

De invloed van bedrijfscultuur op duurzame inzetbaarheid

Citation for published version (APA):

van Vuuren, C. V. (2020). De invloed van bedrijfscultuur op duurzame inzetbaarheid: En hoe u beide positief beïnvloedt ., Loyalis Kennis en Consult B.V..

Document status and date:

Published: 01/01/2020

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 18 Jun. 2024

Open Universiteit
www.ou.nl



De invloed van bedrijfscultuur op duurzame inzetbaarheid



En hoe u beide positief beïnvloedt

Inkomen & Zekerheid

Loyalis
een merk van a.s.r.

Duurzaam inzetbare medewerkers in de zorg

Duurzaam inzetbare medewerkers. Die willen we heel graag in de zorg. Gemotiveerde mensen die gezond en productief hun werk doen. Nu én in de toekomst. Alleen... hoe draagt u daaraan bij als het ziekteverzuim en het personeelstekort hoog zijn? De bedrijfscultuur is een van de knoppen waaraan u kunt draaien. Tinka van Vuuren, bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement en Senior Consultant bij Loyalis Kennis & Consult: 'Het gaat om de match tussen de waarden van individuele medewerkers en die van de organisatie.'

Eerst even de basis. Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin iemand zijn huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren. Die mate wordt bepaald door drie factoren:

1. **Werkvermogen**
2. **Employability**
3. **Vitaliteit**

De eerste twee hebben te maken met gezondheid, vakbekwaamheid en passend werk. En de laatste met energie en plezier. Vitaliteit staat eigenlijk los van iemands leeftijd, en hangt samen met onderwerpen als leefstijl, psychologisch kapitaal en intrinsieke motivatie. En nu komt het: die intrinsieke motivatie houdt weer verband met de werkomgeving. Of meer precies: met hoe die werkomgeving aansluit bij iemands behoefte aan autonomie, verwantschap en competentie. Van Vuuren: 'Duurzame inzetbaarheid ontstaat als datgene wat de werknemer wil en kan voortdurend is afgestemd op wat de werkgever vraagt en biedt. En bedrijfscultuur speelt daarin een belangrijke rol.'



De koers van een vrachtschip

Vooropgesteld: het beïnvloeden van de bedrijfscultuur is geen makkie. Van Vuuren: 'Bedrijfscultuur is een complex geheel van normen, waarden en gebruiken. En daarvan is maar een klein deel echt goed zichtbaar. Vergelijk het met een ijsberg: je ziet de top, maar het meeste bestaat onder water. Je krijgt er daardoor lastig grip op. Zéker als je organisatie ook nog eens bureaucratisch is of juist veel met zelfsturing doet. Je wordt dan een soort vrachtschip dat niet snel bij te sturen is. Het kost tijd. En het probleem is, hoe kom je daar aan toe als je eigenlijk als organisatie aan het overleven bent vanwege ziekteverzuim en personeelstekorten? Je hoort dan wel eens: in de zorg kan dit niet. Maar dat is gelukkig niet waar. Er zijn ook organisaties waar het wél lukt.'

Stap 1: tijd en aandacht forceren

'De eerste stap in het positief beïnvloeden van bedrijfscultuur is aandacht. Ik was een tijd geleden in een ziekenhuis waar een sfeer van niet lullen maar poetsen heerste. Die doe-mentaliteit was zo overheersend dat artsen het heel vreemd vonden dat aio's omvielen. Die zagen gewoon niet wat de keerzijde was. Daarom begint het met aandacht. En ja, daar is tijd voor nodig, en die moet je forceren. Als een soort Baron von Münchhausen die zichzelf aan zijn haren uit het moeras trok.'

Stap 2: verbondenheid creëren

'Bespreek in elk team wat de visie en doelen zijn. Anders heb je ze prachtig staan, maar zijn ze niet van de medewerkers zelf. Het is een kwestie van regelmatig tijd reserveren in het team en het erover hebben. Al is het maar een uurtje per maand.

Je spreekt dan over belangrijke gebeurtenissen of incidenten en vraagt je samen af: past wat we deden bij onze visie en doelen? Waar staan we nu eigenlijk? En waar willen we naartoe? Die gesprekken leiden tot verbondenheid en het gevoel dat het werk past bij de bedoeling. Er is dan een steeds betere match tussen de waarden van mensen en de waarden van de organisatie.'

Stap 3: waarden voorleven en zichtbaar maken

'Als bestuurder moet je waarden voorleven en ernaar teruggrijpen. En je kunt het topje van de ijsberg meer zichtbaar maken met zogenoemde cultuurdragers. Dat is in feite heel eenvoudig. Als je gezondheid belangrijk vindt, houd het dan niet bij dat zeggen, maar laat het zien. Bijvoorbeeld door schalen met fruit neer te zetten. Vind je rust belangrijk? Organiseer van die stoelen waarin je een powernap kunt doen. Dan maak je zichtbaar: hier sta ik voor. Let vooral ook op dat je dat vooral doet voor de mensen die dat het hardst nodig hebben. Onlangs was ik bij een bestuurder die een zit-stabureau had. Prachtig zou je denken, maar zijn secretaresse had een gewoon bureau. Dat had ook andersom gekund.'

Stap 4: ambassadeurs een rol geven

'Soms helpt het om voorlopers in de organisatie een grotere rol te geven in het veranderen van de bedrijfscultuur. Wel is het belangrijk dat deze mensen zich aan elkaar kunnen optrekken. Zet frisse nieuwe mensen op een afdeling waar het allemaal moeizaam gaat en ze hebben zich binnen de kortste keren aangepast aan de heersende norm. Het is dus handiger om voor deze frisse mensen een apart team te starten, dan houden zij de energie vast en kunnen ze die als een olievlek over de organisatie verspreiden.'



Loyalis, uw partner voor Inkomen & Zekerheid

Inkomen is een belangrijke pijler onder uw bestaan. Het zorgt ervoor dat u noodzakelijke, maar ook leuke uitgaven kunt doen. We helpen u uw inkomen te beschermen bij onverwachte gebeurtenissen zoals arbeidsongeschiktheid. Zo bent u altijd zeker van een goed inkomen en voorkomt u geldzorgen. Maar liever nog zetten we in op het voorkomen van uitval. Door te investeren in vitaliteit, als ook in kennis, werkomgeving en -balans. Maar preventie écht goed aanpakken is een flinke klus. En een klus op maat. We hebben de expertise in huis om hierbij te helpen.



Contactgegevens Loyalis

Telefoon:
045 579 69 96

E-mail:
consult@loyalis.nl

Website:
loyalis.nl/partnerindezorg

Meer weten? Maak kennis via loyalis.nl/partnerindezorg