

Mentale fitheid (2): een gezamenlijk proces!

8 DECEMBER 2017 DOOR ACCOUNTANCY VANMORGEN



Zowel op macro-, meso- als microniveau komen er ingrijpende gebeurtenissen in de wereld van accountants voor. Mentaal fitte accountants zijn *shockproof* en kunnen actief keuzes blijven maken, in plaats van dat ze de indringende gebeurtenissen over zich heen laten komen en er overweldigd door raken. Mentale fitheid leidt tot hogere productiviteit en lager ziekteverzuim. In drie artikelen staan Yolanda Buchel, Sandra Kamp en Niels van Nieuw Amerongen stil bij het concept mentale fitheid. Het tweede deel gaat over de gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Een accountant is een kenniswerker. Je kunt niet concurreren zonder een cultuur van continue leren te creëren. Een lerende organisatie is niets meer of minder dan een groep mensen die elkaar helpen hun respectievelijke missies, rollen en doelen te vervullen (vrij naar wijlen S. Covey, 2016, p.174, 189)

Inleiding

Mentale fitheid is goed voor jezelf

In deel 1 van het drieluik over Mentale fitheid hebben we stilgestaan bij het belang van zelfkennis. Door het invullen van een vragenlijst krijg je meer inzicht in je persoonlijke profiel; dan beschik je over een nulmeting, die een vrij aardig beeld geeft van hoe het gesteld is met je mentale fitheid. Hoewel dit zelfinzicht van cruciaal belang is; je bent er dan nog (lang) niet. Wat je voor ogen moet houden is dat je komt tot een zodanige mate van mentale fitheid dat je een passende modus hebt gevonden waarmee je ingrijpende ontwikkelingen of gebeurtenissen het hoofd kunt bieden. Mentale fitheid is allereerst iets dat relevant is voor jou als individu. Met meer mentale fitheid zal je beter functioneren, zal je een beter oordeelsvormingsproces en daaraan gekoppelde besluitvorming aan de dag leggen. Met andere woorden; zal de kwaliteit van je dagelijkse werk op een plan komen. Dat is waar je het zelf voor zou moeten willen doen.

Mentale fitheid is goed voor de werkgever/accountantsorganisatie

Tegelijk is mentale fitheid niet alleen een belangrijk goed voor jezelf, maar ook voor de werkgever. In het vorige artikel schreven we al dat mentale fitheid leidt tot hogere productiviteit en lager ziekteverzuim. Werkgevers en overheid realiseren zich steeds meer het strategische belang van de gezondheid van medewerkers en bieden daarvoor allerlei faciliteiten (stoppen met roken, sportabonnement, gezonde voeding). Mentale fitheid blijft tot nu toe echter vaak nog onderbelicht: het is minder grijpbaar en soms ook nog een taboe in prestatiegerichte omgevingen als de accountancy. Terwijl er veel op de mensen afkomt. Het werk verandert voor iedereen door o.a. de digitalisering. En de voorheen verplichte permanente educatie zoals "Professioneel-kritische instelling (PKI)", "Beroepsethiek" en "Zeg Wat Je Ziet" wijzen medewerkers keer op keer op de noodzaak om op onafhankelijke wijze uitvoering te geven aan het accountantsberoep ten behoeve van het maatschappelijk verkeer. Dat dat voortdurend om zelfreflectie en extra alertheid vraagt, is genoegzaam bekend.



Nu hebben accountants persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling vaak al hoog op het lijstje staan. Ze zijn in de regel betrokken en intrinsiek gemotiveerd en realiseren zich dat ze in zichzelf moeten investeren. Daarbij lopen ze echter ook vaak het risico de lat heel hoog te leggen. Veel op hun bord te laden. En helemaal wanneer er in andere domeinen in hun leven iets gebeurt in positieve of negatieve zin –een verhuizing, een zieke partner of kind, gezinsuitbreiding of juist een scheiding, een ouder die overlijdt- wat ook nog aandacht vraagt. De kosten van mentaal verzuim nemen dan ook sterk toe: verlies van productiviteit, faalkosten door slechtere concentratie en besluitvorming en psychisch verzuim vanwege burn-outs.

Om mentaal fit te kunnen blijven, hebben professionals –naast persoonlijke investering in hun mentale fitheid zoals genoemd in ons vorige artikel- samenwerking, feedback en relativering van hun omgeving nodig om stap voor stap te kunnen gaan en zo hun kracht te blijven trainen. Mentale fitheid ofwel veerkracht is immers als een spier die om krachttraining vraagt. Wij zien dit als een gezamenlijke verantwoordelijkheid en proces om te managen.

Mentale fitheid en “de 53 maatregelen”

Mentale fitheid is ook van belang gezien vanuit het rapport “In het publiek belang”. Enkele voorbeelden:

- Maatregel 2.4 schrijft voor dat de RvC het belang van de organisatie voorop stelt, inclusief de belangen van betrokkenen. Hierbij worden ook relevante maatschappelijke aspecten van het ondernemen betrokken: controlekwaliteit en onafhankelijkheid.
- Uit maatregel 3.1 volgt dat begeleiding en coaching van medewerkers een belangrijke kwalitatieve factor vormen voor het beloningsbeleid.
- Maatregel 3.2 stelt dat het promotiebeleid in belangrijke mate gestoeld moet zijn op vakinhoudelijke kennis, professioneel-kritische instelling, en voldoende uitkomsten bij dossierreviews.
- Accountantsorganisaties moeten gaan rapporteren over kwaliteitsindicatoren (maatregel 5.1), waarin begrepen zijn indicatoren betreffende coaching. Deze maatregel ziet derhalve op het bevorderen van groei- en ontwikkelprocessen binnen de organisatie.

Uit deze voorbeelden blijkt dat de beleidsbepalers in belangrijke aandacht moeten hebben voor de vakinhoudelijke kwaliteit van de accountants (zich uitend in kwaliteit op dossierniveau), en dat daartoe behoort dat accountants (al dan niet in opleiding) goed worden begeleid en gecoached. Zonder te beschikken over voldoende mentale fitheid zal de kwaliteit van dossiers onder druk staan. Terzijde merken we op dat de beleidsbepalers zouden moeten bevorderen dat drukfactoren – die de veranderingsbereidheid van de medewerkers belemmeren – worden weggenomen. Te grote focus op productiviteit werkt mentale non-fitness in de hand.

Groepstraining

Zoals we in het eerste artikel hebben gesteld is de nulmeting gericht op een achttal domeinen. Omwille van de leesbaarheid nemen we de tabel nogmaals op.

Tabel 1 De acht domeinen van mentale fitheid

Domein	Vaardigheid
1. Probleem oplossen	<ul style="list-style-type: none"> • Overwegingen analyseren, komen tot besluiten • Genereren van oplossingsscenario's
2. Persoonlijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Accepteren van veranderingen • Proactief de uitdagingen aanpakken
3. Zelfbeeld	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van zelfkennis ontwikkelen over de hoeveelheid bagage die je wel en (nog) niet hebt.
4. Emoties	<ul style="list-style-type: none"> • Het managen van positieve en negatieve emoties.
5. Optimisme	<ul style="list-style-type: none"> • Denken in termen van kansen en uitdagingen.
6. Vernieuwen	<ul style="list-style-type: none"> • Vaardigheid van "leren" en "experimenteren".
7. Levenservaring	<ul style="list-style-type: none"> • Relativeringsvermogen en mate van tevredenheid
8. Empathie	<ul style="list-style-type: none"> • Mate waarin je in de schoenen van anderen kunt staan.

In de training wordt aan deze domeinen expliciete uitwerking gegeven. De achtergronden vanuit de psychologie komen nader aan bod. Hierna geven wij een voorbeeld van hoe aan de domeinen vervolgens toepassing wordt gegeven in een specifieke workshop.

Een praktijkvoorbeeld

Een groep van 35 jonge professionals kreeg vanuit de organisatie het trainingsprogramma aangeboden. Allemaal mensen met meer dan vijf jaar werkervaring en in de levensfase van het maken van belangrijke keuzes als trouwen, samenwonen en gezinsuitbreiding of al middenin de jonge kinderen. Ze hadden al hun energie nodig om zowel op het werk als thuis goed mee te kunnen draaien en zo te voldoen aan wederzijdse verwachtingen. Dat ging met vallen en opstaan. Het programma bood ze de kans om enerzijds meer zelfbewustzijn te krijgen hoe mentaal fit ze eigenlijk waren en om individueel te oefenen op de domeinen van mentale fitheid waar ze extra krachttraining nodig hadden. Anderzijds boden de verschillende workshops per thema (Zelfvertrouwen, Emotiemanagement, Verbinden en Empathie, etc.) hen de gelegenheid om het gezamenlijk over belangrijke thema's te hebben. De win-win was enorm. De er- en herkenning bij elkaar en het feit dat de organisatie hen de ruimte bood om hiermee bezig te zijn, gaf hen sowieso veel energie. En ze dachten heel actief met elkaar mee hoe vraagstukken aan te vliegen en op te lossen. Er ontstond niet alleen begrip voor elkaar, maar ook een gezamenlijke progressiegerichte mindset en openheid om elkaar feedback te geven. Een boost voor deze professionals, maar ook voor de organisatie! Een van de concrete resultaten was uitbreiding van (klanten) kennis, ze wisten veel beter wat ze bij elkaar konden vinden, zochten elkaar dus ook veel meer op in plaats van in hun eentje te kniezen over een klantprobleem. Daarnaast voelde iedere deelnemer van het programma zijn of haar regelruimte stijgen, waardoor hun zelfvertrouwen toenam. In de maandelijkse overleggen met hun leidinggevende en hun teams nam hun initiatief toe, omdat ze veel beter wisten wat ze wel en niet naar zich toe wilden trekken. Hierdoor durfden hun collega's ook weer meer inbreng te pakken. Een mooie opwaartse spiraal van zelfinzicht, samenwerken en continue verbeteren.

Samenvattend: in een klassikale setting ontstaat herkenning, en een positief groepsgevoel (vertrouwen naar en in elkaar) en groeit tegelijk het zelfvertrouwen. Het blijkt dus mogelijk om op basis van een vragenlijst en een training snel vooruitgang te boeken.

In de volgende en laatste bijdrage gaan we nader in op het realiseren van dagelijkse groeiprocessen, ook – of moet we zeggen juist? – op de momenten dat je het extreem druk hebt.

Aanbevolen literatuur:

Buchel, Y., en S. van der Maarel. 2013. Generatie V. Werken aan je veerkracht, voor veertigers en vijftigers. Van Duuren Management.

Covey, S. 2016. Primair succes. Twaalf hefbomen voor grootse prestaties.

Drs Yolanda Buchel		Yolanda Buchel is Arbeids- en organisatie psychologe en eigenaar van Woosh5, een platform voor E-Coaching op veerkracht.
Drs Sandra Kamp		Sandra Kamp is eigenaar van StiP Trainingen (o.a. persoonlijke effectiviteit) en is E-Coach bij Woosh5
Dr Niels van Nieuw Amerongen RA		Niels van Nieuw Amerongen is eigenaar van trainings- en adviesbureau V&A en is associate professor Auditing & Assurance aan Nyenrode Business Universiteit.