

INTERVIEWS | 28 AUGUSTUS 2023

NEEM VERANTWOORDELIJKHEID VOOR JEZELF EN ELKAAR!

Auteur: Nick Bartman CIA CISA – Sander Diks CIA

Leestijd: 7 min



In maart 2023 publiceerde bestuurder en klinisch neuropsycholoog Rita Zijlstra namens Zorg van de Zaak het whitepaper *Iedereen sterker aan het werk in een positief werkklimaat*. In gesprek over deze thematiek en welke inzichten internal auditors kunnen helpen.

Wat doet Zorg van de Zaak?

“Wij willen mensen versterken zodat ze fit en vitaal hun werk kunnen uitvoeren. Niet alleen wanneer het goed gaat, maar ook bij tegenwind. Versterken gaat dan ook om het opbouwen van voldoende buffers om bij tegenslag veerkracht te kunnen tonen. Onze visie is dat je hier niet mee moet wachten tot iemand uitvalt en ziek wordt. Wij vinden dat werk gezond maakt, omdat mensen zich hierdoor nuttig voelen, zelfvertrouwen opbouwen, sociaal contacten leggen en financieel onafhankelijk(er) worden.”

“Zorg van de Zaak Netwerk richt zich op de bedrijfsgezondheid waarbij de arbodienstverlening de kern is. Daarnaast bestaat het netwerk uit verschillende bedrijven die een belangrijke bijdrage aan de strategie ‘Iedereen sterker aan het werk’ van Zorg van de Zaak leveren. Hierbij kun je denken aan dienstverlening op het gebied van psychologische hulpverlening, loopbaanadvies- en begeleiding, vertrouwenspersonen, traumabegeleiding en opvang, medisch expertiseonderzoek, coaching op zingeving en ook herinrichting van organisatorische processen. Eigenlijk die diensten

die snel beschikbaar moeten zijn om iemand inzetbaar te houden of te re-integreren.”

“Waar het op neer komt is dat zolang een bedrijf bestaat uit mensen, je ook mensgericht te werk moet gaan”

Wat verstaat u onder human capital?

“Bij deze term moet ik denken aan dat wat tot uitdrukking komt door de verbinding tussen mensen. Daarmee gaat het voor mij meer over de human connection, omdat in verbinding met collega's en een werkgever human capital uiteindelijk tot uiting komt. Waar het op neer komt is dat zolang een bedrijf bestaat uit mensen, je ook mensgericht te werk moet gaan. Dit betekent dat je als werkgever jouw medewerkers kent en weet welke verzameling vaardigheden, kennis, ervaring en capaciteiten zij in huis hebben. Je weet dan hoe ze kunnen worden gemotiveerd, welke drijfveren en affiniteit ze hebben. Bedrijven die niet alleen vanuit urgentie hun strategie vormgeven maar ook vanuit een maatschappelijke (duurzame) ambitie, zijn vaak ook de bedrijven die goed omgaan met hun human capital. Medewerkers willen zich betrokken, competent en autonoom voelen in hun vakgebied. Het is belangrijk dat persoonlijke ambities aansluiten bij de ambities van de organisatie, dan is er sprake van een match.”

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen in het aantrekken, binden en boeien van medewerkers?

“Op dit moment leven wij in een tijdperk waarin mensen kunnen kiezen waar ze willen werken. Ook de laatste CBS-cijfers laten zien dat er altijd nog meer vacatures zijn dan medewerkers. Maar dit zijn aantallen, want tegelijkertijd zijn er ook allerlei andere ontwikkelingen die grote impact hebben op de arbeidsmarkt. Denk bijvoorbeeld aan vergrijzing, automatisering en robotisering van relatief eenvoudig en repetitief werk. Deze laatste ontwikkeling leidt ertoe dat we in hoog tempo veel nieuwe banen krijgen en oude banen ophouden te bestaan. En dit gaat snel. Kijk naar de hele ontwikkeling van language processingsmodellen zoals ChatGPT en de invloed van AI.”

Maar wat is dan de uitdaging?

“De uitdaging voor werkgevers om medewerkers te blijven binden en boeien is om voldoende ruimte voor creativiteit, professionele autonomie en ontwikkeling te bieden in een werkcontext die voldoende boeiend is en waar privé en werk in balans zijn. Het gaat er bijvoorbeeld niet meer om dat je een mooi stukje tekst kunt schrijven, maar of je jezelf voldoende kritisch en creatief kunt bevragen om tot een mooie tekst te komen die niet al standaard met zo'n language processingmodel opgevraagd kan worden. En op een onderwerp dat jou als medewerker boeit op een moment dat jou past, waarbij er ook voldoende ruimte is om leuke dingen met het gezin te doen. Hiermee vloeien werk en privé steeds meer in elkaar over en zal de werkgever hier veel meer rekening mee moeten houden.”



Rita Zijlstra, Zorg van de Zaak: “Door de perceptie van stress te veranderen, positief in plaats van negatief, kan het zich ook anders in je lijf manifesteren en kan het worden gebruikt om doelen op een gezonde manier te bereiken”

Wat is eigenlijk belangrijk voor de nieuwe generatie medewerkers?

“Een maatschappelijke duurzame ambitie. De nieuwe generatie medewerkers werkt niet meer voor een eigen huis, auto of pensioen. Zij richt zich veel meer op waar ze waarde kunnen toevoegen. En als dat op het werk kan is dat mooi. De inhoudelijke ambitie en koers van het bedrijf moet dan wel helder en aantrekkelijk zijn. Als medewerkers weten waar het bedrijf naartoe beweegt, kunnen ze ook beter aangeven wat er nodig is voor verdere persoonlijke ontwikkeling én kunnen ze met voldoende autonomie invulling geven hoe daar te komen. Het thema ‘een leven lang leren’ is in deze context belangrijk om te noemen. Om medewerkers te kunnen behouden én om ervoor te zorgen dat ze veerkrachtig en ‘future proof’ zijn, is het belangrijk dat ze zich blijven ontwikkelen. Hierin hebben de werkgevers een faciliterende rol en is het van belang dat medewerkers bereid zijn om de handschoen op te pakken. Dit lukt goed bij hogeropgeleiden, maar

door onder andere negatieve leerervaringen uit het verleden is dit bij de midden- en lageropgeleiden minder vanzelfsprekend.”

Dat zijn twee aspecten, is er nog meer?

“Een derde aspect dat ik belangrijk vind, is de combinatie van werk en privé. Het bewaken van de balans door grenzen te stellen, draagt bij aan het behoud van gezondheid. Werkgevers kunnen helpen door duidelijke gedragsregels af te spreken. Niet alleen de werkgever, maar ook de werknemer moet hierin zijn verantwoordelijkheid nemen. Dit vraagt openheid, duidelijke grenzen stellen en een optimistische houding. Geen ‘magisch denken’.”

Wat is magisch denken?

“Met magisch denken bedoel ik dat mensen zonder hun behoeften daadwerkelijk uit te spreken, verwachten van anderen (zoals werkgevers) dat zij gedachten kunnen lezen. Werkgevers kunnen op behoeften inspelen door te inventariseren welke stressoren voor de verschillende beroepsgroepen binnen de organisatie spelen en hoe mensen daar mee om kunnen gaan en hierop versterkt kunnen worden. Dat vraagt ook om openheid bij medewerkers en het vermogen tot kritische zelfreflectie op wat je nog te ontwikkelen hebt. Dit levert veerkrachtige mensen op met een hoog absorptievermogen. Dat laatste is een aspect van future proof de toekomst in kunnen als medewerker. Ben je nieuwsgierig en sta je open voor veranderingen? Kun je zelf nieuwe ontwikkelingen integreren in eigen denken en handelen? Dat is heel wat anders dan alleen kennis of vaardigheden aanleren. We hebben het dan weer over de veerkracht die ik eerder al noemde. Veerkracht is niet iets wat je hebt of niet, maar iets wat je kunt leren, je eigen kunt maken. Dit betekent dat je anders naar human capital moet kijken waarbij het fit en vitaal houden, het faciliteren van de ontwikkeling van veerkracht centraal staat.”

Wat was de aanleiding voor uw whitepaper over een positief werkklimaat?

“In maart 2023 heb ik namens Zorg van de Zaak een whitepaper gepubliceerd over het belang van een positief werkklimaat en hoe je dit kunt realiseren. Het whitepaper is een referentiekader waarmee wij als Zorg van de Zaak kunnen laten zien wat belangrijk is om sterker aan het werk te gaan. Het klaverblad bevat de voorwaarden om te komen tot een goed werkklimaat en biedt een kapstok voor onze dienstverlening (zie figuur 1). Het bedrijfsgezondheidsnetwerk is zo georganiseerd dat op alle onderdelen van het klaverblad ondersteuning kan worden geboden. In het whitepaper staat een stappenplan – bestaande uit vier stappen – voor het realiseren van een positief werkklimaat. Eén van de stappen is een positieve werkcultuur. Een belangrijk ingrediënt hiervoor is een positieve werkdruk.”



Figuur 1. Klaverblad

Een positieve werkdruk, wat is dat eigenlijk?

“Dat je soms wat druk nodig hebt om dingen af te maken. De wetenschap dat je ergens niet eeuwig de tijd voor hebt, geeft een stimulans om dingen af te maken. Als je bijvoorbeeld op een dag maar één afspraak hebt, dan zit je daar soms de hele dag tegenaan te hikken, maar als je er meerdere hebt gaat die afspraak gewoon met de flow mee. Maar er is altijd wel een balans nodig, zodat werkdruk ook daadwerkelijk positief blijft. Stress als algemeen fenomeen kan in deze context niet worden genegeerd. Stress is in principe een normaal en gezond verschijnsel maar heeft, net als werkdruk, in de regel een ontzettend negatieve connotatie. Er zijn mooie onderzoeken (Crum et al., 2023) die laten zien dat stress juist een positieve uitwerking kan hebben bij vernieuwing en verandering. Het zorgt ervoor dat je openstaat om te leren en maakt mensen alert en actief. Door de perceptie van stress te veranderen, positief in plaats van negatief, kan het zich ook anders in je lijf manifesteren en kan het worden gebruikt om doelen op een gezonde manier te bereiken.”

Generatiediversiteit is een ingrediënt voor een positieve fysieke omgeving. Vertel eens waarom

“Fysieke kenmerken zijn bepalend voor een werkomgeving. De fysieke werkomgeving gaat over alles wat je waarneemt. Het is duidelijk dat verschillende generaties verschillende wensen hebben ten aanzien van de werkomgeving. De jongere generaties hebben bijvoorbeeld meer de behoefte om te werken in een omgeving die voelt als thuis. De vertegenwoordiging van de verschillende generaties op de werkvloer zou je kunnen scharen onder de fysieke kenmerken van een werkomgeving, daarom hebben we generatiediversiteit een plekje gegeven op dit klaverblad. Door het niet te hebben over een generatiekloof, maar door te denken in hoe generaties complementair zijn aan elkaar, wordt duidelijk hoe generaties elkaar versterken. Een voorbeeld hiervan is Generatie Z en de protestgeneratie, die volgens overeenkomstige waarden – zoals maatschappelijke betrokkenheid – heel goed met elkaar kunnen samenwerken. Dit zijn vaak echt gouden setjes.”

Hoe draagt een technologische omgeving bij aan een positief werkklimaat?

“Idealiter zou je de technologische omgeving moeten inrichten zoals het thuis is ingericht, om op die manier zo dicht mogelijk bij de behoeften van de werknemers te blijven. Dit wringt natuurlijk, want op het werk wil je het robuuster en veiliger inrichten. Je moet alleen wel de gebruiksvriendelijkheid in het oog blijven houden, anders gaan medewerkers olifantenpadjes zoeken en krijg je een shadow I- omgeving waardoor de beheersing juist afneemt. Ook hier is het een kwestie van balans: wat is goed voor de organisatie én de medewerkers?”

“Medewerkers zijn primair zelf verantwoordelijk om hun zelfredzaamheid te verhogen, een sterkere versie van zichzelf te worden. Werkgevers zijn hierin faciliterend”

Wat kunnen internal auditors bijdragen aan een positief werkklimaat?

“Het wringt tussen regelgeleid werken en autonomie. Daarom is het belangrijk om de snelheid van bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen te blijven zien in het licht van jullie voorgenomen planning, en dat internal auditors oppassen dat je hierin geen vertragende factor wordt. Stel jezelf daarbij de vraag: hoe open sta ik voor verandering? En ga met je collega's eens op een 'spanningsdieetje': wijk op een verantwoorde manier bewust af van de regels en kijk wat er gebeurt. Durven jullie je uit te spreken wat stress veroorzaakt in jullie team, ook richting jullie leidinggevenden?”

Nog meer?

“Houd in jullie werk voor ogen wat belangrijk is om iedereen sterker aan het werk te krijgen en te houden:

AUDIT

MAGAZINE

1. Beweeg naar de voorkant, zorg dat mensen niet uitvallen maar veerkrachtig zijn.
2. Medewerkers zijn primair zelf verantwoordelijk om hun zelfredzaamheid te verhogen, een sterkere versie van zichzelf te worden. Werkgevers zijn hierin faciliterend.
3. Een positieve mindset is belangrijk, optimisme in organisaties.
4. Een leven lang leren is randvoorwaardelijk om klaar voor 'nu' en voor de toekomst te zijn.

Bevraag jullie organisatie hier ook kritisch op, neem het mee in jullie audits!"

Over

Dr. Rita Zijlstra is sinds 2020 bestuurder bij Zorg van de Zaak, is gepromoveerd en heeft een achtergrond als klinisch neuropsycholoog en in bedrijfskunde.

Tags: human capital

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/neem-verantwoordelijkheid-voor-jezelf-en-elkaar/>