EN NU DOOR: PRIORITEITEN VOOR WERKGEVERS

Essay 2: Zorg voor de juiste ondersteuning voor en door leidinggevenden

Succesvol aan de slag gaan met grotere contracten vraagt actieve betrokkenheid van alle relevante partijen in een organisatie: bestuurders, planners/roosteraars, HR, leidinggevenden en medewerkers. We zien dat de groep met een sleutelrol bij het doorvoeren van verandering daarbij veel te weinig aandacht krijgt: de leidinggevenden.

Leidinggevenden spelen sleutelrol in werkplezier van medewerkers

"Alles wat aandacht krijgt groeit": leidinggevenden zijn zeer bepalend voor het werkplezier van medewerkers. Ze hebben grote invloed op de sfeer en cultuur in een team en de ontwikkelmogelijkheden van hun teamleden. Daarnaast zijn ze voor medewerkers het eerste aanspreekpunt bij problemen op de werkvloer of zelfs problemen thuis. Anderzijds kunnen leidinggevenden ook de aanleiding zijn voor vertrek van een medewerker. Een groot deel van de zorgmedewerkers dat hun baan opzegt noemt een tekort aan persoonlijke ondersteuning door de leidinggevende als belangrijkste reden[13].

Grote span of control en uitgebreid takenpakket maken voldoende aandacht voor medewerker uitdagend

Maar voldoende aandacht voor de medewerker is vaak een uitdaging. Slechts een op de drie leidinggevenden zegt genoeg tijd te hebben om zijn/haar teamleden voldoende aandacht te geven[14] en dat is niet vreemd, aangezien veel leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor meer dan 50 medewerkers en daarnaast nog een grote hoeveelheid andere prioriteiten hebben. Ze dienen te zorgen voor het vlekkeloos reilen en zeilen van de zorg, ondanks de voortdurende gaten in het rooster als gevolg van het personeelstekort. En terwijl ze 's ochtends een gesprek moeten voeren om te voorkomen dat een medewerker in langdurig verzuim terechtkomt, moeten ze 's middags een plan opstellen voor de implementatie van AI in zorgprocessen. Tussendoor voeren ze ook nog sollicitatiegesprekken voor een vacature die al maanden openstaat.

Ook bij grotere contracten is de rol van de leidinggevende cruciaal. 25% van de zorgmedewerkers geeft aan 'onder voorwaarden' meer te willen werken[7]. Deze groep heeft vaak nog twijfels of vragen over het uitbreiden van hun contract. In een één-op-één gesprek kunnen wensen en behoeften besproken worden en kan gezamenlijk gezocht worden naar mogelijkheden. Alleen zijn deze gesprekken niet vanzelfsprekend. Slechts een op de drie medewerkers geeft aan in de afgelopen zes maanden met zijn of haar leidinggevende te hebben gesproken over een groter contract[7]. En: hoe minder aandacht de leidinggevende heeft voor de medewerker, hoe minder vaak de contractgrootte wordt besproken in het jaargesprek[7] (zie Figuur 1).



Figuur 1. Als de leidinggevende genoeg persoonlijke aandacht heeft voor de medewerker, worden gesprekken over contractgrootte vaker gevoerd[7].

Kansen voor de werkgever om te investeren in de rol van de leidinggevende

Leidinggevenden spelen ook een bepalende rol in het goed kunnen combineren van meer uren werken met de thuissituatie, de andere belangrijke voorwaarde van medewerkers om meer te gaan werken. Een kersverse ouder heeft een ander type rooster nodig dan een collega die vlak voor haar pensioen zit. Een veelgehoord voorbeeld is de alleenstaande ouder die eerst de kinderen naar school moet brengen en dus geen dienst kan draaien die standaard om 7 uur 's ochtends begint. Door meer maatwerk mogelijk te maken, afgestemd op de levensfase kan deze medewerker behouden worden. Maatwerk is echter een woord dat menig leidinggevende doet huiveren – bang om precedenten te scheppen door iets te beloven wat misschien niet voor iedereen geldt. Dit wordt geïllustreerd door het feit dat een minderheid van de leidinggevenden (38%) denkt dat er ruimte is voor maatwerk in het rooster als medewerkers hun contract willen uitbreiden[14]. De huidige krappe arbeidsmarkt vraagt om creatiever te worden en "zo doen we het nu eenmaal" los te laten. Senior management moet daarom voldoende speelruimte en ondersteuning bieden om maatwerk mogelijk te maken.

Naast voldoende tijd, ruimte en ondersteuning moeten organisaties ook blijven investeren in de vaardigheden van leidinggevenden. Veel leidinggevenden zijn doorgegroeid vanuit patiëntgebonden functies. Maar een goede verpleegkundige is niet altijd, en ook niet onmiddellijk, een goede leidinggevende. Een goede leidinggevende heeft de vaardigheden om medewerkers te coachen en te ondersteunen. Voor werkgevers betaalt de investering in sterke leidinggevenden zich dubbel en dwars terug door medewerkers die graag voor de organisatie (blijven) werken, minder verzuimen en zelfs meer willen werken!

