

## Krachtenveld arbeidsverhoudingen; actoren en hun invloed – directie

### Ontwikkel en deel de langetermijnvisie

Het is van belang dat de directie een (langetermijn)visie heeft voor de organisatie en het personeel en die ook deelt. Dit werkt verbindend en is bevorderend voor de arbeidsverhoudingen in de organisatie. Duurzame inzetbaarheid (DI) kan een plek hebben in de langetermijnvisie of daarbij aanhaken.

### Benadruk het gedeelde belang

Het werkt ook bevorderend als de directie het gezamenlijk belang van DI benadrukt en ruimte biedt aan management en medewerkers om met DI aan de slag te gaan. Denk daarbij aan tijd, geld en verantwoordelijkheid. Een directie die een bijdrage levert aan openheid, transparantie en vertrouwen in de omgang met elkaar bevordert de arbeidsverhoudingen. Een directie die uitsluitend op kosten stuurt werkt juist belemmerend.

Bevorderend	Belemmerend
Visie en strategie op waarde van DI voor werkenden en organisatie	Ontbreken van langetermijnvisie of daar niet transparant over zijn
Beeld van toekomstig vereiste competenties, bijvoorbeeld met de <a href="#">baananalyse tool</a>	Geen zicht op benodigde en mogelijke competentie-ontwikkeling
Investeringsbereidheid, tijd en geld	Uitsluitend kostengedreven, gericht op korte termijnresultaten en -doelen
Leidinggevend en medewerkers verantwoordelijkheid geven voor DI en duidelijk maken hoe ze DI kunnen bevorderen	Vaag over DI; leidinggevend en medewerkers geen verantwoordelijkheden geven, geen of onduidelijke communicatie over DI met leidinggevend en medewerkers
Inzicht in kosten en baten DI, bijvoorbeeld met de <a href="#">KOBADI tool</a> van TNO	

## Krachtenveld arbeidsverhoudingen; actoren en hun invloed – management

### Stuur op verbetering van de arbeidsverhoudingen

Management kan sturen op zaken die de arbeidsverhoudingen bevorderen. Dit zorgt voor een ander soort arbeidsrelaties, meer wederkerigheid en hogere betrokkenheid. Als het management puur en alleen op output en kosten(reductie) stuurt, werkt dat belemmerend.

### Focus op de medewerkers

Management zou zich niet alleen moeten richten op het optimaliseren van processen. Management kan duurzame inzetbaarheid (DI) en de

arbeidsverhoudingen bevorderen als het focust op de medewerkers, hun mogelijkheden, behoeften en wensen. En daarnaast steeds oog heeft voor de juiste match tussen mens en werk.

Bevorderend	Belemmerend
Bieden van regelruimte	Procesgericht met focus op kosten(reductie) en output
Visie op HR- en DI-beleid, bijvoorbeeld met behulp van de NEN 6070 van TNO	Sturen op productiviteit en korte termijn
Continu informeren en betrekken van medewerkers en teams	Instrueren
Besluit- en planvorming en uitvoering	Reactief omgaan met problemen, knelpunten ad hoc oplossen
Bevorderen van sociale cohesie	Taakgericht leidinggeven
Stimuleren van een positief leerklimaat	Fouten afstraffen
Kennis van ontwikkelingen in het werk en de onderneming	Gericht op eigen unit
Belang van DI uitdragen	DI lastig vinden
Voortgang DI monitoren	Geen opvolging van afspraken over DI
De medewerker als kapitaal	De medewerker als kostenpost

## Krachtenveld arbeidsverhoudingen; actoren en hun invloed – teamleider

### Neem tijd voor dialoog

De gespreks- en leiderschapsstijl van teamleiders zijn bepalend voor een arbeidsrelatie die bevorderend werkt voor duurzame inzetbaarheid. Als een teamleider aan te veel mensen leidinggeeft (een grote *span of control*), werkt dat belemmerend voor duurzame inzetbaarheid (DI). Hij/zij heeft dan minder tijd voor gesprekken met individuele medewerkers. Het lukt minder goed om een vertrouwensrelatie op te bouwen. Ook het maken van maatwerkafspraken over DI en de opvolging daarvan is dan lastig.

### Stimuleer bewustwording en self-efficacy

Gespreksvaardigheden van teamleiders zijn bepalend voor het succes van DI. Met de juiste vaardigheden kan de teamleider wederkerigheid, vertrouwen, betrokkenheid en zeggenschap in de arbeidsrelatie bevorderen. De teamleider kan geloof van een werknemer in zijn eigen bekwaamheid (self-efficacy) en bewustwording stimuleren. Self-efficacy en bewustwording zijn nodig om actief aan DI te werken. Stimulering van die eigenschappen is met name belangrijk bij werknemers die niet uit zichzelf aan de slag gaan met DI.

Bevorderend	Belemmerend
Sociale steun aan werkenden	Gebrek aan competenties in gesprek en sturing
Bevorderen en stimuleren van self-efficacy	Weinig persoonlijke aandacht voor medewerkers
Goede arbeidsrelatie, vertrouwen en creatieve dialoog, bijvoorbeeld met behulp van het boek <a href="#">Tango op de werkvloer</a>	Grote <i>span of control</i>
Transformationeel leiderschap: effectief beïnvloeden van attitudes, overtuigingen en waarden van werkenden	Ontbreken van kennis over de organisatie; geen inzicht in samenhang tussen afdelingen, functies, taken en werkenden
Enthousiasmerend leiderschap	Medewerkers geen ruimte bieden voor eigen initiatief, verbetervoorstellen, zelfroosteren, leren en ontwikkelen
Kennis van medewerker en diens werk en werkomstandigheden, nu en in de toekomst	Geen feedback of alleen negatieve feedback geven
Kennis van ontwikkelingen in het werk en de organisatie	
Kennis van DI en beschikbare instrumenten en faciliteiten	
Medewerkers betrekken, invloed en verantwoordelijkheid geven	
Intrinsieke motivatie bevorderen	

## Krachtenveld arbeidsverhoudingen; actoren en hun invloed – medewerker

### Focus op waardevol werk

Een focus op overleven, op de korte termijn, kan de arbeidsrelatie voor werknemers belemmeren. Het beperken van de waarde van werk tot inkomen of arbeidsvoorwaarden kan ook belemmerend zijn, net zoals een hoge werkdruk of angst.

### Zorg voor eigenaarschap en onafhankelijkheid

De arbeidsrelatie kan bevorderd worden door steun van de leidinggevende en van collega's. En door zeggenschap over de inhoud van het werk en de werkomstandigheden. Zeker als dit gepaard gaat met verantwoordelijkheid en vertrouwen.

Bevorderend	Belemmerend
Eigenaarschap en onafhankelijkheid	Ontbreken van eigenaarschap en de mogelijkheden om vakmanschap te ontwikkelen
Bewust van belang eigen DI	Gedachte: DI gaat niet over mij
Investeringsbereidheid	Kortetermijnfocus op inkomen/overleven
Steun aan collega's, elkaar coachen, feedback geven, kennis delen	Eigen belang voorop, ieder voor zich, angstcultuur
Intrinsieke motivatie tot zelfontplooiing en ontwikkeling	Gebrek aan self-efficacy
Kennis van DI en van beschikbare faciliteiten of instrumenten	Ontbreken van vertrouwen van leidinggevende/management in medewerkers
Steun van de leidinggevende	Hoge werkdruk
Regelruimte en autonomie	

## Krachtenveld arbeidsverhoudingen; actoren en hun invloed – or

### Zorg voor een goed functionerende or

Een goed functionerende or kan de arbeidsverhoudingen bevorderen. Dit gebeurt met name als de or voldoende expertise heeft, door de directie betrokken wordt bij strategische beslissingen en het gesprek aangaat met de achterban. Het ontbreken van vertrouwen tussen de or en de directie of een beperkte focus op arbeidsvoorwaarden werkt belemmerend.

Bevorderend	Belemmerend
Gesprekspartner voor medewerkers	Medewerkers voelen zich niet vertegenwoordigd door en hebben geen vertrouwen in de or
Gesprekspartner voor directie en onderkennen van gedeelde belangen	Reactieve houding van or ten opzichte van de directie
Actieve visie op DI en kennis van factoren die vitaliteit van medewerkers belemmeren en bevorderen	Weinig tijd voor HR-beleid, andere onderwerpen op de agenda
Duidelijkheid over de rol van de or met betrekking tot ontwikkeling en implementatie van DI-beleid en -instrumenten	Ander beeld van DI of andere focus op DI dan de directie, bijvoorbeeld alleen arbeidsvoorwaardelijk
Voldoende kennis over DI en het belang daarvan	Onbekendheid DI
Kennis van ontwikkelingen in werk en organisatie	Ontbreken van visie op toekomst en marktontwikkeling van de organisatie
Goede relatie met werkgever, dialoog over DI en samenwerking	Geen goede relatie met HR en werkgever, wantrouwen

## Krachtenveld arbeidsverhoudingen; actoren en hun invloed – vakbond

### Zorg voor vertrouwen tussen vakbond en werkgever/leden

Wanneer het vertrouwen tussen de vakbond en de werkgever of de vakbond en de leden ontbreekt, wordt de arbeidsverhouding belemmerd. Een gedeeld en erkend gezamenlijk belang van werkgever en werkenden bevordert de arbeidsverhoudingen. Cao-afspraken kunnen dan ondersteunend zijn voor duurzame inzetbaarheid (DI). Cao-conflicten belemmeren de arbeidsverhoudingen.

Bevorderend	Belemmerend
Langetermijnbelang van DI voor alle werkenden en de organisatie	Focus op ontzien oudere medewerkers
Belang van arbeidsvoorwaarden en faciliteiten ten bate van DI	Geen cao-partij
Gesprekspartner van werkgever over DI	Weinig leden
Gesprekspartner van leden en kaderleden over DI, werven van ambassadeurs	Focus op inkomen in plaats van ontwikkeling
Beleidsvisie die gedragen wordt door organisatie	Geen vertrouwen van de vakbond en zijn leden in de werkgever
Externe partner van leden die gericht zijn op ontwikkeling	Organiseren van onvrede
	Geen gezamenlijk belang DI
	Ontbreken van visie op toekomst en marktontwikkeling van de organisatie