probeer je om de autonomie te verhogen, de onderlinge steun te verbeteren of organiserende taken toe te voegen. Je focust bewust op mogelijkheden (bijvoorbeeld een zekere autonomie binnen bepaalde kaders), zodat je niet blijft hangen op de onmogelijkheden.	Hierbij richt je je op het verbeteren van de gehele functie. Denk bijvoorbeeld aan taakverrijking of taakvariatie. Omdat functies onderling samenhangen en mensen effectief moeten kunnen samenwerken, leiden ingrepen bij één functie vaak vanzelf tot aanpassingen bij andere.	Hierbij richt je je op de reorganisatie van werkprocessen, de verdeling van werk tussen mens en machine, het ontwerpen van nieuwe functies en dergelijke. Dit is vooral interessant als je organisatie bezig is met reorganiseren of de invoering van nieuwe technologie.

Interesse?

Wil je ook aan de slag met de organisatie van werk en heb je behoefte aan advies, of ben je benieuwd naar andere sleutels tot duurzame inzetbaarheid? Neem contact met ons op, we helpen je graag verder!

Sociale Partners Samen voor Duurzame Inzetbaarheid
Postbus 9208, 3506 Utrecht
info@spdi-duurzaamhetwerk.nl