



A lleen 'graag' werken maakt de vergrijzing betaalbaar

2019/12

18 | 12 | 2019

 MENSEN

 WELVAART

 BESCHERMING

ABSTRACT

Om de vergrijzing te betalen, moeten we meer, langer en harder werken. Deze aanbevelingen uit rekenmodellen houden geen rekening met de vaststelling dat slechts een klein deel van de huidige werknemers echt graag werkt. Volgens Gallup is amper 10% van de Belgische werknemers geëngageerd en enthousiast. 73% van de werknemers is onverschillig en de resterende 17% van de werknemers is ronduit obstructief. De deprimerende bevindingen van Gallup zijn consistent met andere nationale en internationale analyses.

De huidige populatie van werknemers zal niet spontaan langer en harder werken. De obstructieve werknemers zouden bovendien de werkvloer best zo snel mogelijk verlaten. De geëngageerde en onverschillige werknemers zullen alleen langer en harder werken indien dit financieel sterk beloond wordt. Hierdoor stijgt de loonkost, het prijsniveau, de uitkeringen en dus ook de kost van de vergrijzing. Bovendien is er het risico dat het beperkte enthousiasme verder wegsmelt bij een karig gecompenseerde uitnodiging om langer en harder te werken.

In diverse Westerse landen is het aandeel van geëngageerde werknemers aanzienlijk hoger dan in ons land. Ondernemingen en organisaties met een hoog aandeel geëngageerde werknemers zijn relatief productief en rendabel en kennen bovendien weinig absentieïsme. Het engagement van werknemers kon ongetwijfeld verbeterd worden door een beter management van werknemers maar ook door in te spelen op allerlei omgevingsfactoren. Zolang hiertoe geen actie ondernomen wordt, blijft een groot potentieel aan menselijk kapitaal onbenut.

JOHAN ALBRECHT:
Senior Fellow Itinera

Op korte termijn kan de arbeidsproductiviteit alleen verhoogd worden door een innovatief management en HR-beleid op alle niveaus. Aandacht voor de mens en zijn talenten moet primeren op de zoektocht naar nieuwe technologieën of kostenbesparingen. Door de huidige verspilling aan talent te beperken, groeit onze economie hopelijk sneller dan de factuur van de vergrijzing.

INLEIDING

Hoe betalen we de vergrijzing? Elke nieuwe berekening jaagt de vergrijzingskost de hoogte in. Waar vindt een land met een permanent begrotingstekort – ondanks of dankzij de zeer hoge fiscale druk - de extra miljarden om het sociale contract met de levenslustige gepensioneerden na te komen? Deze problematiek heeft vele dimensies maar enkele ‘oplossingen’ komen steeds terug:

1. langer werken;
2. een hoger werkzaamheidsgraad;
3. een hogere productiviteit.

Meer mensen moeten langer en harder werken om de economie te doen groeien en de factuur van de vergrijzing te betalen. Bovendien is een hogere productiviteit een basisvoorwaarde om onze internationale competitiviteit te versterken. Iedereen dus zeer tevreden? Dit valt nog af te wachten. In economische modellen worden de mens dikwijls gereduceerd tot de homogeen en optimaal inzetbare productiefactor arbeid. Handig voor eenvoudige simulaties maar mensen zijn niet altijd rationeel en kunnen er bizarre preferenties op nahouden. Zo veronderstellen de simulaties immers dat de vraag om langer, meer en harder te werken zonder al te veel problemen zal ingewilligd worden. Dit is niet zo vanzelfsprekend want er zijn vandaag blijkbaar (goede) redenen waarom we niet lang of niet hard genoeg werken. Anders zouden we nu toch al wat langer of wat harder werken? Misschien werken we gewoonweg niet graag?

I HATE MY JOB!

Veronderstel even dat de overgrote meerderheid van de huidige werkenden helemaal niet graag werkt en dat 20% van de werknemers zijn of haar job echt haat. Hoe gaat deze groep reageren op de vraag om langer, meer en harder te werken? Welke incentives - of beter dreigementen en bestraffingen - zijn nodig om deze grote groep ‘moeilijke werknemers’ in de richting van een meer efficiënte en productieve economie te duwen?

Stel vervolgens dat een belangrijk globaal onderzoeksbureau veel reputatiekapitaal investeert in een internationale analyse van het engagement, het presteren en welbevinden van werknemers. En veronderstel dat hieruit net blijkt dat wereldwijd slechts 15% van de werknemers van private bedrijven en van publieke organisaties echt geconnecteerd is met zijn of haar werk. Deze werknemers

zijn geëngageerd en enthousiast over hun job en arbeidsomgeving. Ze werken graag en investeren hun energie en passie in de verbetering van hun organisatie. Een andere conclusie van hetzelfde onderzoek is dat een even groot aandeel van de werkenden zo'n hekel aan zijn of haar job heeft dat deze in de praktijk hun ondernemingen of organisaties saboteren¹. Ook blijkt volgens dit onderzoeksbureau dat de overgrote meerderheid van de werknemers – dikwijls ongeveer 70% - volstrekt onverschillig staat tegenover zijn of haar job; of de onderneming goed of slecht draait, of de klanten al dan niet tevreden zijn, of de producten van hoge kwaliteit zijn,... het maakt hen allemaal weinig of niets uit. Ze zijn alleen aanwezig op de werkplaats omdat er aan het eind van de maand geld op de rekening moet staan. Ze investeren geen energie, passie of creativiteit in hun job; ze geven alleen tijd. Een dergelijk beeld met weinig engagement en veel onverschilligheid zou nefast zijn voor onze productiviteit maar ook voor ons systeem van gezondheidszorg. In een dergelijke omgeving kan de factuur van burn-outs, bore-outs en werkgerelateerde depressies alleen maar door het dak gaan.

Bovenstaande schets is geen fictie maar vat de basisconclusies van het State of the Global Workplace rapport van Gallup² mooi samen. Gallup bestudeert deze materie al jaren in 155 landen. De meest recente editie van dit rapport komt tot de ontnuchterende conclusie dat wereldwijd slechts 15% van de werknemers echt geëngageerd is. In West-Europa zakt dit percentage tot 10%; 90% van de West-Europese werknemers is helemaal niet geëngageerd. Deze realiteit heeft een zeer hoge opportuniteitskost. Vooral de geëngageerde werknemers trekken hard aan de kar, willen ondernemen en innoveren en kunnen anderen aansteken met hun enthousiasme. Net ondernemingen en organisaties met relatief veel geëngageerde werknemers floreren.

De percentages van geëngageerde werknemers kunnen verder opgesplitst worden in functie van het type job. Van de hoogopgeleide werknemers met een goedbetaalde job die dikwijls veel autonomie biedt – kaderleden, bestuurders, specialisten,...- is volgens Gallup 28% geëngageerd. Toch telt ook deze groep 63% niet-geëngageerden en 9% saboteurs. 18% van de werknemers die in de dienstensector eerder fysiek werk verrichten – onderhoud, poetsdienst, chauffeur,...- is geëngageerd terwijl slechts 12% van het administratief personeel zichzelf als geëngageerd typeert. Tot slot is 12% van de arbeiders en bouwvakkers geëngageerd.

Als volgens Gallup de overgrote meerderheid van het personeel helemaal niet graag werkt, zal een pleidooi om langer, meer en harder te werken niet bepaald enthousiast onthaald worden. Tenzij een forse toename van de netto-vergoeding van arbeid de opportuniteitskost van verloren vrije tijd meer dan compenseert. De meeste werknemers zien hun job niet als vrijwilligerswerk. Een hoger netto-loon is het resultaat van hogere bruto-lonen of een lagere fiscale druk op arbeid. Het betalen van hogere lonen leidt tot hogere prijzen. Door ons systeem van automatische prijsindexering moeten na

¹ Dit gebeurt zelden openlijk. In de praktijk kan obstructief gedrag – bijvoorbeeld tegen een verandering of een reorganisatie – relatief makkelijk verpakt worden als een kritische houding met aandacht voor de huidige troeven. Dikwijls volstaat het om in discussies de nadruk te leggen op al wat zou kunnen misgaan bij een verandering. Wie dit subtiel kan, blokkeert verandering en komt over als verantwoord of begaan met de organisatie. Ook pesten op de werkvloer is een uiting van obstructief gedrag. De pesters zelf typeren hun gedrag dikwijls als verkeerd begrepen ironie.

² Gallup Incorporated werd opgericht in 1935 en verzamelt momenteel data in meer dan 160 landen; <https://www.gallup.com/home.aspx>

verloop van tijd uitkeringen zoals pensioenen verhoogd worden waardoor de kost van de vergrijzing sneller stijgt. Een lagere fiscale druk is zeer welkom maar de fiscale ontvangsten zijn vandaag al te laag om een begrotingsevenwicht te realiseren.

BELGIË: 10 OF 23% GEËNGAGEERDE WERKNEMERS?

Het onderzoek van Gallup leert dat Noorwegen in West-Europa koploper is inzake geëngageerde of geconnecteerde werknemers (zie tabel I). 17% van de Noren is enthousiast over de job en de werkomgeving. Drie kwart van de Noorse werknemers is onverschillig en 8% is zeer negatief over de job wat zich kan uiten in obstructief gedrag. En dat in 'het beste land' van West-Europa. Ter vergelijking; in de VS blijkt 33% van de werknemers geëngageerd of geconnecteerd te zijn.

België presteert mooi op het Europese gemiddelde. 10% van de Belgische werknemers is volgens Gallup geëngageerd. 90% van de Belgische werknemers is onverschillig tot zelfs obstructief. Nog erger is de situatie in Frankrijk, Spanje en Italië. In la bella Italia heeft 30% een obstructieve hekel aan de eigen job. In deze drie landen is amper 5 tot 6% van de werknemers echt geëngageerd. Als je er als toerist in contact komt met een enthousiaste werknemer, koester het moment!

Tabel I – Werkgerelateerd engagement van werknemers in West-Europese landen (%)

	Is geëngageerd	Niet geëngageerd	Obstructief
Noorwegen	17	75	8
Denemarken	16	73	11
Duitsland	15	70	15
Zweden	14	75	11
Ierland	13	71	16
Zwitserland	13	76	12
Oostenrijk	12	71	18
Finland	12	76	12
Nederland	12	75	13
Verenigd Koninkrijk	11	68	21
België	10	73	17
Luxembourg	8	80	13
Frankrijk	6	69	25
Spanje	6	79	15
Italië	5	64	30

Bron: Gallup (2017). *State of the Global Workplace*, p.81 (<https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>)

De analyse van Gallup kreeg internationaal zeer veel media-aandacht. De centrale vraag hierbij was steeds hoe het engagement of de betrokkenheid van werknemers verhoogd kunnen worden? Gallup onderzocht verder hoe sterk geëngageerde werknemers zich gedragen en kwam tot volgende kenmerken;

- voor deze werknemers is een probleem geen excuus voor passiviteit;
- ze willen vooral gebruik maken van hun sterke punten (en liggen niet wakker van hun zwakke punten);
- ze denken pro-actief en hebben een plan om hun engagement en presteren op termijn te verbeteren;
- ze nemen zelf verantwoordelijk voor hun eigen presteren (zonder anderen te betrekken bij eventuele mislukkingen).

Bovenstaande houdingen ogen evident maar moeten natuurlijk wel gefaciliteerd en gestimuleerd worden binnen ondernemingen en organisaties. Volgens Gallup kan tot 70% van de variantie in het engagement van werknemers verklaard worden door managementpraktijken³. Er zijn dan ook twee soorten managers, namelijk de *engagement-creating coach* naast de *engagement-destroying boss*.

In de mediacomentaren valt op dat de meeste journalisten de cijfers van Gallup wel deprimerend vinden maar niet echt zo verrassend. We weten inderdaad al wel langer dat heel wat mensen tegen hun zin werken. *That's life*. Het zou bovendien eerder bizar zijn mocht blijken dat de grote meerderheid van de werknemers enthousiast over de job is of zeer geëngageerd ten aanzien van de organisatie. Uit de opmars van obesitas en de chronische *lifestyle diseases* in Westerse landen blijkt o.a. dat een groot aandeel van de bevolking niet het engagement opbrengt om de eigen gezondheid te verbeteren door minder goede gewoonten in te ruilen voor betere gewoonten. Kunnen we verwachten dat wie zich niet inzet ten bate van de eigen gezondheid, zich hard zal inzetten op de werkvloer?

Het onderzoek van Gallup is uniek maar kan min of meer vergeleken worden met de Global Employee Engagement IndexTM van Effectory International⁴. Deze index is opgemaakt voor 54 landen op basis van 100 vragen per respondent. De aanpak van Effectory International verschilt grondig van deze van Gallup maar toch zijn de resultaten vergelijkbaar. Volgens Effectory International is globaal 29% van de werknemers geëngageerd⁵ en toegewijd ten aanzien van de onderneming of organisatie.

3 Gallup (2019). What engaged employees do differently, <https://www.gallup.com/workplace/266822/engaged-employees-differently.aspx?version=print>

4 <http://www.employee-engagement-index.com/>

5 Effectory International maakt een onderscheid tussen het engagement in een job en toewijding tegenover de onderneming en organisatie. Werknemers leggen misschien geen engagement in de dagdagelijkse uitoefening van hun job maar kunnen wel zeer toegewijd zijn tegenover de organisatie waarin ze werken.

Gallup houdt het bij 15%. De 29% van Efectory International is wel bijna identiek aan het aandeel geëngageerden bij hoogopgeleide werknemers in de aanpak van Gallup.

In de VS is volgens Efectory International 39% van de werknemers geëngageerd en toegewijd terwijl dit percentage zakt tot 27% voor Europa. Tabel II toont voor enkele landen de belangrijkste bevindingen. Net zoals Gallup vindt Efectory International een hoog engagement van werknemers in Noorwegen en in de Verenigde Staten. Een kleine 23% van de Belgische werknemers is geëngageerd en toegewijd, wat te vergelijken valt met het percentage voor Frankrijk. In Nederland en Duitsland ligt het aandeel geëngageerde en toegewijde werknemers ongeveer 10% hoger. De laatste rij van Tabel II toont het deel van de geëngageerde en/of toegewijde werknemers dat overweegt te vertrekken. Gegeven het belang van deze werknemers voor de organisatie is een beleid om deze werknemers te behouden zeker geen overbodige luxe.

Tabel II – Engagement en toewijding van werknemers, 2016 (%)

	BE	NL	FR	DE	IT	NO	JP	VS
Geëngageerd en toegewijd	22,9	30,8	23,5	32,8	28,4	34,8	10,1	35,4
Geëngageerd in de job	2,9	3,8	3,8	2,8	4,4	5,8	3,2	3,8
Toegewijd aan de organisatie	45,7	39,3	42,3	38,8	43,8	28,1	32,5	41,1
Niet geëngageerd en niet toegewijd	28,6	26,1	30,4	25,6	23,3	31,3	54,3	19,7
Geëngageerd en/of toegewijd met de intentie te vertrekken	5,4	8,5	8,5	6,0	12,9	8,6	4,4	8,8

Bron: Efectory International (2016). *The Global Employee Engagement Index. Volume 3*

Analyses van het engagement van werknemers zijn belangrijk maar bieden vooral een statisch beeld. We weten al dat het management een deel van de variantie in het engagement kan verklaren. Als het engagement van werknemers in 100 ondernemingen varieert van pakweg 10% tot 30% van de werknemers, speelt het gevoerde management een belangrijke rol. Maar zelfs dan is het engagement in de ondernemingen met het beste management nog steeds relatief laag. We moeten ook oog hebben voor andere verklarende factoren.

Wanneer volgens Gallup 10% van de Belgische werknemers vandaag geëngageerd is, dan weten we niet of deze 10% altijd al geëngageerd is geweest en dat ook altijd zal blijven. Wanneer 90% blijkt

onverschillig is, betekent dit niet dat deze mensen altijd al onverschillig zijn geweest. Misschien was een groot deel hiervan in het begin van de loopbaan wel enthousiast maar verdween dit enthousiasme beetje bij beetje of net relatief snel. Verlaten de meeste afgestudeerden het onderwijs met veel enthousiasme om iets te maken van hun toekomst, of eerder met een onverschillige houding? Of beginnen 18-jarigen al met een onverschillige houding aan het hogere onderwijs en trekken ze deze lijn door in hun eerst werkervaringen? Vele vragen waarop we het antwoord niet kennen. Een effectief beleid om het engagement van werknemers te bewaken en liefst te verhogen, heeft nood aan een degelijke analyse van het verlies van engagement tijdens de actieve loopbaan. Of een dergelijke analyse bestaat voor enkele landen of sectoren is niet duidelijk.

Ook is het mogelijk dat wie oorspronkelijk helemaal niet enthousiast was na verloop van tijd evolueerde tot een zeer geëngageerde werknemer. Waarom zou dit niet mogelijk zijn? Een nieuwe productlijn, nieuwe taken en verantwoordelijkheden, nieuwe collega's, nieuwe managers, een nieuw verloningsmodel,... Er zijn vele mogelijke aanleidingen om enthousiasme los te weken bij werknemers. Zoals al vermeld zou een dynamische analyse van hoe engagement in de loop van de tijd kan ontstaan, toenemen of verdwijnen een grote meerwaarde bieden naast de statische analyse van de huidige situatie.

LEERBEREIDHEID, WELBEVINDEN EN TEVREDENHEID

Van werknemers zonder engagement verwachten we niet dat ze bereid zijn om zich (levenslang) bij te scholen. Deze groep levert de minimale inspanning in ruil voor een salaris. Uit het recente *OESO Skills Strategie Vlaanderen rapport*⁶ blijkt dat een groot aandeel van de bevolking – werkenden en niet-actieven - niet bereid is om deel te nemen aan levenslang leren: 82% van de Vlamingen wil niet leren of investeren in het eigen kennisniveau. Qua engagement kan dit tellen. Maar ook in andere rijke landen is gemiddeld 76% niet bereid om bij te leren. De opvallend lage 'leerbereidheid' van werknemers in rijke landen sluit goed aan bij de lage betrokkenheid of het lage engagement zoals gerapporteerd door Gallup. In de Vlaamse context geldt bovendien dat de participatiebarrières tot leren relatief laag zijn. Van alle OESO-landen werden de opleidingskosten in Vlaanderen het minst vaak aangehaald als voornaamste belemmering voor deelname. De lage 'leerbereidheid' van de Vlaamse niet-actieven kan deels de lage participatiegraad verklaren. Het is echter evenzeer mogelijk dat een groot aandeel van de niet-actieven onverschillig is tegenover de huidige activiteitsstatus. Mocht dit het geval zijn, wordt het een klus om deze groep te activeren.

De Stichting Innovatie & Arbeid analyseert de knelpunten in de werkbeleving en kwaliteit van de jobs van werknemers en zelfstandigen aan de hand van een werkbaarheidsmonitor. Hieruit blijkt dat de 'werkbaarheidsgraad' in Vlaanderen gedaald is van 54,6% in 2013 tot 51% in 2016⁷. Eén van

⁶ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/oeso-skills-strategie-voor-vlaanderen-2019-assessment-and-recommendations>

⁷ Stichting Innovatie & Arbeid (2017). Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016 – werknemers, https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20170125_WerkbaarheidsmonitorWerknemers2016_RAP.pdf

de gehanteerde indicatoren betreft het welbevinden in het werk of de mate waarin werknemers door de aard van de job(inhoud) betrokken zijn of net gedemotiveerd raken. Deze indicator meet dus eventuele problemen met werkbetrokkenheid en motivatie. Uit de resultaten blijkt dat voor 19,8% van de werknemers dit welbevinden problematisch is. Voor 8,5% van de werknemers is de situatie zelfs acuut problematisch⁸. De grote meerderheid van de werknemers (80,2%) scoort voor deze indicator niet problematisch, wat echter niet toelaat te concluderen dat deze werknemers zeer betrokken of gemotiveerd zijn. Ze rapporteren voorlopig geen probleem, wat kan betekenen dat ze eerder onverschillig zijn; *'Ik ben niet betrokken of gemotiveerd maar ik ervaar dit niet als een probleem. Het maakt me niet veel uit'*⁹. Een andere belangrijke indicator uit hetzelfde onderzoek is het psychische welbevinden. Hiervoor rapporteert 34,2% een probleem en 12,3% zelfs een acuut problematische situatie. Ook valt op dat 40% van de 40-plussers negatief antwoordt op de vraag of ze in staat zijn om hun huidige job voort te zetten tot aan het pensioen. Deze fragmenten uit het onderzoek van de Stichting Innovatie & Arbeid illustreren dat een aanzienlijk deel van de werknemers vandaag niet geconnecteerd en gemotiveerd is en daarnaast kampt met psychische vermoeidheid. Ook kunnen we niet zomaar concluderen dat het andere deel van de werknemers wel geconnecteerd en gemotiveerd zou zijn.

Een laag engagement mag niet verward worden met een lage tevredenheid over de eigen job. Uit enquêtes naar de tevredenheid van werknemers blijkt veelal dat minimum 50 tot 60% van de werknemers tevreden is over de eigen job. Vooral de tevredenheid over het loon weegt hierbij zwaar door. Zo concludeert The Conference Board dat 51% van de Amerikaanse werknemers globaal tevreden is over de eigen job¹⁰. Loon en pendeltijd worden sterk geapprecieerd maar een groot aandeel is wel ontgoocheld in het beperkte ontwikkelingspotentieel van de job. Vele jobs bieden weinig uitdaging of afwisseling en zetten niet aan tot creativiteit of *problem-solving*.

Voor Groot-Brittannië vindt AMA dat 64% van de werknemers tevreden is over de job hoewel dit percentage blijkbaar daalt¹¹. Ook voor België concluderen heel wat studies dat de grote meerderheid van de Belgische werknemers – vooral bedienden – tevreden tot zeer tevreden is over het loon¹². Volgens sdworks ervoer in 2015 81% van de werknemers bovendien plezier in zijn of haar werk, hoewel 57% klaagde over doorgroeimogelijkheden¹³. Tevredenheid wijst op het aanvaarden van een situatie zoals ze is. Zo kunnen werknemers eerder onverschillig zijn tegenover hun job maar wel tevreden zijn met de financiële compensatie. En ja, ook plezier maken met collega's is mogelijk ondanks de onverschillige houding tegenover de job.

8 Deze 8,5% is een deel van de 19,2% met een problematisch welbevinden.

9 Dit is een mogelijke interpretatie en zeker geen conclusie door de auteurs van de studie.

10 Marketscreener (2018). Labor Day Survey: 51% of U.S. Employees Overall Satisfied with Their Job, <https://www.marketscreener.com/news/Labor-Day-Survey-51-of-U-S-Employees-Overall-Satisfied-with-Their-Job--27181907/>

11 <https://www.amanet.org/articles/survey-shows-uk-job-satisfaction-and-commitment-on-the-decline/>

12 <https://www.roberthalf.be/nl/pers/meer-dan-acht-op-de-tien-belgische-werknemers-zijn-tevreden-over-hun-loon>

13 Sdworks (2015). Belgische werknemers minder tevreden en geëngageerd, <https://www.sdworx.be/nl-be/pers/2015/2015-09-23-belgische-werknemers-minder-tevreden-en-geengageerd>

De combinatie van geen engagement en een relatief hoge tevredenheid kan erop wijzen dat de meerderheid van de werknemers het eerder normaal vindt om een onverschillige houding tegenover de job te ontwikkelen. Is er een structurele voedingsbodem voor een mogelijke veralgemening van een onverschillige houding op de werkvloer? Zo ja, is er dan een andere kandidaat dan het onderwijssysteem?

ENGAGEMENT EN AMBITIES IN HET ONDERWIJS

Het verband tussen de waarden van het onderwijssysteem en het latere engagement van werknemers is zeer complex. Wel vallen enthousiaste werknemers met veel engagement vanzelf op. Ze brengen dingen in verandering en kunnen zo leiders worden, hoewel ze niet noodzakelijk leidinggevende posities bekleden. Enthousiast is geen synoniem voor extravert. Enthousiasme en engagement op de werkvloer vragen om doorzettingsvermogen – zeker in een omgeving met veel onverschillige medewerkers – maar ook een duidelijk plan om de organisatie en bedrijfsresultaten te verbeteren. Enthousiasme en engagement zijn moeilijk denkbaar zonder duidelijke ambities. En deze persoonlijke ambities moeten kenbaar gemaakt worden en verdedigd. Je kan pas aan de kar trekken wanneer anderen dit toelaten. Je bent of wordt niet zomaar een *change agent*.

Het onderwijs heeft terecht niet de ambitie om *change agents* te produceren. Er zijn vele andere prioriteiten. Wel zijn er tussen landen grote verschillen waar te nemen in de motivatie van leerlingen om goed te presteren op school, buiten de school en in vergelijking met de klasgenoten. Tabel III toont aan welk aandeel van de leerlingen uit de PISA studie van de OESO akkoord of sterk akkoord gaat met drie statements. Vooreerst valt op dat zowat overal leerlingen later toegang willen hebben tot de beste jobs¹⁴. Maar deze toegang is hoe dan ook selectief. In de veronderstelling dat leerlingen dit beseffen, kunnen we verwachten dat de meerderheid dan ook echt ambitieus is. In de PISA-studie worden de ambities gemeten aan de hand van twee stellingen, namelijk 'ik wil de beste zijn in wat ik ook doe'¹⁵ en 'ik wil één van de beste studenten uit de klas zijn'¹⁶.

Tabel III toont voor de Angelsaksische landen een zeer opvallende consistentie tussen aspiratie – toegang tot de beste jobs – en persoonlijke ambitie en motivatie van leerlingen. Bijna alle Amerikaanse scholieren willen de beste zijn in al wat ze doen. 85% wil behoren tot de beste leerlingen van de klas. In de Scandinavische landen uit Tabel III wil ongeveer 2/3de van de leerlingen altijd de beste zijn terwijl dit aandeel in België, Nederland of Frankrijk lager is dan 40%. Belgische leerlingen willen wel een topjob maar denken dat je hiervoor zelf geen topprestaties moet neerzetten. Het kan natuurlijk toeval zijn maar Noorwegen heeft volgens Gallup het hoogste aandeel enthousiaste en geëngageerde werknemers in Europa. En ja Noorwegen telt opvallend veel ambitieuze leerlingen (in vergelijking tot landen uit Centraal-West Europa). De VS en Canada kunnen volgens Gallup rekenen op ongeveer 30% geëngageerde werknemers en hebben zeer ambitieuze leerlingen.

14 'I want to be able to select from among the best opportunities available when I graduate'.

15 'I want to be the best, whatever I do'.

16 'I want to be one of the best students in my class'.

Tabel III – Prestatiegerichte motivatie van leerlingen

	Ik wil later toegang tot de beste jobs	Ik wil de beste zijn in wat ik ook doe	Ik wil één van de beste studenten uit de klas zijn
België	92%	39%	42%
Denemarken	93%	67%	42%
Finland	95%	66%	51%
Frankrijk	80%	36%	41%
Duitsland	94%	48%	45%
Nederland	94%	37%	30%
Noorwegen	95%	65%	64%
Zweden	92%	73%	64%
Canada	95%	82%	73%
Australië	96%	87%	74%
VS	97%	93%	85%
VK	98%	90%	76%

Bron: OECD (2017). *PISA Results (Volume III): Students' Well-Being*, blz.95

Wie naar het bedrijfsleven stapt met grote ambities, zal zich op termijn willen profileren en bewijzen. Dit kan lukken maar ook zwaar tegenvallen. Wie als tiener al niet de ambitie heeft om echt goed te zijn in een activiteit, kan bij het begin van de professionele loopbaan een zeer afwachtende en conformerende houding aannemen. Niet opvallen, braaf de taken afwerken en vooral niets verkeerd doen! Volgens de auteurs van PISA is er een verband tussen de aard van de prestatiegerichte motivatie van leerlingen – intrinsiek of extern afgedwongen - en hun enthousiasme en algemene interesse. Leerlingen die continu moeten reageren op een sterk sanctionerend omgeving dreigen hun interesse en enthousiasme voor het autonoom leren te verliezen. Ze vervelen zich te pletter en vervreemden van hun leeromgeving (wat wel een beschrijving lijkt te zijn voor werknemers zonder engagement): *'The degree of internalisation of achievement norms makes a difference for students' outcomes. Students who make efforts because they consciously value a goal or regulation enjoy positive learning outcomes, greater well-being, and value what school has to offer. Students whose achievement motivation is ... mostly driven by external incentives and controlling conditions often fail to experience the feelings of joy, enthusiasm and interest that are crucial for autonomous learning. Instead, they suffer from anxiety, boredom or alienation. They are no longer interested in what is taught, but only in learning what content will be tested (PISA, 2017).'* Elk onderwijssysteem heeft een sterk disciplinerende missie om op termijn direct inzetbare en kneedbare werknemers af te leveren. Dit kan efficiënt zijn vanuit een productie-oogpunt maar niet iedereen past in dit keurslijf. Het gebruik van Rilatine en antidepressiva op de schoolbanken blijft stijgen.

ENGAGEMENT BOOMT VANAF DE PENSIONERING

Een recente enquête van NN bracht in kaart hoe nieuw gepensioneerden hun beschikbare tijd dachten in te vullen. Zoals verwacht bleken vele nieuw gepensioneerden vooral werk te willen maken van lang uitgestelde reisplannen. Weinigen zullen zeer lange wereldreizen gaan maken. In de dagdagelijkse invulling van hun beschikbare tijd wil 33% van de ondervraagden graag tijd investeren in de opvang van de kleinkinderen. Zeer opvallend is dat 24% van de nieuw gepensioneerden aan de slag wil als vrijwilliger¹⁷. Eens de werkvloer verlaten, engageert de ex-werknemer zich wel ten aanzien van zijn familie maar ook ten aanzien van de maatschappij! We weten natuurlijk niet of deze geëngageerde nieuw gepensioneerden ook al geëngageerd waren tijdens de loopbaan. Misschien trekken ze hun enthousiasme gewoon door. Vertrekkende van de enquête van NN kunnen we concluderen dat ook een aanzienlijk deel van de onverschilligen op de werkvloer achteraf duidelijk kiest voor een meer geëngageerde rol. Engagement is intrinsiek aanwezig maar wordt niet altijd geactiveerd.

MAAR DAT WETEN WE TOCH AL MEER DAN 200 JAAR?

Klassieke economen hebben zeer lang geleden al uitgebreid gewaarschuwd voor de sociale gevolgen van de ‘vervreemding van de arbeid’ als gevolg van de doorgedreven arbeidsverdeling in de kapitalistische economie. Dit concept wordt meestal aan Karl Marx toegeschreven – ‘*Entfremdung*’ – maar Marx¹⁸ haalde zijn inspiratie recht uit *The Wealth of Nations* (1776) van Adam Smith¹⁹. Smith voelde aan de vooravond van de Industriële Revolutie al aan dat de intermenselijke relaties sterk verstoord kunnen worden wanneer arbeid geen zingevend proces meer zou zijn. Marx stelde dat arbeid niet waardig is wanneer het werkproces geen potentieel tot autonomie, verantwoordelijkheid en zelfrealisatie biedt. Deze stelling wordt vandaag volledig beaamd, ook in het onderwijsveld waarvoor PISA de ‘vervreemding van het onderwijs’ aankaart. En pas na het overlijden van Marx is de echte mechanisering en automatisering van de arbeid echt begonnen, ook in dienstenbedrijven. Maar je moet niet noodzakelijk de economische klassiekers lezen om moderne uitdagingen inzake zingevende arbeid te kunnen situeren. Ook in de populaire cultuur is dit thema goed uitgewerkt, bijvoorbeeld in het schitterende ‘*Modern Times* (1936)’ van Charlie Chaplin. Chaplin ontwikkelde zijn satire op het wetenschappelijke Taylorisme na een bezoek aan de fabrieken van Ford in Detroit. Ook heel wat klassieke popsongs gaan over deprimerende werkomgevingen: Huey Lewis & The News ‘*Workin’ for a livin* (1982)’, Donna Summer ‘*She works hard for the money* (1983)’, The Bangles ‘*Manic Monday* (1986)’, Elvis Costello ‘*Welcome to the working week* (1977)’, ... En enkele van de beste werken van Edward Hopper tonen de moeilijke relatie tot moderne arbeid in kille kantooromgevingen. Hopper trekt deze kilte door naar de thuisomgeving van verweesde individuen.

17 <https://www.nn.be/fr/press-release/nn-dossier-de-presse-enquete-nationale-des-pensions-2019>

18 De filosofische en sociologische kritiek van Marx op het kapitalisme benadrukt de nadelige effecten van de markteconomie op het innerlijke leven van de arbeider, los van zijn economische welvaart. Hegel hanteerde overigens een gelijkaardige terminologie. Volgens Nathan Rosenberg heeft Marx zeer uitdrukkelijk Adam Smith erkend als inspirator.

19 Zie bijvoorbeeld West, E.G. (1969). *The Political Economy of Alienation: Karl Marx and Adam Smith*. Oxford Economic Papers, New Series, Vol. 21, No. 1, 1-23

En wie niet zo geconnecteerd is met de ‘moderne’ cultuur, kent zeker de bekende tirade van God nadat Eva toch in de appel beet. In het boek Genesis krijgen Adam en Eva het volgende te horen; *‘In het zweet zul je werken voor je brood, tot je terugkeert naar de grond waaruit je bent genomen: je bent stof en tot stof keer je terug (Gen 3,19)’*. Qua *motivational speech* kan dit tellen!

Alle voorgaande generaties zijn doordrongen geweest van het barre beeld van arbeid als opoffering zonder vooruitzicht op beterschap. Hiervan kan je moeilijk zeer enthousiast worden. Vandaag kunnen we arbeid gelukkig anders beleven. Toch dragen we dit beeld nog steeds mee in onze cultuur. Kortom, niemand schrikt echt op van een studie die concludeert dat velen weinig engagement opbrengen voor hun job. Alleen de vaststelling dat een kleine minderheid echt geconnecteerd en enthousiast baart even opzien.

UBI ALS OPLOSSING VOOR BULLSHIT EN ANDERE SLECHTE JOBS?

In recente discussies over de wenselijkheid van een Universeel Basisinkomen (UBI) benadrukken de tegenstanders hiervan o.a. de nadelige impact op de bereidheid tot arbeid²⁰. Een groot deel van de werknemers gaat immers alleen werken omdat ze financieel geen alternatief hebben. Beter een slechte job dan geen job... Een UBI kan deze balans drastisch veranderen waardoor bedrijven niemand meer bereid vinden om de slechte jobs uit te voeren tegen een laag loon. Een waar schikbeeld voor de tegenstanders van het UBI. Voorstanders benadrukken net dat het UBI toelaat om te ontsnappen aan de afstompende arbeidsomstandigheden voor een groot aandeel van de werknemers in de moderne economie. De uitvoerders van deze afstompende jobs zijn wellicht niet zeer enthousiast of geconnecteerd...

In 2018 verscheen ‘Bullshit Jobs’ van antropoloog David Graeber²¹. In dit controversiële boek – het gevolg van een eerder essay²² met dezelfde titel – legt Graeber uit waarom vele jobs volstrekt overbodig zouden zijn maar toch behouden blijven. Mocht een groot deel van deze bullshit jobs morgen geschrapt worden, zouden we dit volgens Graeber amper opmerken²³. Deze jobs kunnen weinig tot geen voldoening bieden voor mensen met een minimale ambitie. Bizar hierbij is dat deze volstrekt overbodige dienstenjobs in de praktijk dikwijls bemand worden door hooggeschoolden die hiervoor goed betaald worden.

20 Voor een goed overzicht over voor- en nadelen van het UBI, zie; Simon Ghiotto en Marc De Vos (2017). Het Universeel Basisinkomen: deconstructie van een fout goed idee, Itinera Institute Analyse 2017/03, <https://www.itinerainstitute.org/wp-content/uploads/2017/06/Rapport-Basisinkomen.pdf>

Het boek ‘Basisinkomen tussen droom en werkelijkheid’ van beide auteurs is te bestellen via Itinera: <https://www.itinerainstitute.org/nl/boek/basisinkomen-tussen-droom-en-werkelijkheid/>

21 David Graeber (2018). Bullshit Jobs. Over zinloos werk, waarom het toeneemt en hoe we het kunnen bestrijden (Business Contact)

22 <https://www.360magazine.nl/economie/5164/waarom-de-economie-draait-op-nutteloze-banen>

23 Met uitzondering van de werknemers die deze bullshit job ‘bemannen’.

Een job kan een bullshit job worden als gevolg van de institutionele omgeving. Zo telt het kleine Brussel maar liefst 329 publieke entiteiten of openbare instellingen en vzw's. Deze zijn in het verre of recente verleden opgericht met een specifiek doel – naast de creatie van publieke tewerkstelling – maar niemand heeft een totaalbeeld van het zeer complexe bestuurlijke landschap. Deze besturen houden zich hoofdzakelijk bezig met administratie, economische aangelegenheden, sociale bescherming en milieu. Uit de recente Itinera-analyse van Hindriks en Van Cauter²⁴ blijkt dat 40% van deze instellingen niet werkt met resultaatsindicatoren of beschikt over een systeem om de eigen prestaties te evalueren. Deze instellingen bestaan maar of ze bijdragen tot het algemene welzijn op de beoogde manier – indien deze mogelijke bijdrage op zich al gespecificeerd zou zijn – weten ze zelf niet. Maar hoe kan het personeel van deze instelling het gevoel hebben om een wezenlijke bijdrage te leveren? Tevens heeft 25% van deze instellingen geen formele procedure voor de aanwerving en de evaluatie van het personeel. Er is dus personeel maar of deze mensen beschikken over de juiste vaardigheden en deze ook gebruiken, is dikwijls niet duidelijk. Wanneer vele organisaties samen deel uitmaken van een onoverzichtelijk kluwen ontstaat bovendien het gevaar van deresponsabilisering; welke beslissingen de werknemers van de publieke entiteiten ook willen nemen, zij vormen maar een kleine schakel in een Kafkaïaanse geheel dat ongetwijfeld heel wat tegenstrijdige signalen uitzendt. Geen wonder dat het absentisme bij deze entiteiten veel hoger uitvalt dan in de rest van het land en dat heel wat personeelsleden kampen met motivatieproblemen tot werkgerelateerde depressies²⁵. Gelukkig beschikken de meeste personeelsleden met een bullshit job vandaag over een goede internetverbinding. Mits enkele *streaming* abonnementen kan een flink deel van de werktijd alvast aangenaam ingevuld worden.

Terwijl binnen de openbare instellingen heel wat werknemers niet productief kunnen zijn omwille van de institutionele wanorde, worden volgens Graeber de echt productieve arbeiders voortdurend verder uitgeperst. Hun prestaties zijn immers makkelijker meetbaar en zij moeten concurreren met arbeiders uit landen met een lage levenskwaliteit. Graeber concludeert dat op massale schaal sprake is van 'heftig psychologisch geweld'. Lang niet iedereen is het om diverse redenen²⁶ eens met Graeber maar zijn huidige kritiek op het wezen van de moderne arbeid bouwt wel voort op een lange en diverse historiek. We moeten andermaal concluderen dat een minderheid van de werknemers elke dag fluitend naar het werkt pendelt. In groot contrast hiermee staan bijvoorbeeld de getuigenissen van mensen die uit de loonarbeid stapten om bijvoorbeeld een zelfstandige activiteit te ontwikkelen.

24 Jean Hindriks en Joël Van Cauter (2019). Openbaar bestuur in Brussel. Itinera Institute Analyse 2019/9, 22/07/2019, <https://www.itinerainstitute.org/nl/artikel/het-openbaar-bestuur-in-brussel/>

25 In zijn internationale bestseller 'Lost Connections. Why you're depressed and how to find hope' (Bloomsbury Publishing, 2018) presenteert Johann Hari negen oorzaken van depressies en angsten. Eén van deze oorzaken is 'disconnection from meaningful work'. In zijn hoofdstuk over werk beschrijft Hari net onverschillige werknemers die alleen hun job blijven uitoefenen omwille van het geld. Voor het overige biedt hun job geen voldoening. Op zich leidt een onverschillige houding natuurlijk niet tot een depressie maar wat indien deze werknemers ook niet connecteren met familieleden, met hun natuurlijke omgeving en zeer geïsoleerd leven?

26 Zie bijvoorbeeld Dekker, F. (2018, March 15). In Nederland heeft bijna niemand een bullshit job. Economisch Statistische Berichten, (4759), 52 en Dur, R., & van Lent, M. (2018). Socially useless jobs, <http://ftp.iza.org/dp11927.pdf>

HOE DE VERGRIJZING BETALEN?

We laten de discussie van de aard van arbeid voor wat ze is maar koppelen de analyse van Gallup voor België – 10% van de werknemers is geëngageerd, 73% onverschillig en 17% is obstructief - aan de drie populaire aanbevelingen om de vergrijzing betaalbaar te houden.

1. *Langer werken*

Wie geëngageerd is, wil wellicht langer werken als de gezondheid dit toelaat en als langer werken ook een monetair voordeel oplevert. Geëngageerde werknemers botsen op een muur van onverschilligheid (of tegenkanting) en niemand heeft een eeuwige bron voor enthousiasme. De onverschilligen gaan alleen langer willen werken als ze fors meer betaald worden. Als dit niet kan, kan hun houding wijzigen. Ze kunnen meer afwezig zijn, langdurig ziek worden of dichter gaan aanleunen bij de al bestaande groep saboteurs. Het is in het belang van ondernemingen en organisaties dat de saboteurs niet langer blijven werken. Hoe eerder deze werknemers de werkvloer verlaten, hoe beter voor de overblijvers en de productiviteit van de onderneming. Conclusie; alleen de geëngageerden zouden beter langer werken maar willen hier ongetwijfeld ook voor beloond worden. Langer werken wordt best als een optie aangeboden in plaats van een algemene verplichting.

Voorts is het nuttig om de motivatie van werknemers om langer te werken af te toetsen aan de perceptie van het aantal gezonde levensjaren in plaats van aan de levensverwachting. De levensverwachting is inderdaad sterk gestegen na 1960 maar wat telt is het aantal gezonde levensjaren. Wat hebben we bijvoorbeeld aan één extra levensjaar als dit onder zeer beperkende omstandigheden geleefd wordt? Uit analyses van Eurostat²⁷ blijkt dat Europese mannen bij de geboorte kunnen rekenen op 63,5 gezonde levensjaren. Europese vrouwen hebben 64,2 gezonde levensjaren in het vooruitzicht. De juiste levensstijlkeuzes die mensen bewust of onbewust nemen, kunnen het aantal gezonde levensjaren sterk doen toenemen. Verkeerde keuzes drukken het aantal gezonde levensjaren. Voor Belgische mannen (63,7 jaar) en vrouwen (63,8) liggen de verwachtingen dicht bij het Europese gemiddelde. Hoe kijken de vele werknemers die vandaag al geconfronteerd worden met hoge risico's voor chronische aandoeningen – bijvoorbeeld met een hoge bloeddruk of prediabetici – aan tegenover de vriendelijke uitnodiging om tot 67 jaar te werken?

De gezondste Europeanen vinden we in Zweden. Mannen kunnen er rekenen op 73,4 gezonde levensjaren terwijl vrouwen er 72,3 jaar van een goede gezondheid genieten. Dit zijn gemiddelde waarden. De Zweden die zich het best verzorgen en de beste gewoonten hanteren, kunnen rekenen op meer dan 85 gezonde levensjaren. Daarmee komen ze al aardig in de buurt van de illustere Blue Zones. Wie rekent op 85 gezonde levensjaren zal minder bezwaar aantekenen tegen een verhoging van de pensioenleeftijd. Wie hoopt dat iedereen langer wil werken, maakt best ook werk van een ambitieus

²⁷ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy_life_years_statistics

preventiebeleid zodat werknemers lang genoeg gezond blijven. Een dergelijk preventiebeleid betaalt zichzelf bovendien meer dan terug. Vooral gezonde en gemotiveerde werknemers maken de vergrijzing betaalbaar.

2. Een hogere werkzaamheidsgraad ('meer werken')

In Nederland of de Scandinavische landen zijn meer mensen aan de slag dan in ons land. In landen met een hoge werkzaamheidsgraad is er een belangrijke deeltijdse tewerkstelling die dikwijls financieel aangevuld wordt door uitkeringen of fiscale subsidies. Wie pleit voor een hogere werkzaamheidsgraad wil de Belgische niet-actieven op een of andere manier activeren. Dit kan op een dwingende of een eerder stimulerende manier. Door bestaande uitkeringen of voordelen voor niet-actieven af te bouwen, kunnen deze 'gedwongen' worden tot het opnemen van jobs die ze eerder niet wilden opnemen. Dit is geen garantie voor een groot engagement op de werkvloer. Door de netto-lonen te verhogen en specifieke uitkeringen voor actieven te verhogen, ontstaat eerder een stimulans tot activiteit en kunnen inactiviteitsvallen deels omzeild worden. Op korte termijn is de factuur van de stimulerende aanpak hoger dan deze van de dwingende aanpak.

Het toekomstige engagement op de werkvloer van de niet-actieven kunnen we vandaag niet in kaart brengen. Als 100 niet-actieven geactiveerd worden en dit worden allen enthousiaste werknemers, gaat onze economie erop vooruit. Als deze 100 geactiveerden zich echter ontpoppen tot saboteurs binnen hun organisatie, wint niemand. Indien niet-actieven vandaag bewust niet actief zijn – omdat ze in geen enkel opzicht enthousiast kunnen zijn voor slecht betaalde jobs die passen bij hun skills – dreigt een activerend beleid contraproductief te zijn. Dit kan in principe gecounterd worden met een repressief beleid op de werkvloer maar dit kan een zeer negatieve impact hebben op het engagement van alle werknemers.

Een efficiënt activerend beleid wordt best geënt op een analyse van de motivatie en de bereidheid tot engagement van de huidige niet-actieven. Eveneens zullen de niet-actieven alleen naar de arbeidsmarkt stappen wanneer dit sterk financieel beloond wordt. Hogere netto-lonen leiden tot hogere prijzen en hogere pensioenkosten...

3. Een hogere productiviteit ('harder werken')

Wie kan tegen een pleidooi voor een hogere productiviteit zijn? Maar hoe realistisch is zo'n pleidooi? Kamp het rijke Westen al dan niet met een '*secular stagnation*' zoals o.a. Larry Summers²⁸ suggereert? Elk pleidooi om in te gaan tegen een sterke structurele trend is moedig...

²⁸ <https://www.brookings.edu/bpea-articles/on-falling-neutral-real-rates-fiscal-policy-and-the-risk-of-secular-stagnation/>

Los hiervan bieden de klassieke aanbevelingen om de productiviteit te verhogen weinig soelaas op korte termijn. Het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs kan inderdaad op termijn onze productiviteit verhogen. Maar ook heel wat landen met zeer goede onderwijsprestaties in de PISA-vergelijkingen kampen met een relatief lage productiviteit. In onderwijskoploper Finland steeg de arbeidsproductiviteit in de periode van 2008 tot 2017 jaarlijks met 0,1%²⁹. In de langere periode van 1976 tot 1994 steeg de arbeidsproductiviteit in Finland met 3,4% per jaar, wat suggereert dat structurele veranderingen in de economie veel belangrijker zijn voor de evolutie van de productiviteit dan recente onderwijsprestaties.

Andere 'succesrecepten' voor een hogere productiviteit zijn hogere uitgaven voor technologisch onderzoek, investeringen in de ruime kennisinfrastructuren, bruggen tussen onderwijs en technologiebedrijven, meer stageplaatsen binnen ondernemingen enzovoort. Maar de R&D-uitgaven zijn in de laatste decennia in de rijke landen – inclusief België – gestegen en we hebben al snel (mobiel) internet. Het kan altijd sneller natuurlijk maar of we hierdoor ook van een hogere productiviteit gaan genieten, blijft af te wachten. Onze mobiliteitsinfrastructuur kan en moet natuurlijk sterk verbeterd worden maar alleen hierdoor zullen werknemers op kantoor of in de fabriek overmorgen niet meer presteren.

De meest voor de hand liggende manier om de arbeidsproductiviteit te verhogen ligt bij het verhogen van het engagement van de huidige werknemers. Hiervan trekt 10% echt hard aan de kar terwijl de rest in het beste geval onverschilligheid toekijkt. Wat indien binnen vijf jaar het aandeel van geëngageerde werknemers in ons land is verdubbeld? Hoe zouden bedrijven presteren indien de helft in plaats van één tiende van de werknemers elke dag met enthousiasme wil werken aan de creatie van maatschappelijke meerwaarde? Uit de analyse van Gallup blijkt dat bedrijven met veel geëngageerde werknemers 17% productiever zijn dan bedrijven met een laag aandeel geëngageerde werknemers. Daarnaast genieten deze topbedrijven van een rendabiliteit die 21% hoger uitvalt en van 41% minder absentieïsme. Engagement rendeert meer dan technologie! Voor wie er aan mocht twifelen; een topbedrijf of toporganisatie telt relatief veel geëngageerde werknemers. Om uit te groeien tot topbedrijf of toporganisatie zijn er twee opties; zoek intrinsiek geëngageerde werknemers of bewaak hun enthousiasme of zorg voor een omgeving en bedrijfscultuur die vanzelf engagement en enthousiasme uitlokt bij een groot deel van de medewerkers.

31% van de werknemers in Amerikaanse en Canadese bedrijven is geëngageerd. Dit is een enorm concurrentieel voordeel en verklaart deels waarom Europese bedrijven de productiviteitskloof met Amerikaanse bedrijven niet kunnen dichten (ondanks het gebruik van quasi identieke technologieën).

Op korte termijn kan de productiviteit van de Belgische werknemers alleen verhoogd worden door een andere managementcultuur waarbij elke leidinggevende werkt aan een inspirerende cultuur

²⁹ Statistics Finland (2018) ; https://www.stat.fi/til/ttut/2017/ttut_2017_2018-11-30_tie_001_en.html

die enthousiasme losmaakt en kan vasthouden. We hebben minder technologie nodig maar meer aandacht voor de sterke kanten van elke werknemer. We moeten menselijke kapitaal echt beschouwen als kapitaal en niet als een deel van de productiekost of *liability*. Een innovatieve managementcultuur is maar een deel van de oplossing. We moeten ook oog hebben voor de algemene omgeving – mobiliteit, inrichting werkplaats, levenskwaliteit in buurt van de onderneming, ...- en voor zaken zoals *purpose*. In de publieke sector kan een hoger engagement van werknemers gerealiseerd worden door organisaties zonder een uitgesproken doel – naast jobcreatie omwille van de jobcreatie – op te doeken en de geëngageerde werknemers een rol te laten invullen in de vele overheidsinstanties die wel een belangrijke maatschappelijke rol spelen. Het schrappen van overbodige overheidsorganisaties is een utopische suggestie hoewel de budgettaire realiteit niet genegeerd kan blijven.

Een engagerende management en HR-revolutie kan alleen slagen wanneer werknemers willen meegaan in een dergelijk verhaal. Hebben werknemers die zich lang wentelden in totale onverschilligheid tegenover het werk nog genoeg plasticiteit om bij zichzelf voldoende enthousiasme te voeden? Of moeten we verandering vooral verwachten van de jongere werknemers? Het is niet duidelijk of ons onderwijs veel belang hecht aan waarden zoals enthousiasme, leiderschap en engagement tegenover een organisatie en haar omgeving.

Tot slot is het belangrijk om te beseffen dat de kost van de vergrijzing niet alleen gefinancierd kan worden door langer en meer te werken. Onze overheden geven relatief veel miljarden uit en niet elke Euro wordt even doelmatig gespendeerd. Er is altijd een groot besparingspotentieel bij elke grote overheid. Ook radicale hervormingen bij de overheid – bijvoorbeeld werk maken van het ontwarren van het institutionele moeras in en rond Brussel dat goed is voor 35% van de Brusselse tewerkstelling – kunnen op termijn zeer veel middelen vrijmaken. Hoe omvangrijk zijn bijvoorbeeld de vaste kosten en werkingsmiddelen – los van de personeelskost – van de 329 Brussels openbare besturen? Wat indien hiervan door een radicale reorganisatie 40% bespaard kon worden en tegelijkertijd de overblijvende publieke organisaties meer slagkracht krijgen waardoor het personeel meer voldoening vindt in de job? De zoektocht naar een hogere productiviteit mag niet beperkt worden tot het analyseren van de output van elke individuele werknemer.

CONCLUSIES

Om de vergrijzing te betalen, moeten we blijkbaar meer, langer en harder werken. Deze aanbevelingen uit rekenmodellen houden geen rekening met de vaststelling dat slechts een klein deel van de huidige werknemers graag werkt. Volgens Gallup is amper 10% van de Belgische werknemers echt geëngageerd en is 73% onverschillig. De onverschillige werknemers geven alleen hun tijd in ruil voor geld maar investeren geen energie of passie in hun job. De resterende 17% is ronduit obstructief.

De huidige populatie van werknemers zal niet spontaan langer en harder werken. De obstructieve werknemers zouden bovendien de werkvloer best zo snel mogelijk verlaten. De geëngageerde en onverschillige werknemers zullen alleen langer en harder werken indien dit financieel sterk beloond wordt. Hierdoor stijgt de loonkost, het prijsniveau, de uitkeringen en dus ook de kost van de vergrijzing. Bovendien is er het risico dat het beperkte enthousiasme verder wegsmelt bij een karig gecompenseerde uitnodiging om langer en harder te werken.

In diverse Westerse landen is het aandeel van geëngageerde werknemers aanzienlijk hoger dan in ons land. Ondernemingen en organisaties met een hoog aandeel geëngageerde werknemers zijn relatief productief, rendabel en kennen weinig absentieïsme. Een groot potentieel aan menselijke kapitaal blijft momenteel onbenut. Op korte termijn kan de arbeidsproductiviteit alleen verhoogd worden door een innovatief management en HR-beleid op alle niveaus. Aandacht voor de mens en zijn talenten moet primeren op de zoektocht naar nieuwe technologieën of kostenbesparingen. Door de huidige verspilling aan talent te beperken, groeit onze economie hopelijk sneller dan de factuur van de vergrijzing.