



**Bergen verzetten of lamelijk voortkruipen.
De energie van een Organisatie is onzichtbaar, maar wel van
levensbelang. Een speurtocht naar het bedrijf *onder* het bedrijf.**

Gastauteur: Hans Visser

Illustratie: Aad Goudappel

Als we vanuit de top van een organisatie naar beneden kijken, zien we een productieproces, personeel, fysieke beweging en tastbare resultaten. Maar daaronder werken allerlei onzichtbare mechanismen samen tot geweldige krachten die allesbepalend zijn voor het eindresultaat. Zij worden heel misleidend zachte krachten genoemd. Onder de zichtbare bovenlaag functioneert een onzichtbare organisatie die een geweldige invloed heeft op de waarneembare wereld. De bovenlaag is voor iedereen te zien. Kijk maar om je heen in ieder bedrijf. Er bewegen mensen; ze lopen of zitten achter bureaus. Je ziet papieren liggen en er staan instrumenten om iets mee te doen. Er klinkt geroezemoes en ritmische geluiden van apparaten. Hoe meer mensen er bewegen, des te groter het bedrijf waar producten of diensten worden bedacht en gemaakt. Een duidelijk zichtbaar bedrijf is in bedrijf.

Tot diezelfde zichtbare, rationele bovenstroom hoort een doorlopend voortbrengingsproces waar voorin informatie en materiaal als input binnenkomt.. Dat wordt vervolgens omgezet met behulp van hulpstoffen en instrumenten. Een product of dienst verlaat 'de pijplijn' als output. Voor dat proces is kennis en menskracht nodig. Geselecteerde mensen beschikken over specifieke vaardigheden voor ieder onderdeel van dat voortbrengingsproces. Deze mensen moeten duidelijk weten wat ze moeten doen. Daartoe worden meestal procedures en instructies gemaakt en door middel van training in het werkgeheugen van deze mensen gebracht. Zij komen, werken en gaan. Zij krijgen salaris. Aldus draait het bedrijf in rationeel kwantificeerbare termen zijn omzet en wordt het zo efficiënt mogelijk ingericht om een zo hoog mogelijk rendement te behalen. De cirkel van input naar output is rond. Het is zichtbaar, meetbaar en concreet. Allemaal zoals we dat ergens tussen kleuterschool en universiteit hebben geleerd. **Het werkt! Maar...**

Kennis, producten, diensten en bedrijven hebben zich in rap tempo ontwikkeld. De economie bloeide op. Tot zover niets aan de hand, totdat zich onvoorziene zaken gingen voordoen. Geld hebben we nog wel even genoeg. Fossiele energie ook, maar de menselijke energie neemt af. Kennis rijst in mensslopend tempo onbeheersbaar de pan uit terwijl de mensen die er iets mee kunnen doen niet meer te krijgen zijn. Althans, dat roept ieder bedrijf het andere na. Want er zijn nog heel veel goede en geschikte mensen. Maar die werken bij die organisaties die het

plant een resultaat is van een gunstig samenbrengen van drie aspecten: kwalitatief goed zaad (idee/plan) dat op het juiste moment in de grond gebracht moet worden; een groeizaam klimaat, voldoende zonlicht en vocht (gunstige omstandigheden/gewenste condities); goed voorbereekte, specifiek daartoe bestemde en samengestelde voedingsgrond en -bestanddelen (ontvankelijkheid en bereidheid, dus de wil en het vermogen er iets gewenst mee te doen). Wat en waar is dan dat onderliggende bedrijf? Wat gebeurt daar?

Stille kracht

bedrijf *onder* hun bedrijf hebben willen exploreren in plaats van exploiteren. Reorganisaties, fusies en andere vormen van samengaan en samenwerken ontwikkelen zich steeds moeizamer en vallen soms zelfs helemaal dood.

De allerbelangrijkste reden daarvoor is een onvoldoende voorbereekte ondergrond waardoor alles wat anders moet groeien onvoldoende wortel schiet. Elke bouwer begrijpt dat hij op onvoldoende fundering niet zwaar en niet hoog kan bouwen. En de landbouwer weet dat niets zal groeien in niet ontvankelijke grond, ook al zit de regen en zon nog zo mee.

Achter de façade van schone schijn gaat een veel armere werkelijkheid schuil

De mechanistische benadering van organisaties strijdt met de werkende mens die volgens natuurwetten denkt en doet.

De mens die zich primair door zijn gevoel laat leiden. Die mens snapt meteen dat een

En waarom is dat zo moeilijk zichtbaar te krijgen? Dat is in een gezond bedrijf - de onzichtbare, uiterst krachtige, voelbare, constructief voedende onderstroom; een collectieve drijfveer die mensen vleugels geeft en bergen laat verzetten in een afgesproken, gewenste richting. De stroom die mensen gericht in beweging brengt en houdt. Die de gewenste voorwaarden schept om mensen zo te sturen dat zij overeenkomstig het gewenste gemeenschappelijke doel handelen. Met andere woorden: hoe mensen graag willen doen om gedaan te krijgen wat hen collectief verder kan brengen.

In een ongezond bedrijf is het óók een onzichtbare, uiterst krachtige voelbare, maar in dat bedrijf destructief werkende onderstroom die als een remmende, turbulente maalstroom mensen in een energieverslindende tegenstroom laat bewegen van het gewenste doel af. Maar in de meeste bedrijven is het een volslagen genegeerd 'bedrijf' dat het daarboven opererende bedrijf en de daarin werkende mensen ongeïnspireerd, ongestimuleerd, ongecorrigeerd en

mentaal ondervoed ongewenst laat functioneren.

Druk, druk, druk

De plant boven de grond is een zichtbaar en meetbaar gevolg van een omzettingsproces dat voor het grootste deel onder de grond onzichtbaar verloopt. Maar als Je primair gericht bent op het harde resultaat kijk je niet naar de zachte condities die daarvoor het beste zijn. De verantwoording komt elders, beneden, te liggen. De verwachting dat die daar ook wordt opgepakt sterft echter in druk, druk, druk. Steeds sneller, steeds beter, in minder tijd, met minder mensen. Een compressieproces waar links en rechts steeds meer narigheid uit gaat spuiten, zoals problemen met behoud van personeel; problemen met het aantrekken van personeel; toenemende informatiestress en werkdruk; toenemende communicatieproblematiek; toenemende geestelijke-gezondheidsproblematiek; toenemende vermoeidheid; toenemende problemen met handhaving van kwaliteit en (lever)betrouwbaarheid; toenemende problemen met handhaving van geloofwaardigheid. Kortetermijnoplossingen hiervoor bestaan niet, maar worden toch steeds toegepast. Dat is symptoombestrijding zonder werkelijk resultaat. Ineens gaan bedrijven adverteren met mooie lokkertjes als 'persoonlijke ontwikkeling', 'wij zien de mens als ons belangrijkste werkkapitaal', 'durf te leven' en 'plezierig werken'. Als je even doorvraagt blijkt al dat moois een heel dun schilletje. Een façade van schone schijn waarachter een heel andere, veel armere werkelijkheid schuil gaat. Langetermijnoplossingen zijn er genoeg, maar ze zijn niet aantrekkelijk voor de ondernemer die graag succes boekt op korte termijn. Die blijft maar denken en sleutelen in concrete en rationele oplossingen in de organisatorische bovenstroom met reorganisatie als meest herkenbare vorm. Zicht op de voedende immateriële onderstroom is er niet.

Daarover wordt negatief gedacht vanuit de korte termijn behoefte. Je kunt zeggen dat veel managers er blind voor zijn. Soms Uit pure onmacht maar ook vaak willens en wetens. Want watje niet ziet, hoef je ook niet te behandelen. Daarmee ontkennen zij echter een compleet bedrijf onder hun bedrijf. Een onderstroom die ontdaan kan worden van vaak historisch gevormde stroombeperkende obstakels. Een onderstroom die gestroomlijnd kan worden en daarmee geweldig veel menselijke energie kan sparen. Een stroming die de bovenliggende activiteiten kan afremmen óf kan stimuleren. Een stroming die daarboven heel veel slapende vermogens kan ontsluiten en echte gerichte productiviteit kan genereren. Daarvoor is het echter noodzakelijk om de ogen te openen en het onzichtbare zichtbaar te maken. Tijd voor een mentale schoonmaak van dat onderliggende bedrijf dus. Want waarom wel periodiek de buitenboel schoonmaken en geen reiniging van binnen? Uitstraling van binnenuit is van levensbelang en heeft grote aantrekkingskracht. De juiste tijd daarvoor is aangebroken, mede gedwongen door de arbeidsmarkt. Want nieuwe groei mogelijkheden vragen om nieuwe voedingsbodems. Top-presteren vereist topvoeding. Snel en effectief werken wordt onmogelijk gemaakt met een onderstroom die, als het een wervelende en botsende tegen stroom is, energieverblindend en tijdrovend is.

Efficiënt en prettig werken kan alleen maar in een gerichte stroming zonder obstructies waarin mensen tijdloos op de toppen van hun mogelijkheden kunnen presteren zonder vermoeid te raken, In *f/ow* zijn. Wat we niet kunnen zien of horen bestaat voor ons ook niet. Dat drukken wij weg naar de achtergrond. Wij bouwen onze werkelijkheid door selectief waar te nemen Wij kijken elkaar aan en speuren primair naar signalen

- die wij graag willen zien
- die het ons niet (te) moeilijk maken

- die wij kunnen begrijpen
- die wij dus veelal eerder hebben leren (her)kennen (referentiekaders)
- die ons geen pijn hoeven doen
- die ons niet in verwarring brengen
- die onze eigenwaarde niet aan hoeven tasten
- die wij graag willen geloven

Met die informatie willen we het liefst zo probleemloos mogelijk kunnen omgaan. Met anderen maar zeker ook met onszelf.

Mentaal verzuim

De mens reageert op de meest voor de hand liggende informatie en laat zich daar heel gemakkelijk door leiden als het leef- werkklimaat hem daar goede redenen voor geeft. Als het klimaat niet evenwichtig en harmonieus is, zullen veel mensen dat als bedreigend ervaren. Dan worden zij alert en gevoelig, kwetsbaar en onzeker. Zij gaan fysiek weg, door van werkgever te veranderen, óf trekken zich mentaal terug, in hun hoofd. Zij gaan in verzet, ondergronds en onzichtbaar. En dan is mentaal verzuim geboren met als gevolg dat de meeste informatie deformatie wordt. Dat begint altijd op managementniveau met het niet (willen, kunnen of durven) herkennen of erkennen van eigen tekortkomingen; het niet (willen, kunnen of durven) 'zien' van het bedrijf onder het bedrijf en het ontkennen of bagatelliseren van de impact daarvan; het nastreven van eigenbelang in plaats van het collectieve belang; onvoldoende ingrijpen bij ongewenst gedrag van collega's en medewerkers. Bij mentaal verzuim zijn er daders en veroorzakers die zich vaak onbewust zijn van hun rol, simpel omdat niemand hen dat ooit duidelijk heeft gemaakt. En er zijn ongewilde slachtoffers.

Mentaal verzuim kan tot grote verliezen lijden. Bijvoorbeeld in de vorm van een snel devaluerend imago van bedrijven. Want in deze overspannen arbeidsmarkt gaan bedrijven steeds fraaiere façades tonen met dito beloftes. En als daar toch nog nieuwe mensen op afkomen hebben die de schone schijn zo doorgeprikt om weer teleurgesteld en met nog minder vertrouwen naar een volgende te gaan. De klanten leggen hetzelfde traject af. Dat vraagt om nieuwe inzichten in de binding, aansturing, stimulatie en mentale voeding van mensen. Niet meer van bovenaf maar van binnenuit en van onderaf. Dat vereist gezonde groeicondities, een gewenste ontwikkeling en gewenst gedrag met een mentaal schone onderstroom voor het continu voeden daarvan.

Hans Visser is bedrijfsvitalisator bij United Sense. Reacties: info@mentaalverzuim.nl

