

# Sleutel tot duurzame inzetbaarheid

## Aan de slag met de arbeidsverhoudingen

Wie in zijn organisatie duurzame inzetbaarheid van medewerkers nastreeft, kan alleen vooruitgang boeken als de arbeidsverhoudingen dit toestaan. Om medewerkers gezond, gemotiveerd en bekwaam te houden, moeten management en medewerkers constructief samenwerken. Dit vraagt altijd om goede onderlinge verhoudingen. In de praktijk is gericht aan de slag gaan met de arbeidsverhoudingen voor vrijwel alle organisaties een onmisbaar ingrediënt van de aanpak om tot duurzame inzetbaarheid te komen. De personen die dit proces (bege)leiden, moeten een scherp oog hebben voor werkgevers- en medewerkersbelangen en terreinen waarop die overeenkomen.

Twee noodzakelijke stappen op weg naar verbetering zijn bewustwording en commitment. Alle betrokkenen binnen de organisatie moeten inzien welke waarde goede arbeidsverhoudingen hebben voor duurzame inzetbaarheid. Daarnaast moeten ze bereid zijn om er elk op hun eigen niveau aan bij te dragen. De verhouding tussen medewerker en direct leidinggevende is hierbij de spil waar alles om draait. Maar alle relaties daaromheen zijn op deze verhouding van invloed en dus ook van belang. Drie terreinen waarop je praktische invulling kunt geven aan goede arbeidsverhoudingen zijn organisatie-inrichting, HR-beleid & -praktijk en communicatie & informatievoorziening.

# 1. Duurzame arbeidsverhoudingen: uitdagingen en kansen

Arbeidsverhoudingen zijn een bijzonder en wat complex thema op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hoe deze verhoudingen er binnen een organisatie uitzien, heeft namelijk op meerdere manieren invloed op de duurzame inzetbaarheid van de mensen die er werken. Aan de ene kant vormt de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen een cruciale succesfactor bij alle thema's waarop een organisatie aan duurzame inzetbaarheid kan werken. Aan de andere kant vormen de arbeidsverhoudingen een factor die zélf direct van invloed is op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

## ***De verhoudingen bepalen of je duurzame inzetbaarheid kunt verbeteren***

De kwaliteit van de arbeidsverhoudingen speelt een grote rol bij de inspanningen die een organisatie levert om op alle mogelijke thema's op het gebied van duurzame inzetbaarheid vooruitgang te boeken. Van leren, ontwikkelen & loopbaan tot gezondheid; van arbeidstijden tot zwaar werk en van de organisatie van werk tot duurzame flexibiliteit: er kan van alles worden bedacht en afgesproken. Maar als de medewerkers geen kans krijgen om inspraak te leveren of actief aan veranderingen te werken, zal er van verbetering geen sprake zijn. Het ontbreekt dan aan noodzakelijke input over hun behoeften, en medewerkers zullen niet gemotiveerd zijn om veranderingen door te voeren. Arbeidsverhoudingen horen daarom een integraal onderdeel te zijn van ieder project voor duurzame inzetbaarheid. Gedeeld eigenaarschap is een randvoorwaarde voor een goed resultaat.

## ***Werken aan goede verhoudingen is meervoudig effectief***

Lukt het om samen werk te maken van de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen, dan snijdt het mes ook meteen aan meerdere kanten. Goede onderlinge verhoudingen hebben directe invloed op alle drie de pijlers van duurzame inzetbaarheid: gezond zijn, gemotiveerd zijn en bekwaam zijn. Op al deze terreinen staat of valt succes met goede samenwerking en gedeeld eigenaarschap. Daarom zijn goede verhoudingen een katalysator voor alles wat een organisatie doet om aan duurzame inzetbaarheid te werken. Daarnaast is constructief bezig zijn met de kwaliteit van de relaties binnen de organisatie op zichzelf al bevorderlijk voor duurzame inzetbaarheid.

## ***Goede verhoudingen zorgen voor toekomstbestendigheid***

Door de positieve effecten op duurzame inzetbaarheid zijn goede arbeidsverhoudingen goed voor de toekomstbestendigheid van een organisatie. Gezonde, gemotiveerde en bekwame medewerkers zijn immers voor vrijwel alle bedrijven en instellingen een kritische succesfactor. Daarnaast is er een meer rechtstreeks verband: als leidinggevend en medewerkers constructief samenwerken, bereiken ze altijd het meest. De organisatie levert betere producten en diensten, wordt flexibeler en innovatiever. Dit maakt het gemakkelijker om soepel om te gaan met veranderingen.

Dit zijn arbeidsverhoudingen	Deze invloed hebben ze	Zo ontstaat frictie	Dit is de winst van verbetering
Arbeidsverhoudingen ontstaan door de manier waarop werkgever, medewerkers en vertegenwoordigende partijen met elkaar omgaan. Over en weer ontstaan hierdoor verwachtingen, gedragspatronen, afspraken en voorwaarden. professional zijn en blijven.	De verwachtingen, patronen, afspraken en voorwaarden beïnvloeden de manier waarop mensen in de organisatie samenwerken en de kans op succesvolle realisatie van gemeenschappelijke doelen. Zoals het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.	De wijze van samenwerken geeft frictie als samenwerkingspartners elkaars verwachtingen niet inlossen. Een van beide partijen raakt dan teleurgesteld en haakt af, of zelfs allebei. Het lukt niet goed om gezamenlijke doelen te formuleren en te bereiken.	De frictie wegnemen is hoe dan ook noodzakelijk om duurzame inzetbaarheid te realiseren, want dit doel vraagt om gedeeld eigenaarschap en samenwerking. Maar het verbeteren van de verhoudingen bevordert ook altijd de bedrijfsprestaties.

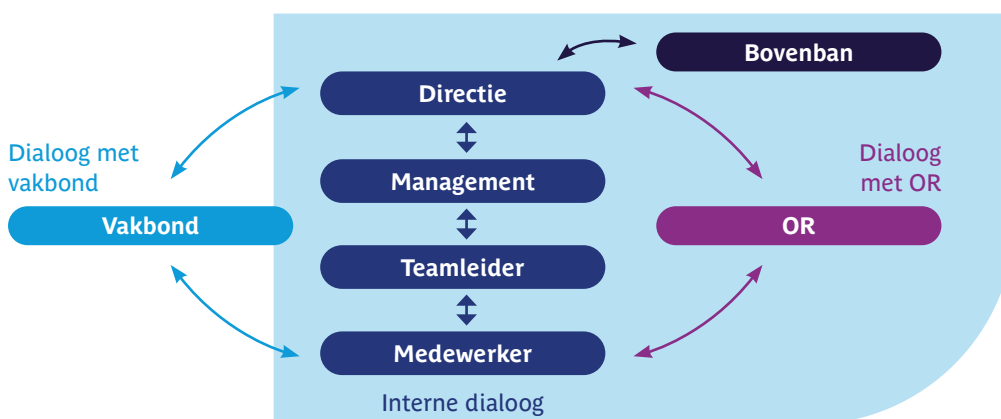
## 2. Verbetering op microniveau vraagt om aandacht voor alle andere niveaus

Wil je omwille van duurzame inzetbaarheid met arbeidsverhoudingen aan de slag, dan is het belangrijkste aanknopingspunt de relatie tussen individuele medewerkers en hun direct leidinggevende. Alle medewerkers van een organisatie zijn onderdeel van zo'n relatie, en deze biedt dagelijks mogelijkheden voor een specifieke invulling. Wat er op dit microniveau gebeurt, heeft daarom de meest directe invloed op de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen. Maar dit betekent niet dat de verhoudingen op hogere niveaus onbelangrijk zijn.

### *Alle arbeidsverhoudingen doen ertoe*

De arbeidsverhoudingen op hogere niveaus werken faciliterend. Ze bepalen de ruimte die medewerkers en direct leidinggevenden ervaren om aan de kwaliteit van hun relatie en aan duurzame inzetbaarheid te werken. Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop management en leidinggevende met elkaar omgaan: die bepaalt in hoge mate hoe die leidinggevende zich vervolgens opstelt richting zijn medewerkers. Op vergelijkbare wijze hebben de verhoudingen tussen directie en OR en tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers op brancheniveau invloed op de relaties op lagere niveaus. En dus ook op die tussen medewerker en leidinggevende. In de praktijk gaat het erom dat op alle niveaus het besef leeft dat goede verhoudingen belangrijk zijn. Dat iedereen bereid is om hier op zijn eigen niveau actief aan bij te dragen. En dat er gelijke waardering is voor alle bijdragen, ongeacht het niveau waarop ze plaatsvinden.

### *Krachtenveld arbeidsverhoudingen*



### *Verbetering is een v er reikende uitdaging*

Dat alle verhoudingen van belang zijn, betekent dat het realiseren van verbetering op microniveau een verder reikende uitdaging is dan je op het eerste gezicht zou denken. Je moet een scherp inzicht hebben in de totale bedrijfsorganisatie. Hoe zijn de verhoudingen op alle niveaus? Welke effecten heeft dat op duurzame inzetbaarheid, waar zitten de pijnpunten? Wat is er nodig en mogelijk om de verhoudingen te verbeteren? Een belangrijk principe is dat een bedrijfscultuur met participatie en eigenaarschap van alle betrokkenen de beste kansen biedt om samen aan duurzame inzetbaarheid te werken. Sterk hi erarchische gezagsverhoudingen zijn minder gunstig en kunnen het tot een hele opgave maken om op alle niveaus de vereiste veranderbereidheid te realiseren.

### ***Wederkerigheid, gelijkwaardigheid en samenhang zijn de sleutel***

Een effectieve aanpak voor duurzame inzetbaarheid vraagt om een gedeelde visie op de noodzaak en meerwaarde van een goede onderlinge verstandhouding. Bij het bereiken van die gedeelde visie vormen de begrippen wederkerigheid, gelijkwaardigheid en samenhang de sleutel.

<b><i>Wederkerigheid</i></b>	<b><i>Gelijkwaardigheid</i></b>	<b><i>Samenhang</i></b>
Bij het invullen van de arbeidsrelatie moet een uitruil plaatsvinden die tegemoetkomt aan de belangen en behoeften van beide partijen.	De partijen moeten gelijke waarde toekennen aan de bijdragen die ieder van hen aan de onderlinge relatie levert, ook als de bedrijfshiërarchie een van hen boven de ander plaatst.	Mensen moeten het gevoel hebben dat alle relaties binnen de organisatie zijn (in)gericht op optimale samenwerking en realisatie van gemeenschappelijke doelen.

### ***In veel organisaties is een nieuwe invulling nodig***

In veel organisaties is werk te doen om op deze drie punten tot een (nieuwe) invulling te komen. Dit komt doordat de verwachtingen die werkgevers en medewerkers van elkaar hebben, in de loop van de tijd zijn verschoven. In de praktijk zijn ze over en weer beduidend uitgebreider en complexer geworden. Ook zijn er nieuwe uitdagingen, omdat organisaties moeten opereren in een veranderende samenleving en economie. Veel organisaties hebben moeite om hier goed mee om te gaan. Met het oog op duurzame inzetbaarheid is het zaak om een nieuwe balans te vinden.

<b><i>Wederkerigheid</i></b>	<b><i>Gelijkwaardigheid</i></b>	<b><i>Samenhang</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Werkgevers willen graag dat medewerkers verantwoordelijkheid en regie nemen, zowel over het werk als over hun loopbaan en duurzame inzetbaarheid. Tegelijkertijd benaderen ze medewerkers aan de onderkant van de arbeidsmarkt door robotisering en digitalisering soms juist als inwisselbare krachten.</li><li>• Medewerkers zien werk niet alleen als een bron van inkomen, maar ook van zelfontplooiing en prettige sociale contacten. Hierbij hechten ze er grote waarde aan dat werk gezond en veilig is. Van werkgevers verwachten ze dat die hiervoor de optimale omstandigheden creëren.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werkgevers hechten aan wendbaarheid en leggen steeds grotere verantwoordelijkheid ten aanzien van loopbaan, gezondheid en inzetbaarheid bij medewerkers. Ze reiken instrumenten en soms ook budgetten aan en verwachten dat medewerkers vervolgens zelf de regie nemen.</li><li>• Medewerkers ervaren vaak een gebrek aan autonomie. Hun werk is steeds vaker strak gereguleerd en biedt weinig eigen regelruimte. Wie moeite heeft om aan het beroep op eigen regie te voldoen, kan ook het gevoel krijgen dat hij onmogelijk de verwachtingen kan inlossen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werkgevers organiseren het werk steeds vaker in grote, complexe verbanden. Het werkproces beslaat vaak meerdere vestigingen, overstijgt landsgrenzen en omvat samenwerkingspartners met sterk uiteenlopende contractvormen. Ook de culturele en sociale diversiteit op de werkvloer is groot.</li><li>• Medewerkers ervaren de complexiteit van organisatie en werkproces als een belemmering voor onderlinge betrokkenheid. Ze ervaren lang niet altijd optimale samenwerking, verbondenheid en een gezamenlijk streven naar een overkoepelend doel.</li></ul>

### 3. Aan de slag: drie knoppen om aan te draaien

Wil je binnen je organisatie werken aan de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen, dan is het belangrijk om te weten aan welke knoppen je kunt draaien. Drie aandachtsgebieden waarop je het verschil kunt maken zijn communicatie & informatievoorziening, HR-beleid & praktijk en tot slot organisatie-inrichting.

#### **Communicatie & informatievoorziening**

Het is belangrijk dat de leiding van de organisatie helder communiceert over de strategie en de uitgezette koers. Medewerkers moeten hierover voldoende informatie ontvangen om te weten wat de gezamenlijke doelen zijn en om te kunnen bepalen of en hoe ze hieraan willen en kunnen bijdragen. Het moet ook duidelijk zijn welke ruimte en verantwoordelijkheid medewerkers krijgen om invulling te geven aan hun bijdragen. Tot slot is het belangrijk dat duidelijk is welke impact de bijdragen van medewerkers hebben op de gezamenlijke doelen en op anderen binnen de organisatie. Drie sleutelbegrippen zijn transparantie, dialoog en feedback.

Transparantie	Dialoog	Feedback
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparantie over de organisatiekoers is vooral belangrijk voor de gelijkwaardigheid in de arbeidsverhoudingen.</li><li>• Helderheid hierover stelt medewerkers in staat om initiatief te nemen en voorkomt dat ze (moeten) afwachten tot een ander aangeeft wat er nodig is.</li><li>• Het stelt hen ook in staat om zich met de gestelde doelen te verbinden. Deze zingeving is belangrijk voor hun inzet en betrokkenheid.</li><li>• Zo kunnen medewerkers meer eigen regie nemen over hun werk en het behoud van hun inzetbaarheid.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De kwaliteit van de interne dialoog is een uiting van de (on) gelijkwaardigheid in de arbeidsverhoudingen.</li><li>• Daarnaast heeft hij grote invloed op de ervaren mate van wederkerigheid in belangen en behoeften van medewerkers en werkgever.</li><li>• Als medewerkers (direct en/of indirect) worden betrokken bij het beleid en beslissingen, kunnen zij beter aangeven wat voor hen van belang is en waarom.</li><li>• Door de dialoog aan te gaan, geeft de leiding van een organisatie aan dat zij hecht aan de mening van haar medewerkers.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Feedback krijgen en geven is vooral belangrijk voor de samenhang in arbeidsverhoudingen.</li><li>• Als medewerkers feedback krijgen over behaalde resultaten en de impact van hun werk op collega's en klanten, hebben ze zicht op de betekenis van hun inspanningen voor anderen (taaksignificatie).</li><li>• Hierdoor hebben ze ook zicht op hun rol in het grotere geheel van de organisatie en de processen die er plaatsvinden.</li><li>• Dit leidt tot grotere betrokkenheid bij het werk en versterkt de samenhang. Medewerkers zijn eerder geneigd om zich collegiaal en klantgericht te gedragen.</li></ul>

## HR-beleid & HR-praktijk

Hoe een organisatie het HR-beleid vormgeeft en hoe leidinggevendend dit beleid in de praktijk brengen is van grote invloed op de arbeidsverhoudingen. Het kan hier gaan om een breed scala aan onderwerpen zoals contractvormen, arbeidsvoorwaarden, opleiding, ontwikkeling en doorstroom, diversiteit en inclusie, gezondheid en werk-privébalans. Leidinggevendend vertegenwoordigen hierbij de werkgever door het beleid te vertalen naar gedrag op de werkvloer. Twee aspecten die bij deze vertaling vaak het verschil maken zijn goed conflictmanagement en consequente aandacht voor de belangen van zowel organisatie als medewerkers.

### Goed conflictmanagement

- In veel organisaties gaan leidinggevendend en medewerkers conflicten en problemen eerder uit de weg dan dat ze die bespreken en oplossen.
- Dit vermijdingsgedrag heeft het risico dat conflicten en problemen blijven sluimeren of groter worden en zo de samenwerking ondergraven.
- In het slechtste geval ontstaat een situatie waarin de organisatie ongewenst gedrag zoals pesten, (al dan niet seksuele) intimidatie en discriminatie feitelijk tolereert. Medewerkers ervaren zulk gedrag dan als een onderdeel van het beleid en de geaccepteerde bedrijfscultuur.

### Consequente aandacht voor belangen

- Medewerkers beschouwen persoonlijke uitkomsten op het gebied van contractvorm, arbeidsvoorwaarden, opleiding ontwikkeling en doorstroom, diversiteit en inclusie, gezondheid en werk-privébalans als een uiting van waardering, respect en aandacht voor hun welzijn.
- Hun gevoelens op deze punten zijn positiever naarmate ze meer ervaren dat er in beleid én praktijk oprechte aandacht is voor hun belangen.
- De meeste medewerkers zijn geneigd zulke aandacht te beantwoorden met goed werknemerschap. Denk aan betrokkenheid bij de organisatie, een positieve houding, inzet en collegialiteit.

## Organisatie-inrichting

Ook de manier waarop een organisatie is ingericht heeft invloed op de arbeidsverhoudingen. Die invloed kán positief zijn, maar in de praktijk is er meestal juist veel te verbeteren. Veel voorkomende aandachtspunten zijn een passende werkverdeling, passende aansturing, synergie in ondersteunende systemen en vergroting van de onderlinge contactmogelijkheden.

### Passende werkverdeling

- Veel organisaties kennen een indeling in afdelingen die het contact met anderen tot een minimum beperkt. Dit vermindert de onderlinge betrokkenheid en de aandacht voor het organisatiedoel of het klantbelang.
- Signalen hiervan zijn gebrekkige samenwerking, wijzen naar elkaar, risicomijdend gedrag en het doorschuiven van problemen naar een hoger hiërarchisch niveau.
- Deze situatie vraagt om meer integratie tussen groepen werkzaamheden of bewerkingen.

### Passende aansturing

- In veel organisaties bepaalt het management hoe medewerkers hun werk doen. Dit leert mensen dat denken en doen gescheiden taken zijn. En dat zij alleen moeten uitvoeren wat hen is opgedragen.
- Signalen hiervan zijn veel regels en procedures die het van medewerkers verwachte gedrag specificeren.
- Deze situatie is te verbeteren door medewerkers meer mogelijkheden te geven om zelf verantwoordelijkheid te nemen en het werk te organiseren.

### Synergie ondersteunende systemen

- In veel organisaties belemmeren ondersteunende systemen zoals de beloningsstructuur en het beleid van stafafdelingen de samenwerking.
- Signalen zijn onderlinge competitie en leidinggevendend die bij hun people management hinder ondervinden van harde kpi's en krappe budgetten.
- De ondersteunende systemen meer in overeenstemming brengen met de gewenste samenwerking kan de synergie bevorderen.

### Vergroten mogelijkheden onderling contact

- In veel organisaties is er weinig direct klantcontact en verzorgen leidinggevendend de coördinatie tussen afdelingen. Medewerkers ervaren zo zelden de impact van hun werk op anderen.
- Signalen zijn dat mensen weinig betrokken zijn en zich onbeduidend voelen in het grotere geheel.
- Dit is te verbeteren door meer mogelijkheden te introduceren voor direct klantcontact of onderling contact tussen medewerkers en tussen afdelingen.



## Aandacht voor specifieke groepen

Wil je aan de slag met de drie knoppen communicatie & informatievoorziening, HR-beleid en -praktijk en organisatie-inrichting, dan is het goed om erop bedacht te zijn dat er in de organisatie groepen aanwezig kunnen zijn die extra aandacht verdienen. Er zijn op de arbeidsmarkt diverse groepen medewerkers voor wie goede arbeidsverhoudingen om uiteenlopende redenen niet vanzelf spreken. Dit betekent dat je bij hen voor een extra uitdaging staat. Maar ook dat er bij hen het meest te winnen is als het je lukt om de arbeidsverhoudingen te verbeteren. Vier groepen die om deze redenen extra aandacht verdienen staan in onderstaand schema. In de praktijk overlappen de groepen elkaar overigens vaak.

Lager opgeleiden	Flexwerkers	Medewerkers die op locatie en/of tijd- en plaatsafhankelijk werken, platformwerkers	Medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doen vaak werk dat naast laag geschoold ook flexibel is.</li> <li>• Hebben vaker dan hoger opgeleiden een baas met een 'voor jou tien anderen' mentaliteit.</li> <li>• Werken vaak in ongezonde en onveilige omstandigheden.</li> <li>• Hebben weinig of geen scholingsmogelijkheden en zeggenschap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doen vaak werk dat naast flexibel ook laag geschoold is.</li> <li>• Hebben vaker een baas met een 'voor jou tien anderen' mentaliteit.</li> <li>• Werken bij laaggeschoold werk vaak in ongezonde en onveilige omstandigheden.</li> <li>• Hebben bij laaggeschoold werk vaak beperkte scholingsmogelijkheden en zeggenschap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doen werk dat de zakelijke interactie vooropzet en weinig ruimte biedt voor persoonlijk contact.</li> <li>• Hebben weinig kansen om te voorzien in de menselijke behoefte aan verbinding met anderen.</li> <li>• Hebben minder kans dat collega's sociale steun kunnen geven bij uitdagingen in het werk of de privésfeer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn vaker lager opgeleid en actief als flexwerker of als tijd- en plaatsafhankelijk, op locatie en/of via platforms werkende.</li> <li>• Hebben te maken met klanten en collega's die niet goed met culturele diversiteit omgaan.</li> <li>• Lopen een groter risico op discriminatie, pesten en sociale isolatie op de werkvloer.</li> </ul>
<p><b>Resultaat:</b> vaak staat niet alleen de relatie met de werkgever onder druk, maar ook die met hoger opgeleide collega's.</p>	<p><b>Resultaat:</b> vaak staat niet alleen de relatie met de werkgever onder druk, maar ook die met collega's in vaste banen.</p>	<p><b>Resultaat:</b> vaak staat niet alleen de relatie met de werkgever onder druk, maar is er ook weinig ruimte voor goede sociale relaties met collega's.</p>	<p><b>Resultaat:</b> vaak staat niet alleen de relatie met de werkgever onder druk, maar is ook de kans op goede sociale relaties met collega's verlaagd.</p>

## 4. Werken aan blijvende verbetering

Aan de slag gaan met de drie aandachtsgebieden communicatie & informatievoorziening, HR-beleid & praktijk en organisatie-inrichting heeft alleen zin als je inzet op blijvende verbetering. Die realiseer je echter niet zomaar. Bij het vormgeven van je aanpak zul je rekening moeten houden met diverse randvoorwaarden.

### ***Goede analyse van de bestaande en toekomstige situatie***

Om te beginnen heb je een goede analyse nodig van de bestaande en toekomstige situatie. Hoe staat het met de wederkerigheid, gelijkwaardigheid en samenhang bij de arbeidsverhoudingen in je organisatie? Welke signalen vang je hierover op en wat vertellen die je over de aanwezige knelpunten en verbeterkansen? Op welk terreinen liggen die en welke groepen in de organisatie raken ze? Maar ook: met welke ontwikkelingen krijgt je organisatie de komende vijf jaar te maken? En wat betekenen die voor duurzame inzetbaarheid? Denk bijvoorbeeld aan fusies of overnames, een beursgang, toenemende internationale concurrentie, personeelstekorten en dergelijke. Als je dit allemaal goed in kaart brengt, kun je bepalen aan welke knoppen je het best kunt gaan draaien om een zo groot mogelijke kans op succes te hebben. SPDI beschikt over praktische overzichten van signalen en bijpassende analysevragen die je kunt stellen om goed inzicht te krijgen.

### ***Input en medewerking van alle betrokken partijen***

Een goede analyse vereist de input van alle betrokken partijen. Aan de kwaliteit van relaties werken kan alleen als je van iedereen informatie en medewerking krijgt, anders raak je verzeild in een eenzijdige en dus weinig kansrijke inspanning. Input verzamelen kan op meerdere manieren. Je kunt bijvoorbeeld één of meer combinaties van de volgende methoden gebruiken:

- Alle mensen in de organisatie een vragenlijst laten invullen of vragen om scores toe te kennen aan aspecten van de arbeidsverhoudingen.
- Gericht met mensen uit alle lagen van de organisatie in gesprek gaan.
- Klankbordsessies beleggen om meningen te peilen of opgevangen signalen te toetsen.
- Al beschikbare informatie opvragen en (laten) analyseren die (mogelijk) iets zegt over de arbeidsverhoudingen, zoals cijfers over verzuim, verzuimoorzaken, conflicten en dergelijke. Hierbij moet je uiteraard wel goed rekening houden met de privacyregels.
- De bestuurder en het medezeggenschapsorgaan vragen naar hun ervaringen met de onderlinge samenwerking.
- De vakbeweging en/of het medezeggenschapsorgaan vragen naar eventuele signalen over knelpunten in de arbeidsverhoudingen.

### ***De juiste strategie voor de bestaande situatie***

Is de analyse van alle input eenmaal afgerond, dan zul je de juiste veranderstrategie moeten kiezen. Wat passend is en de grootste kans geeft op succes, hangt uiteraard af van de knelpunten en kansen die je hebt vastgesteld. Afhankelijk van hoe je de situatie inschat, zijn er drie aanvliegroutes die je kunt kiezen. Bij het benutten ervan is het verstandig enig pragmatisme toe te passen. Soms is het hoogst haalbare een compromis, of moet je een aanpak kiezen die niet ideaal maar op dat moment wel de beste mogelijkheid is. Ten koste van alles verandering willen forceren is vaak niet verstandig.



### Verbeterstrategieën: drie aanvliegroutes

Benaderen via andere thema's	Problemen direct aanpakken	Verbetering als voorwaarde nemen bij andere thema's
<p>Dit kan een goede route zijn als het draagvlak of vertrouwen ontbreekt om direct met arbeidsverhoudingen aan de slag te gaan. Door op andere thema's naar meer indirecte interventies te zoeken, kun je soms ook vooruitgang boeken bij de arbeidsverhoudingen.</p>	<p>Dit is een passende route als je goed weet wat er op het gebied van wederkerigheid, gelijkwaardigheid en samenhang moet verbeteren. En als alle betrokkenen het er ook over eens zijn dat op deze punten verbetering nodig en mogelijk is.</p>	<p>Soms is verbetering van de arbeidsverhoudingen niet zozeer een doel op zich, maar nodig om bij andere thema's rond duurzame inzetbaarheid vooruit te komen. Goede arbeidsverhoudingen zijn hierbij altijd een randvoorwaarde.</p>

Verandering vraagt om beweging, maar die ontstaat doorgaans niet vanzelf. Bij het afwegen van de aanvliegroutes is het daarom ook verstandig om na te denken over de vraag welke methode(n) je kunt benutten om met succes beweging te realiseren. Onderstaand schema zet er vijf op een rij.

### Verbeterstrategieën: vijf methoden om beweging te realiseren

<b>1. Gedeeld perspectief signaleren</b>	<b>2. Voorbij de symptoombestrijding kijken</b>	<b>3. Focus en samenhang in het beleid verbeteren</b>
<p>Soms zijn partijen in een relatie zich niet voldoende bewust van (de gevolgen van) aanwezige spanningen. Of ze hebben wel oog voor de rol van de ander, maar niet voor die van henzelf. Vaak zijn de wederzijdse perspectieven twee kanten van dezelfde medaille. Dit duidelijk maken kan een eerste stap zijn naar verbetering.</p>	<p>Oplossingen voor knelpunten in een arbeidsrelatie komen nogal eens neer op symptoombestrijding omdat ze de dieper gelegen oorzaken niet aanpakken. Een betere analyse van het probleem kan dan helpen. Vergeet niet om hierbij ook te verkennen hoe groot de ontwerpruimte is en of die wellicht op korte termijn zou kunnen veranderen (zie methode 5).</p>	<p>Verschillende aspecten van het organisatiebeleid werken elkaar nogal eens tegen bij de aanpak van duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld doordat ze verschillende signalen opleveren over gewenst gedrag en onderlinge interactie. Een goede analyse en het aanbrenge van meer focus en samenhang kunnen dan groot verschil maken.</p>
<b>4. Samen een aanpak of interventies ontwikkelen</b>	<b>5. De aanwezige ontwerpruimte optimaal benutten</b>	
<p>Het is vaak heel goed voor de verhoudingen als management en staf een aanpak en interventies niet in hun eentje ontwerpen, maar leidinggevend en medewerkers en/of de OR of PVT hierbij betrekken. Dit verkleint de afstand en vergroot de betrokkenheid. Ook maakt het duidelijk wat belangrijk is en werkt voor partijen en waarom.</p>	<p>Als je iets blijvend wilt veranderen, is het altijd slim om goed te kijken hoe groot de ruimte hiervoor is én of die op korte termijn kan veranderen. Is de ontwerpruimte door bijvoorbeeld een fusie, overname of crisis groot, dan kies je een bron-aanpak. Is hij juist klein, dan ga je voor laaghangend fruit of andere, minder diepgaande oplossingen.</p>	

#### De voortgang goed monitoren

Omdat het duurzaam verbeteren van arbeidsverhoudingen een inspanning is van alle betrokken partijen, is het raadzaam om de aanpak en eventuele interventies voortdurend te monitoren. Uit kwaliteitsoogpunt, maar ook om te garanderen dat niemand binnen de organisatie het idee krijgt dat de wederkerigheid, gelijkwaardigheid en samenhang in het geding komen. Ook evaluaties moeten een kwestie zijn van gedeeld eigenaarschap! Om de duurzaamheid van veranderingen op microniveau op de lange termijn te borgen, is het raadzaam om de monitoring na het doorlopen van het veranderproces voort te zetten. Het is verstandig om hierbij terugkoppeling van alle partijen te vragen en deze waar nodig mee te nemen in herhalings- of aanscherpingsrondes.

# Interesse?

Wil je ook aan de slag met duurzame arbeidsverhoudingen 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!