

ORGANISATIECULTUUR

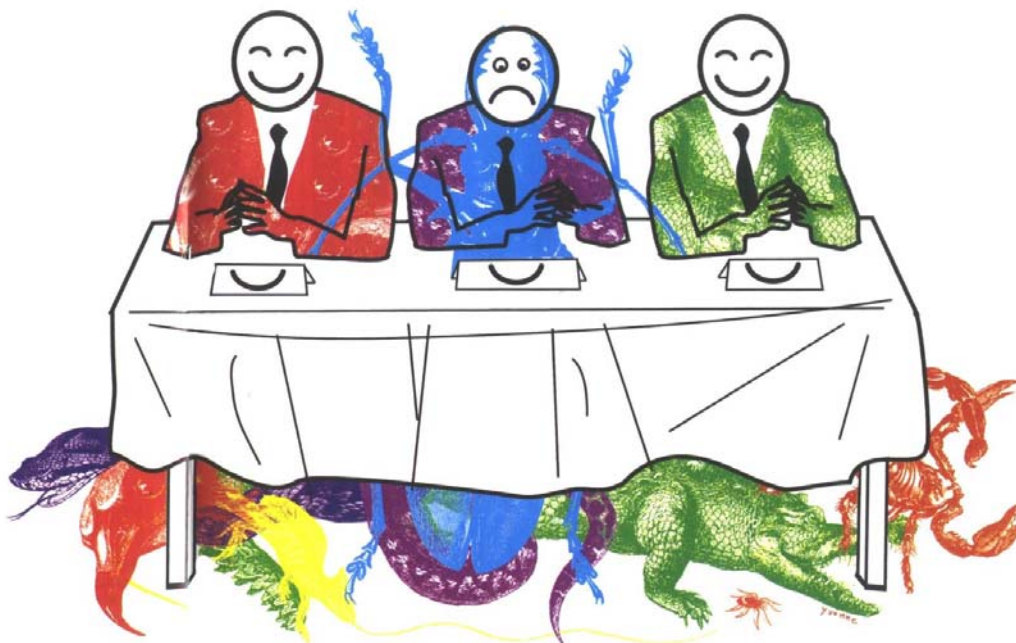
MENTAAL VERZUIM: EEN KWESTIE VAN AANPAKKEN

Doen alsof

DOOR PETER BOERMAN - ILLUSTRATIE YVONNE KROESE

'Je ruikt het, je proeft het: Feilloos herkennen Hans Visser en Evert Sluiter mentaal verzuim. Aanwezig zijn zonder veel te doen, het kan organisaties zo een kwart van hun capaciteit kosten. Hoe krijgt de zaak weer zin?'

Eerst even wat rechtzetten, zeggen Hans Visser en Evert Sluiter bijna in koor, Mentaal verzuim is niet dat mensen rondlummelen, duimen draaien of de kantjes eraf lopen. Dáár gaat het de twee niet om. 'Het gaat om het collectief, om de organisatie', benadrukt Visser, Hun doel is dan ook niet om meer uit individuele medewerkers te halen of om mensen harder te laten werken. Het gaat er hen juist om meer uit de organisatie te halen, Oftewel, in een pakkende metafoer: 'Je kunt een vis wel even uit troebel water halen, maar als je vervolgens de waterbak niet ververs, heeft het nog geen enkele zin.'



Visser en Sluiter hebben zich met nog een aantal andere 'vitalisators' verenigd onder de naam United Sense, en mogen zich met recht de uitvinders noemen van het begrip 'mentaal verzuim', Geen nieuw fenomeen, geven beiden ruitelijk toe. Maar 'wij zijn, denk ik, wel de eersten die het zo benoemd hebben om het op de agenda's te krijgen', aldus Visser. 'En wij zijn de eersten die het bespreekbaar durven maken', vult Sluiter aan, 'De gemiddelde organisatieadviseur is, denk ik, te bang om zich ermee bezig te houden, omdat het gaat om zachte factoren, Het is glad ijs, terra non grata.'

RITSSLUITING

Mentaal verzuim is geen makkelijk begrip, wil Visser best erkennen. 'Het is voor ons ook een evolutieproces geweest. We zijn begonnen met kwaliteitsonderzoek in organisaties, en vervolgens bij emotiemanagement uitgekomen. Elke keer zijn we een stukje dieper gaan graven. Als er problemen "boven tafel" waren, zagen we telkens dat deze "onder tafel" veroorzaakt werden. Daarom zijn we op die oorzaken gaan focussen, Waarom doen mensen zoals ze doen? Wat wij vervolgens doen, is verbindingen leggen tussen wat er onder en boven tafel gebeurt, Zie het als een ritssluiting, Wat er onder en boven tafel gebeurt, grijpt in elkaar, Het gaat om het verbinden van organisatiestructuur en -cultuur. Als je alleen aan de structuur gaat sleutelen, zoals bij de meeste reorganisaties gebeurt, maar de cultuur intact laat, verandert er eigenlijk niets. Dan breng je de organisatie eerder meer schade toe,'

OPPERVLAKKIG

Visser en Sluiter spreken zelf van mentaal verzuim als mensen wel op de zaak aanwezig zijn, maar daar niet (meer] voldoende mee bezig zijn, Niet omdat die mensen niet willen, maar door 'collectieve, disfunctionele gedragspatronen', zoals de twee stellen. Er zijn schattingen over het op die manier onbenut blijven van wel 25 tot 40 procent van de capaciteit. Dat loopt al met al aardig in de papieren, 'Een gemeentelijke organisatie met zo'n 500 medewerkers met 40 procent mentaal verzuim verspilt jaarlijks zo'n 18 miljoen euro', rekent Visser voor.

Zeker driekwart daarvan is volgens hem terug te verdienen, Hoe? Door een 'mentale schoonmaak van de organisatie', zeggen de twee. Oftewel: alle neuzen weer dezelfde kant op krijgen, 'het verbinden van gedrag aan daden en structuren'. Klinkt als een cliché, maar vergis je niet, stelt Visser. 'Het is beslist geen oppervlakkig traject. We houden eerst voorgesprekken en een hele oriëntatie op de organisatie. Daarbij gaan we met de mensen praten met wie wij willen praten, niet per sé de mensen die het bedrijf zelf aanlevert. Daardoor alleen al werken we aan de bewustwording van het fenomeen. We bevragen mensen ook: hoe groot denken jullie dat het mentaal verzuim in jullie organisatie is? En de ervaring leert dat managers en medewerkers dat gevoelsmatig haarfijn weten aan te geven.'

Mentaal verzuim is relatief makkelijk te herkennen, vertelt Visser. 'Als je ergens binnenkomt, weet je het eigenlijk meteen. Je ruikt het, je proeft het, je voelt het. En een organisatie weet het zelf meestal ook. De grote vraag is alleen: willen ze het toegeven?'

Sluiter: 'Mentaal verzuim begint met stille onvrede, dan onrust, en als dat niet wordt aangepakt kan het leiden tot onmacht, onwil, en uiteindelijk zelfs obstructie. Wij gaan ervan uit dat mensen eigenlijk heel graag willen werken, Maar ze worden op een

gegeven moment verleid om dat los te laten, doordat ze in omstandigheden komen waar ze onvoldoende grip hebben op het werkproces. Dat is iets heel anders dan de kantjes eraf lopen. Kijk, als de hond dood is, vindt niemand het gek dat je een paar dagen aangeslagen rondloopt. Dat is geen mentaal verzuim. Het gaat om het gedrag van het geheel, waardoor besluitvorming bijvoorbeeld stroperig verloopt, of er slecht wordt gereageerd op marktwensen.'

Een lastig probleem, dat dus ook niet gebaat is bij simplistische oplossingen, Zoals bijvoorbeeld langere werkweken. 'Onzin', denkt Visser, 'als je

'HET IS EIGENLIJK EEN SCHREEUW OM AANDACHT VOOR EEN GEZONDE ZAAK'

tegelijkertijd het mentaal verzuim intact laat. Dan gaan mensen alleen maar meer uren tegenwerken en krijg je dus alleen maar méér improductieve uren.' Ook niet handig: continu reorganiseren, zonder op de cultuur te letten. 'Dat voedt het mentaal verzuim alleen maar.

Mensen zien gewaardeerde collega's vertrekken, zien de noodzaak vaak niet, en worden daardoor steeds cynischer.' Sluiter, ad rem: 'Ik ken een bedrijf waar de mensen tegen elkaar zeiden: hoe heet jouw afdeling deze week?'

Visser verwijst naar KPMG-onderzoek, waaruit blijkt dat negen van de tien geïnterviewden zeggen met falende reorganisaties te maken hebben gehad. Oorzaak: onvoldoende commitment 'Oftewel: een indicator van mentaal verzuim', stelt hij. 'Als je boven tafel van alles verandert, maar onder tafel alles z'n gang laat gaan, dan donder je in een valkuil.'

Dan wordt het tijd om 'het bed op te schudden', stelt hij. Een voorbeeld? 'Organisaties verkopen zich naar buiten vaak veel mooier dan ze van binnen zijn. Medewerkers voelen zich dan miskend, denken gauw dat zal wel. En dat leidt weer tot afnemend vertrouwen, cynisme en toenemend mentaal verzuim: In een mentale schoonmaak van de organisatie gaat het er volgens de twee dan om 'eerst intern duidelijk te maken welke kant je op wil, daarin mensen mee zien te krijgen, dat ook echt te realiseren, en pas dán het mooie verhaal naar buiten te brengen', aldus Sluiter.

ONZINKBAAR

Tijdens zo'n mentale schoonmaak worden vooral de 'stille regels' aangepakt, vertelt Visser. 'Onuitgesproken afspraken als: als je mij met rust laat, doe ik jou ook niets. Dat soort regels zijn vaak veel krachtiger dan de officiële.'

Die regels zichtbaar en bespreekbaar maken kan behoorlijk confronterend zijn, weet hij. 'Af en toe krijgen we wel reacties in de trant van: willen we dit allemaal wel weten? Maar als je met een beladen schip op zee bent, wil je toch ook weten hoe de staat van onderhoud is? Of blijf je liever geloven dat je onzinkbaar bent? Prima, maar dan komen wij ook liever niet aan boord: Want de essentie van hun werk is, zo stellen de twee, 'om op plekken te komen waar de kapitein zelf niet meer komt. Niet omdat hij dat niet wil, maar omdat z'n officieren zeggen dat hij er niet heen hoeft:

Mentaal verzuim is volgens hen 'een schreeuw om aandacht voor een gezonde zaak. Het is eigenlijk intern klokken luiden. Maar dan zonder geluid.'

De rol van de p&o'er is daarbij belangrijk, zeggen de twee met klem. 'Als hij of zij in het managementteam het fenomeen op de agenda kan krijgen, ben je al heel ver. Want mentaal verzuim is net overspannenheid. Je bent zelf meestal de laatste die het inziet'

Wat de p&o'er in ieder geval moet proberen, is voor elkaar te krijgen dat er niet klakkeloos wéér voor een reorganisatie gekozen wordt waarin geen aandacht voor de cultuur van de organisatie is. 'De p&o'er moet weten wat er écht leeft onder de medewerkers, en moet daar het beleid op zien af te stemmen.

HERKEN EN HERSTEL

Hoe herken je mentaal verzuim?

Op persoonlijk niveau:

- Iemand sluit zich af van de anderen
- Iemand zegt het 'druk, druk, druk' te hebben zonder dat anderen weten waarmee
- Iemand begint selectief waar te nemen, hoort alleen datgene wat hem uitkomt
- Iemand wacht af, neemt geen initiatieven (meer)

Op organisatieniveau:

- Conflicten en cynisme nemen toe
- Hoog verloop bij medewerkers én klanten
- Toenemend ziekteverzuim

Belangrijk bij de aanpak:

- Wees zuinig met prestatiebeloning; veel druk en controle 'van bovenaf verleggen de druk van de organisatie naar de individuele medewerker, die vervolgens niet méér doet dan datgene wat van hem gevraagd wordt
- Hou privé en zakelijk niet strikt gescheiden, dat doen medewerkers zelf ook niet
- Geef medewerkers eigen 'regelruimte'
- Geef medewerkers vertrouwen
- Vermijd scepsis en cynisme door openheid en geloofwaardigheid