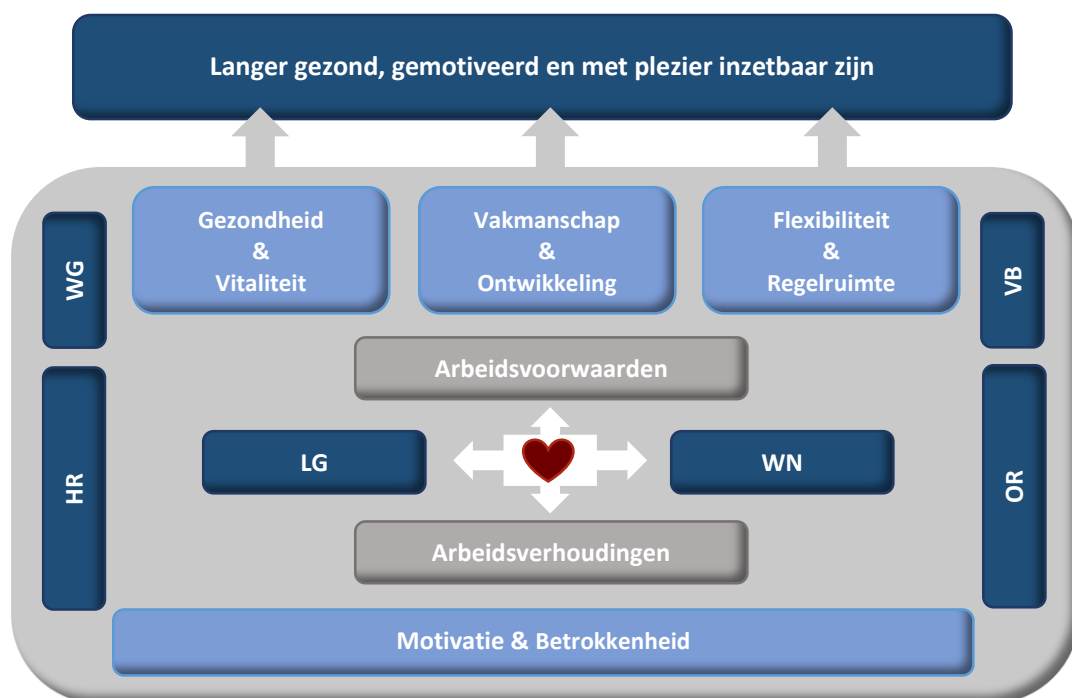


## Verslag van workshops Kick off-bijeenkomst Expeditie FIT d.d. 21-1-2016

2016-043/CN/eb

### Duurzame inzetbaarheid en dialoog

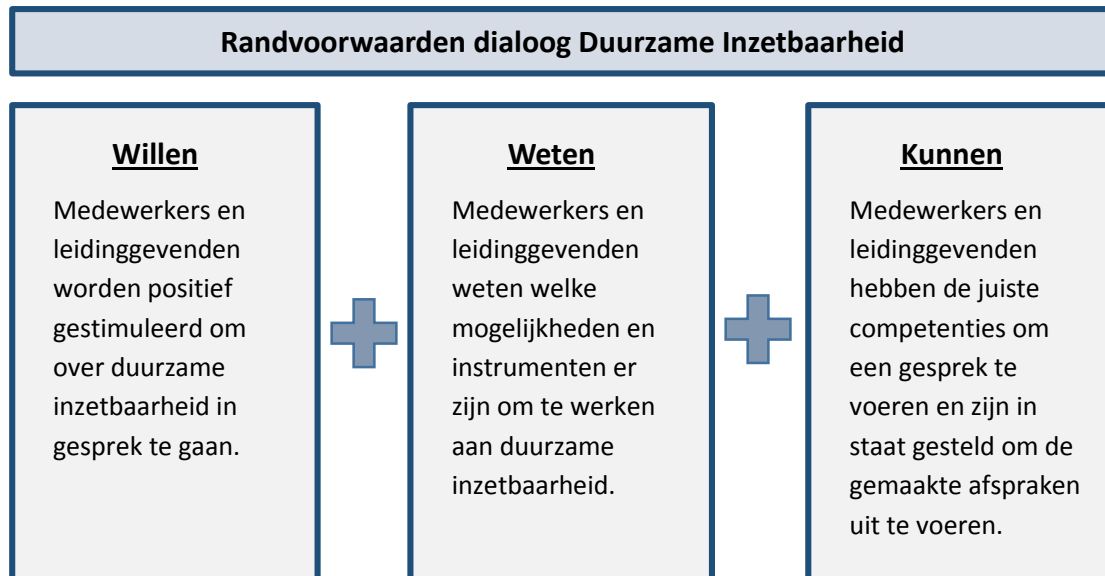
Duurzame inzetbaarheid gaat over de mate, waarin medewerkers gezond, gemotiveerd, vakkundig en productief willen en kunnen blijven werken, binnen of buiten de organisatie, nu en in de toekomst. Het speelveld van duurzame inzetbaarheid ziet er als volgt uit:



Er is veel aandacht voor het thema Duurzame Inzetbaarheid in organisaties, maar hoe komt het dan dat er toch nog zo weinig wordt bereikt? Het geheim van het succes zit hem in de directe dialoog tussen leidinggevende en individuele medewerker.

### Zonder dialoog geen duurzame inzetbaarheid

Van belang voor een goede dialoog is bewustwording over duurzame inzetbaarheid (**willen** en **weten**) en het hebben van de juiste vaardigheden om een goed gesprek te kunnen voeren en uitvoering te geven aan de afspraken (**kunnen**).



### Tips bij dialoog over Duurzame Inzetbaarheid

- Het gaat om een permanente dialoog met als kern bewustwording: ‘Wat is mijn werk en hoe doe ik dat?’  
Niet alleen tussen leidinggevende en medewerker, maar ook tussen medewerkers onderling.  
Niet eenmaal per jaar, maar het liefst meerdere keren per jaar.
- Het is belangrijk om mensen - waar mogelijk - meer regie over hun eigen werk te geven.  
Het faciliteren hiervan is een belangrijke taak van het management.
- Maak concrete afspraken met elkaar:
  - ✓ Ontwikkelafspraken dragen bij aan inzetbaarheid.
  - ✓ Taakafspraken houden het werk spannend en uitdagend.
  - ✓ Flexibiliteitsafspraken zijn bevorderlijk voor langer doorwerken, maar kunnen promotiekansen remmen.
  - ✓ Beloningsafspraken leiden vaak tot ‘heibel’.

- Maatwerk is soms nodig om in passende oplossingen te kunnen voorzien.  
HR heeft vaak moeite met het maken van I-deals. Wat is gelijkheid en wat is rechtvaardigheid?

## Equality doesn't mean Justice

Equality



Justice



## Uitkomst rondetafelgesprek

### 1. Vinden er binnen jouw organisatie gesprekken plaats tussen medewerkers en leidinggevenden over duurzame inzetbaarheid?

Een deelnemer vertelt dat het in haar organisatie heel gewoon is. Medewerkers weten dat over alles te praten valt, dat ze met elkaar de klus moeten klaren.

Ze zijn bijvoorbeeld heel gul met hulpmiddelen.

Als iets nodig is om goed te kunnen werken, dan krijg je dat.

Een andere deelnemer geeft aan dat dit toch nog vrij reactief is: er wordt gereageerd op signalen, als er al iets mis is of mis dreigt te gaan. Ook worden er in diverse organisaties functioneringsgesprekken gevoerd, waarin het over inzetbaarheid gaat. Daarin wordt echter vaak maar een jaar vooruit gekeken, blijkt bij doorvragen.

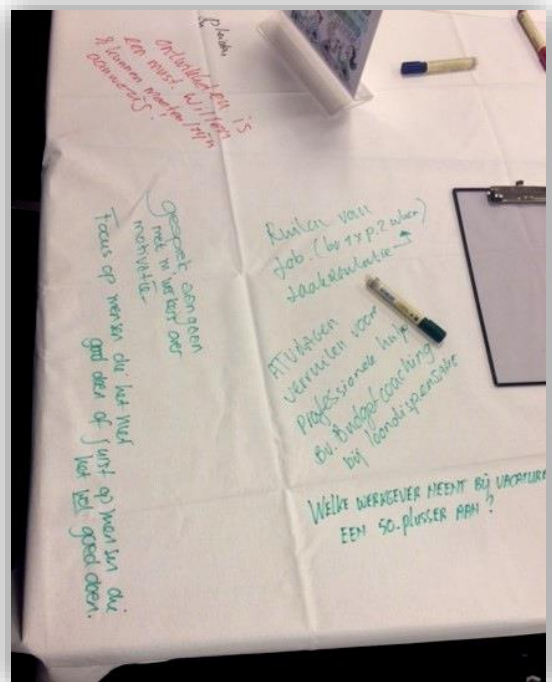
Een andere deelnemer geeft aan dat we wel kunnen wenssen dat mensen langer vooruit gaan denken, maar dat we ze eerst eens moeten leren denken. Jarenlang is dat voor hen gedaan en dat is dan ook een hele omschakeling.

### 2. Waarom gebeurt dit wel/niet?

De deelnemers geven aan dat dit o.a. aan de bedrijfsgrootte ligt. In een klein bedrijf is het makkelijker om persoonlijke aandacht aan medewerkers te geven en te weten wat er leeft, zo is de veronderstelling. Ook de *span of control* / beschikbare tijd bij leidinggevenden speelt een rol. Weer een ander geeft aan dat het mogelijk ook komt door de boodschapper die wijst op het belang van duurzame inzetbaarheid. Er wordt nu heel veel over duurzame inzetbaarheid van medewerkers gesproken door bestuurders/HR, maar niet met medewerkers zelf. Laat de medewerkers zelf eens over het onderwerp nadenken en *bottom up* oplossingen verzinnen. Daarvoor zul je ze wel eerst meer moeten meenemen in ontwikkelingen, meer moeten informeren. Dit betekent ook meer feedback geven op het functioneren.

### 3. Biedt de werkgever voldoende faciliteiten om te werken aan duurzame inzetbaarheid?

Hier komt geen duidelijk antwoord op. Men geeft vooral aan dat het bij fysiek zware beroepen misschien ook niet mogelijk is om duurzaam inzetbaar te blijven. Bij jonge mensen zou je daar nu al over in gesprek kunnen gaan, zodat zij zich daarop kunnen voor bereiden, maar wat doe je met de groep die nu ineens tien jaar langer moet doorwerken? Er zijn hiervoor geen overgangsregelingen opgenomen in de cao. Ook is in de inleiding al het belang aangegeven van de directe leidinggevende bij de dialoog over duurzame inzetbaarheid en de kwaliteit hiervan laat te wensen over.



#### 4. *Hoe houd je mensen gemotiveerd?*

Motivatie is bij veel bedrijven een uitdaging: mensen die niet weg willen, maar zich ook niet voor 100% inzetten. Het is een minderheid, maar het heeft invloed op de rest. Werkgevers kiezen voor het confronterende gesprek en maken in het uiterste geval duidelijk dat er geen plek meer voor iemand is.

#### 5. *Investeer je in de achten of in de vijven?*

In het verlengde van het vorige punt is de vraag in wie je het meeste energie stopt: mensen die kunnen en willen, of mensen in de weerstand? Voorbeeld uit de topsport leert dat je beter in een acht kunt investeren, maar zonder mensen bij voorbaat op te geven. We gaan ervan uit dat mensen talenten hebben; daar samen naar op zoek gaan.

#### 6. *Hoe ver gaat bemoeienis van de werkgever? Mag je iemand aanspreken op overgewicht, op roken of op een ongezonde leefstijl? Moet je verleiden tot gezond gedrag of mag je ook opdragen?*

In het geval dat het mis gaat, kiezen veel werkgevers voor een gesprek en zijn dan behoorlijk directief. De nadruk moet volgens de meesten liggen op preventie. Verleiden door goed voedsel en beweegprogramma's, faciliteren.

#### 7. *Heeft investering in ontwikkeling zin?*

Bij sommige bedrijven geldt dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn. Dan creëer je met opleiding wellicht verwachtingen die je in het bedrijf niet kunt waarmaken. Toch zijn er ook bedrijven die veel investeren in opleiding en daar de winst van merken. Jongeren BBL-traject aanbieden, eigen budgetten; bedrijven die daarmee werken, zijn enthousiast over het resultaat.

#### 8. *Hoe werk je aan een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid?*

Veel bedrijven constateren nog dat de verantwoordelijkheid al gauw bij de werkgever wordt gelegd. In één bedrijf is ervaring opgedaan met een verandertraject naar aanleiding van een wijziging in de organisatiestructuur en uitdagingen van buitenaf, waardoor mensen wel moesten bewegen. Dat is heel natuurlijk gegaan en de meesten vonden het prettig om aan te sluiten; daar is een goede leercultuur ontstaan.

#### 9. *Wat kan de sector/kunnen sociale partners doen om de dialoog op de werkvloer en het werken aan inzetbaarheid te bevorderen?*

Er moet een nieuwe denkwijze komen. De tijd van stijgende lijnen en 'meer, meer, meer' qua prestaties en salaris is misschien wel voorbij. Misschien moet er meer worden gedacht in parabolen, waarbij salaris en prestaties niet constant stijgen, maar fluctueren over de jaren. Zo zou er volgens één van de deelnemers niet alleen een discussie kunnen worden gevoerd over het afschaffen van jeugdlonen, maar ook over demotie van oudere medewerkers, die het niet goed meer kunnen bijbenen.

- Ondersteuning als het gaat om bewustwording (inhoud thema) en op welke manier dit aan te pakken (bijvoorbeeld door instrumentarium aan te bieden). Er wordt echter wel waarde gehecht aan voldoende ruimte voor flexibiliteit, zodat men die oplossingen kan kiezen die men binnen het eigen bedrijf passend vindt.
- Investeer in jonge mensen, bied iedereen scholing aan en zet mensen in op hun talenten.
- Neem ook juist een hardwerkende, ervaren 50-plusser aan.
- Voer regelmatig gesprekken over hoe het gaat.
- Bied gezonde programma's aan.
- Geef mensen zelf regie over opleiding.
- Zorg dat leidinggevenden het goede voorbeeld geven.
- Zorg voor aansluitende arbeidsvoorwaarden, zoals o.a. de mogelijkheid om ATV-dagen in te ruilen voor professionele hulp, bijvoorbeeld budgetcoaching.

## Werkdruk

Werkdruk is de meest voorkomende beroepsziekte van Nederland: één op de drie medewerkers heeft last van werkdruk. In de TGH-enquête over duurzame inzetbaarheid werd werkdruk het meest genoemd door de werknemers als antwoord op de vraag wat het bedrijf het best kan doen om duurzame inzetbaarheid te verbeteren.

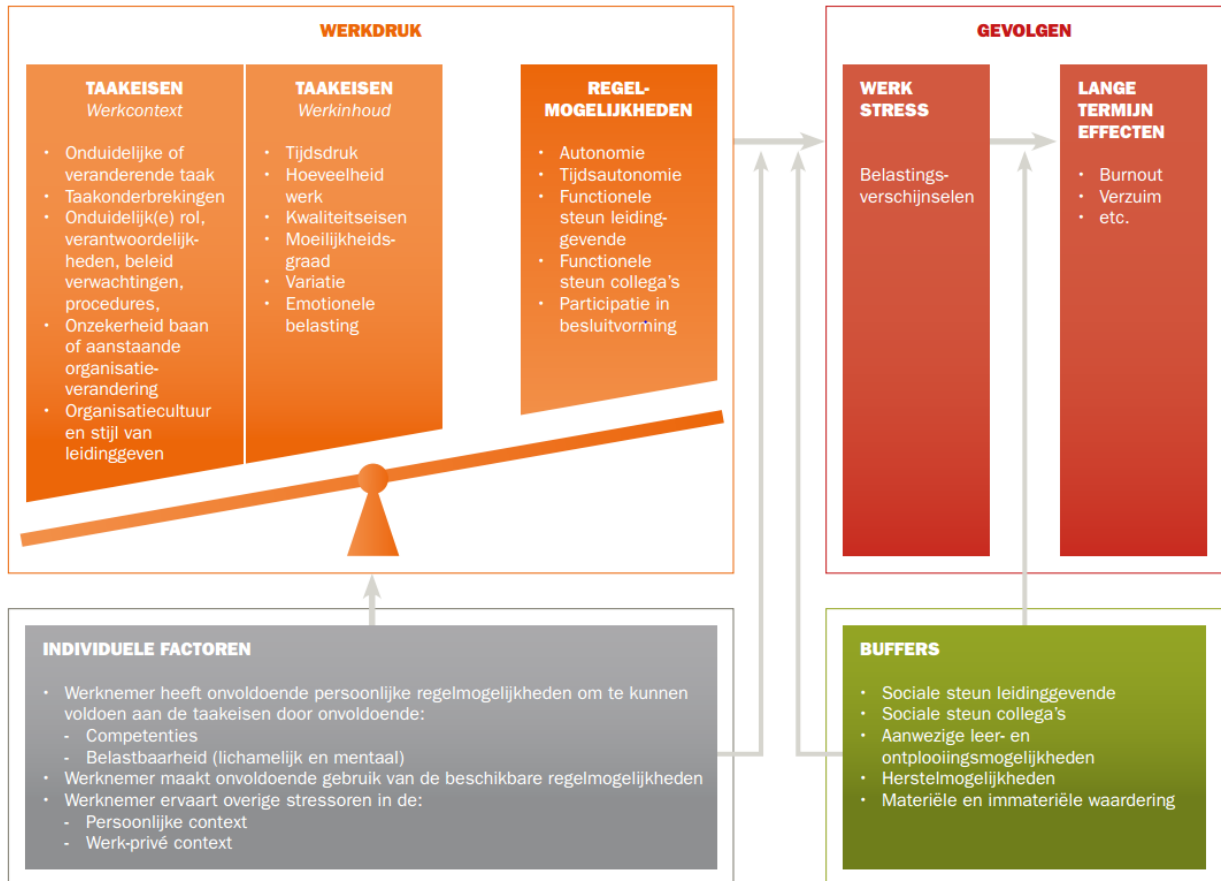
Een beetje werkdruk is best gezond, maar werkdruk **kan** leiden tot werkstress en langdurige stressklachten. De arbeidsongeschiktheid, veroorzaakt door psychische klachten, is gestegen van 30% in 1998 naar 50% in 2013.

Werkdruk is een complex begrip. In de basis gaat het erom dat er geen balans is tussen inhoud en organisatie van het werk en de regelmogelijkheden van medewerkers.

Kenmerkende situaties zijn:

- Medewerkers krijgen structureel het werk niet af of kunnen niet de vereiste kwaliteit leveren.
- Er is onduidelijkheid of onzekerheid over wat er van medewerkers wordt verwacht.
- De sfeer op de werkvloer is slechter dan normaal.
- Het ziekteverzuim stijgt.
- Werknemers zijn minder geconcentreerd. Er glijpen dingen tussendoor.
- Het werk verloopt minder efficiënt en komt vaak niet op tijd af. Klanten beginnen daar opmerkingen over te maken.
- Werknemers zijn moe en moeten bij thuiskomst even met rust worden gelaten. Ze komen niet goed los van het werk, terwijl de privé situatie wel om aandacht vraagt.

Vaak wordt gedacht dat werkdruk alleen kan worden opgelost door extra personeel aan te nemen. Er zijn echter verschillende factoren van invloed op werkdruk en verschillende knoppen om aan te draaien om de werkdruk te verlichten.



**Werkstress** is een levensreddende reactie op een bedreigende situatie: *fight, flight of freeze*. Dit is meestal van korte duur, maar kan leiden tot lichamelijke klachten (vermoeidheid, hartkloppingen, hoofdpijn, slaapproblemen), emotionele klachten, gedragsverandering en cognitieve problemen.

### Lange termijn-effecten

Stress kan *strain* worden:

- Chronisch en daardoor niet meer een effectieve stressreactie.
- Last van bijvoorbeeld psychische aandoeningen, hart- en vaatziekten, aantasting van immuunsysteem, klachten van het bewegingsapparaat, etc.

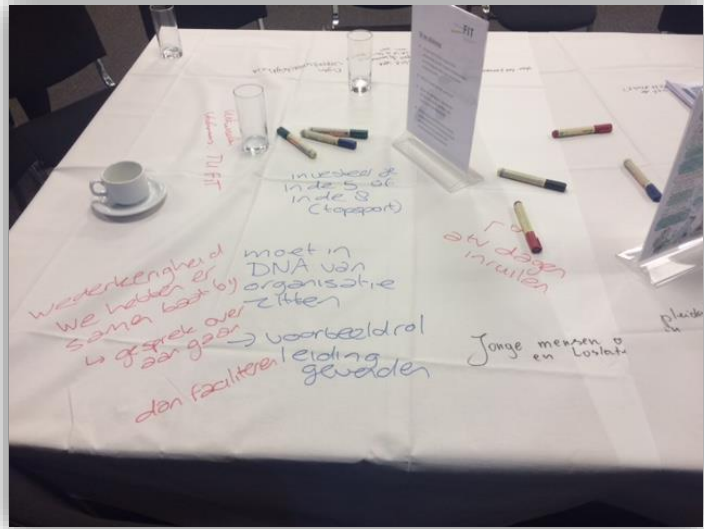
### Meer informatie:

- Weet je nog niet of werkdruk een probleem is?  
Het werkdrukkompas: [www.werkdrukkompas.nl](http://www.werkdrukkompas.nl)
- Werkdruk is een probleem, hoe pak ik dat aan?  
De Werkdruk Wegwijzer: [www.tno.nl/werkdrukwegwijzer](http://www.tno.nl/werkdrukwegwijzer)

## Uitkomst rondetafelgesprek

### 1. Is er binnen jouw organisatie sprake van werkdruk?

Tijdens de gesprekken bleek dat er bij iedereen sprake is van werkdruk. Dat wordt natuurlijk niet door iedereen als onaangename werkdruk ervaren. De een gaat er makkelijker mee om dan de ander en druk wordt ook anders ervaren.



### 2. Wat zijn de oorzaken van werkdruk binnen jouw organisatie?

Oorzaken van werkdruk die worden genoemd: piekbelasting, werk laat zich erg moeilijk plannen, klant staat centraal (alles voor de klant) en 24uurs-service, lastig prioriteiten stellen in de hoeveelheid werk die ligt, werk-privé niet in balans.

Er is vooral gesproken over de vraag of de juiste mensen op de juiste plek zitten en of hierop wordt gestuurd via HR-beleid en de relatie medewerker/leidinggevende? Beschikt de medewerker over de competenties om te kunnen omgaan met klantcontact, piekbelasting, etc.? De een vindt het leuk om vijf klanten tegelijk aan de telefoon te hebben, de ander raakt in paniek. Ook de competenties van een leidinggevende om te zien welke mensen waarvoor geschikt zijn, is belangrijk. Veel leidinggevendes zijn medewerkers die vanuit de werkvloer zijn doorgegroeid. Lang niet altijd wordt er voldoende aandacht besteed aan de vraag of een goede medewerker op de werkvloer ook een goede leidinggevende is?

### 3. Welke oplossingen zie je?

- Maak een goede analyse van wat er feitelijk op de werkvloer gebeurt. Inzichtelijk maken van knelpunten en dan samen met medewerkers kijken op welke manier dit is aan te passen. De OR zou dit kunnen oppakken.
- Duidelijke pauzes om te herstellen. Sluiting tussen 12:00 en 13:00 uur en aandacht voor 'vakantieangst' (medewerkers die geen vrij durven nemen, omdat zij bang zijn dat het werk niet goed wordt opgevangen).
- Het werk organiseren in kleinere groepen waar een grotere sociale binding bestaat.
- Blijven ontwikkelen van competenties en talenten van medewerkers. Vakmanschap en competentie management.
- Duidelijke visie en koers van het bedrijf, zodat medewerkers weten welke kant het op moet.
- Deeltijdpensioen om ouderen te ontlasten
- Experimenten met een zes-urige werkdag.
- Iemand gaf aan in een sollicitatiegesprek altijd twee vragen te stellen: waar word je blij van en wat wilde je vroeger worden? Zo kan worden bekeken of iemands innerlijke drijfveren kloppen met de eisen die worden gesteld voor de functie.
- E-learning Werkdruk voor werknemers en werkgevers.



- Functies splitsen: bijvoorbeeld telefonisch klantcontact bij iemand neerleggen die vijf klanten tegelijk in de wacht een uitdaging vindt, en de e-mailafwikkeling neerleggen bij iemand die minder stress wil en accuraat is.
- Demotie in het bredere perspectief van levensfasebewust personeelsbeleid. Het moet in bepaalde levensfasen normaler worden om voor een minder complexe functie of minder uren te kiezen als dat beter uitkomt.
- In het gesprek tussen leidinggevende en medewerker ligt een belangrijke sleutel voor de oplossing. Daar komt de meeste informatie los over de situatie van een medewerker, de praktische gang van zaken en daarmee ook de kans op concrete oplossingen.

*4. Welke rol kan de sector/kunnen sociale partners hierin spelen?*

- Agenderen als thema: Bewustwording en voorlichting.
- Medewerkers en leidinggevenden bewust blijven maken van belang van gesprekken hierover.
- De cao zou meer maatwerk moeten faciliteren voor individuele situaties.

\*\*\*