

Werkgoesting

De stijgende levensverwachting (in 2014 in België: 81,07 jaar) en het gegeven dat in de bevolkingspiramide de top zwelt en de basis versmalt is ruimschoots bekend. De discrepantie tussen het moeten, kunnen en willen werken en de wettelijke basis van pensionering is eveneens een niet-shockerende vaststelling. Op de studieavond “Langer werken in de zorg”, georganiseerd door het Academisch Centrum voor Verpleeg- en Vroedkunde werd daarom het thema werkgoesting centraal geplaatst.

Dat een gezond leeftijdsbewust personeelsbeleid werkt aan werkgoesting is in zekere zin een verfrissende insteek. “Werken aan werkgoesting” is meer resultaatgericht dan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De analogie met de vergelijking tussen een aanwezigheidsbeleid en een ziekteverzuimbeleid ligt voor de hand.

(Langer) werken met goesting is de gedeelde verantwoordelijkheid van organisatie, leidinggevend en medewerkers en is ook een keuze! In die visie is een waardevolle benadering een uitgangspunt. Wat je aandacht geeft, groeit, – of anders gesteld “positieve toekomstbeelden leiden tot positieve veranderingen”. Concreet betekent dit dat het voor elke organisatie beter is om in te zetten op het waarderen van medewerkers ‘met een plus’ en niet op het richten van tijd en energie op medewerkers ‘met een min’, tenzij om hen uit te nodigen om tot de plus-categorie toe te treden.

Wat kan een positieve invloed zijn van

werkgoesting of met andere woorden: wat is het verband tussen engagement en productiviteit? Op basis van onderzoek kan daarover het volgende gemeld worden: het bovenste 25^e percentiel geëngageerde medewerkers zorgt voor 18% “productiviteit” meer en 25% tot 35% verzuim minder en 60% ongevallen minder in vergelijking met het laagste 25^e percentiel.

Leidinggevenden kunnen het werken aan werkgoesting concreet maken door in te spelen op de drie basisbehoeften van elke mens. Die behoeften worden geconceptualiseerd in de zelfdeterminatietheorie van Deci&Ryan en is wellicht meer bekend als de ABC-theorie. Elke mens heeft behoefte aan Autonomie: hij is initiator van eigen acties en ervaart psychologische vrijheid. We hebben ook nood aan verbondenheid of via betekenisvolle relaties deel uitmaken van een geheel of van een hecht team en competentie, op te vatten als controle hebben over het uitkomstgedrag zijn basisbehoeften. In een organisatie dienen dus de doelen van de medewerker (wat er voor hem echt toe doet) en de doelen van de organisatie in een snijpunt van overeenkomst gevat te worden. De rol van de directe leidinggevende is daarbij cruciaal. Een leider die waardeert en respecteert, grenzen aangeeft en coacht en meer algemeen voorwaarden schept, waarbij zijn medewerkers kunnen groeien, is een zeer belangrijke factor in functie van met plezier (langer) werken .

Een wezenlijke vraag in dat debat blijft op welke evidence-based manier we medewerkers langer gemotiveerd en productief aan de slag blijven houden. België is het slechtst presterende OESO-land op vlak van werkgelegenheidsgraad tussen 55 en 65 jaar (39%). We merken een afbouw van vervroegde uittredestelsel, maar ook een stijgend ziekteverzuim en een verlies aan knowhow. Vandaag zijn er tal van HR-acties, zonder een aantoonbaar positief effect. We dienen te evolueren van een niet-rendabel en discriminerend ontziebeleid naar een effectief ontwikkelbeleid van alle medewerkers, inclusief de 50-plussers. Ouder worden kunnen we definiëren als psychologische, cognitieve, lichamelijke, sociale en maatschappelijke veranderingen in de tijd. De chronologische of kalenderleeftijd is niet gelijk aan de organisatieleeftijd van de medewerker (zijn dienstervaring en vakbekwaamheid) of met zijn functionele leeftijd (zijn gezondheid en cognitieve prestaties), noch met zijn psycho-sociale leeftijd (zijn zelfbeeld) – ‘youth is a state of the mind’, dixit General Patton – of met zijn leefsituatieleeftijd (de economische factoren in zijn privé-situatie). De juiste HR-strategie voor omgang met oudere medewerkers is

“Voor elke organisatie is het beter om in te zetten op het waarderen van medewerkers ‘met een plus’ en niet op het richten van tijd en energie op medewerkers ‘met een min’”

een ontwikkelingsstrategie, gebaseerd op 2 uitgangspunten: in onze organisatie staan de mensen voorop en wij verwachten van onze medewerkers, ongeacht hun leeftijd dat ze zich voortdurend ontwikkelen.

In het licht van de toekomst zal de effectieve aanwezigheid van een HR-dienst in zorgorganisaties aan belang toenemen. Loopbaangesprekken, veranderbereidheid creëren, het hele HR-arsenaal inzetten om het snijpunt van de doelen van de medewerker en de doelen van de organisatie helder en ontwikkelgericht te kunnen formuleren is vakwerk. In het belang van de ouder wordende zorgverleners en zeker ook in het belang van de zorgvragers is het de opdracht van het management om met dit thema, met expertise en ondersteuning door specialisten aan de slag te blijven.

Eddy Impens, hoofdredacteur