

Mentaal Verzuim

Verlies van vermogen. Juist nu.

Hans Visser
Organisatievitalisator© en Directeur van United Sense

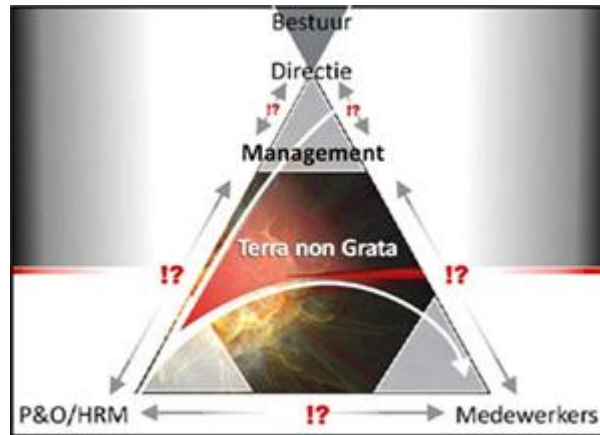
Als onzekerheden toenemen hebben mensen de neiging zich terug te trekken. In ieder geval zullen zij de weg van de minste weerstand willen nemen. Weg bij de spanning die onzekerheden nu eenmaal met zich mee brengt. Er is moed en vertrouwen voor nodig om samen een weg in te slaan die even door onbekend terrein zal gaan. Een gebied waarin het besef wakker wordt dat we zowel dader als slachtoffer zijn van de situatie waarin we verkeren.

Leeswijzer: aan het einde van dit artikel kunt u de versie openen waarbij u toegang krijgt tot meer reken- en voorbeeld-materiaal.

We hebben verzaakt uit én aan te spreken wat iedereen wél ziet, voelt en meemaakt maar vervolgens weer snel – stil hoofdschuddend - over is gegaan tot de zo inmiddels vertrouwd geworden orde van de dag. Wijzend naar andere boosdoeners die ‘het’ hebben gedaan. We zullen dus nu zelf ergens doorheen moeten. Zeker op de zaak waar we werken. Waar het ontkennen, vermijden, verhullen en maskeren bewust, zichtbaar en bespreekbaar gemaakt moet worden. Om de onbalans tussen persoonlijke belangen en het grotere organisatiebelang onmiddellijk gezond te herstellen.

Dat nog langer verzaken – omdat het aangaan daarvan te spannend is – maakt dat Mentaal Verzuim onbenut vermogen vast blijft houden terwijl mobilisatie en inzet van alle aanwezige vermogens juist nu keiharde noodzaak is geworden. Ergens doorheen gaan heeft mensen steeds verder gebracht. Mentaal Verzuim heeft mensen afgeleid en gebracht wat ze juist niet wilde hebben maar wel hebben gekregen.





'*Terra non Grata*' is een gebied dat mensen alleen willen en durven te betreden als het vertrouwen in de organisatie, de leiding en elkaar groot is. Het vermijden van dat gebied houdt de organisatie begrensd onder haar niveau.

Maar ... wat is Mentaal Verzuim?

Dat je er wel bent maar eigenlijk niet meer doelgericht bezig bent met datgene waarvoor je bent aangenomen. Je weet wel, die mooie advertentie die je toen trok. Wat er daarna gebeurt is weet je niet goed meer maar de energie zit er niet meer in. Het vertrouwen is weg. Het vuur is er uit. De betrokkenheid weg. Onbewust en ongemerkt weten mensen dat vaak te maskeren of anders 'op te lossen'. Dan doen ze iets anders voor (te zijn). Daarmee de indruk wekkend dat anderen op hen kunnen rekenen. Ze zeggen dan ergens 'ja' tegen maar handelen daar niet meer naar. Dat merken ze bij anderen en ze doen het daarom ook maar zelf. In die wisselwerking ontstaat het verlies waarmee ze onbedoeld samen op weg gaan naar een groter verlies. Dat van vermogens, van de zaak en dus de baan terwijl niemand dat wil!

**Mentaal Verzuim is het product
van een ongezonde wisselwerking
tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag**

Een mentaal virus

Want als de zaak onvoldoende aandacht geeft aan die individuele mens die geestelijk is afgehaakt en hem daarop onvoldoende aanspreekt of adequate support geeft, laten anderen zich daardoor (ver)leiden. Zij vragen zich af waarom zij wel – voor hetzelfde geld wat die ander verdient – nog het vuur uit hun sloffen zullen lopen. Rond zo'n situatie tast het individuele Mentaal Verzuim het collectieve vermogen van een organisatie aan. Niet omdat men dat wil maar wel omdat men daarin meegaat.

Men gaat zich 'neerwaarts' aanpassen aan elkaar, gevoed door wat in de heersende organisatiecultuur 'normaal' wordt gevonden. Het is Collectief Mentaal Verzuim® geworden. Een sluipend fenomeen dat de werkdruk in organisaties laat oplopen evenals de werkstressbeleving. Killing voor de slagkracht en het creatieve vermogen van organisaties en

bedrijven. Dodelijk in de relatie met hun klanten die voortdurend in de val blijven lopen van mooi verkochte verhalen om vervolgens in hun verwachtingen teleurgesteld te worden.

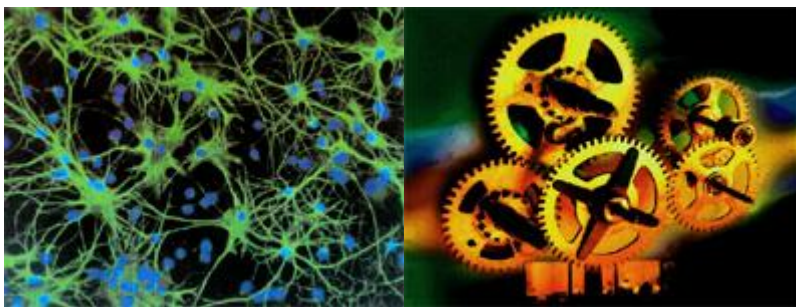
Verlies van energie

Willen mensen dat? Nee. Willen ze zó functioneren? Nee. Raken ze daarom hun energie kwijt? Ja. Het vreet energie. Menselijke energie die verloren gaat in een ongezonde wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag. In een spanningsveld waarin 'de organisatie' van haar medewerkers bezieling en passie vragen maar hen daarin totaal geen vrijheid geven of – sterker nog - hen daar zelfs op afrekenen. Een proces van gas geven en remmen. Een proces dat vergelijkbaar de energieverpilling en brandstofverbruik van auto's.

Zelfbescherming

In zo'n spanningsveld gaan mensen zichzelf beschermen. Zij gaan zich afsluiten van dat soort verwarrende signalen en informatie. Oproepen vanuit de top om meer te geven en afgeremd worden door wat er om hen heen – in de dagelijkse beleving van de werkelijkheid – gebeurt. Niet meer zeker weten wat je nog van dat soort strijdige informatie kunt vertrouwen. Dan rest je alleen nog maar om zelf op zeker te gaan. Dan sluit je je meer af en haak je meer af dan aan. Dan ga je defensief en op veilig. Dan sta je niet meer open voor wat anderen van je vragen en willen. Dan ga je op jezelf. Uit verbinding. Terwijl je dat juist niet wilt. Dan raak je gevangen in een onmacht die anderen ook in hun eigen wereld beleven. Gevangen in een soort collectieve onmacht. Een situatie waar mensen, organisaties en grotere systemen (als de economie) in vast lopen. In zulke patronen en mechanismen gaat gigantisch veel vermogen verloren.

Collectief Mentaal Vermogen



Hersencellen:
in de verbinding ontstaat
het vermogen

Uurwerkradertjes:
in de verbinding ontstaat
de beweging

Wel aanwezig maar onbenut vermogen in organisaties, tussen mensen, is vergelijkbaar met 'een bak **hersencellen** waartussen de verbindingen niet meer open en vrij functioneren'. En meer mechanisch vergelijkbaar met een **uurwerk** waarin ieder mens een afzonderlijk radertje vormt dat onvoldoende -scherp getand op elkaars functie afgestemd - meer in elkaar grijpt.

En dat voelen organisaties. Ze missen dat vermogen. In de management informatie maar kunnen er de vinger niet achter krijgen. HRM probeert er grip op te nemen door het functioneel anders inrichten van de organisatie of door herformulering van taak en functieomschrijvingen. Of in het nog krachtiger toezien op de frequentie van de POP-gesprekken door lijnmanagement. Maar daar zit het niet in. Organisaties proberen hun potentie te ontsluiten door het benoemen van uitdagende kernwaarden. Maar als je medewerkers daarop bevroegt, lachen ze meewarig en antwoorden: *“waarom zullen wij ons aan die kernwaarden houden als ‘de organisatie’ zelf die met voeten blijft treden?”*

Structureel stellen wij vast in onze onderzoeken en behandeling van dit interessante productiviteitsbepalende fenomeen vast dat het Collectieve Mentaal Verzuim in organisaties ongemerkt kan oplopen tot wel 45%! Zeker in die organisaties die wat groter zijn, waar veel met informatie wordt gewerkt, hiërarchie formeel van aard is en politiek gedrag welig kan tieren. Percentages die alle betrokkenen zelf in die omvang aangeven waarbij de hoogst genoemde percentages door de werkvloer worden opgegeven. En naarmate we dat hoger in de organisatie opnemen worden vreemd genoeg steeds lagere percentages genoemd!

Op halve kracht

Dat betekent dus dat zulke organisaties bijna op halve kracht draaien en veel financieel vermogen verliezen, terwijl de bestuurders ervan degene zijn die daaromtrent het meest onwetend zijn. Wat in één op één gesprekken en kleinere groepssessies openlijk, weliswaar met pijn, wordt herkend en erkend maar in grotere, en dus onveiliger, verbanden wordt gebagatelliseerd en ontkend. Want pijn doet hét. Je werkt er namelijk wel. Je bent er (door het fenomeen weliswaar erg ineffectief, maar toch) apedruk, je brengt er het grootste deel van je leven in door en je wilt ook nog trots op je werk én je zaak kunnen zijn. Iedereen voelt de spanning en de emoties die hierin liggen.

Emotieloos

Maar emoties, die mogen er niet zijn, er moet gewerkt worden. Doorgaan, tijd is geld. We moeten slimmer en harder werken. We moeten de vergrijzing de baas worden. Niet beseffende dat we onderwijl heel *gewoon* gewoon hetzelfde blijven denken en doen. Dat we onze organisatiecultuur de schuld blijven geven van alle tegenvallers en ellende die ons overkomt. Om vervolgens niemand verantwoordelijk te houden noch te maken voor een gezonde(re) organisatiecultuur. Onderzoeken blijven stug aangeven dat meer dan driekwart van de projectmatige pogingen iets te veranderen en te verbeteren (veelal verbeterprojecten, bezuinigingsoperaties en reorganisaties) verzanden in het moeras van de stille onuitgesproken weerstanden op top- én werkvloerniveau. Die naar elkaar blijven wijzen. Afgesloten voor weerstanden die 100% vergelijkbaar zijn met het menselijk weerstand- en immuunsysteem dat die mens gezond probeert te houden. Dat menselijke verdedigingssysteem dat hen ongevoeliger heeft gemaakt voor gevoeligheden die weleens te dichtbij kunnen komen.

Een organisatie is niet slechts een verzameling mensen met functies en een doel. Een organisatie is net zo'n organisch systeem als de individuele mens. Maar dat moet je durven en zo willen zien. Een manager die het liefst op controle en beheersing stuurt blijft zijn

organisatie het liefst overzichtelijk zien als ‘een groep mensen’ – radertjes - die iets moeten doen. Dat is controleerbaar en voor zijn gevoel beheersbaar maar dood de invoel- en de inzetbaarheid.

HRM kan er niet bij

Zo’n manager of HRM-er zal er dan – zo kijkend en doend - echter nooit alleen uit kunnen halen wat erin zit. Als in de top leiderschap met mooie bedoelingen en woorden wordt bediscussieerd maar daaronder in de organisatie management en leiding zó wordt gestuurd, zullen krachten en verwachtingen tegen elkaar in blijven werken. Dan zullen individuele gedachten, meningen en overtuigingen nooit kunnen fuseren tot één krachtige beweging waarin constructieve emoties en gevoelens nooit de draaggolf kunnen worden van de slagkracht die organisaties juist nu hard nodig hebben.

Collectief Mentaal Verzuim is de hoofdoorzaak van toenemende werkdruk.

Het navrante daarvan is dus dat mensen daarin zowel dader als slachtoffer zijn en HRM daar niet goed raad mee weet.

De impact van ‘vertrouwen’ op het productief vermogen van een organisatie is zo groot dat het een productiviteitsverschil tussen de 15% en 30% bepaalt.

Een wereld van vermogens

Er is dus een wereld van vermogen te winnen als voor gaande open en eerlijk herkend en erkend gaat worden. Die organisaties, die leiders en die HRM-professionals die dat vanuit kracht durven te doen zullen boven de zuigende werking van deze crisis uit gaan stijgen. Zij zullen het doel van deze crisis begrepen hebben. De rest zal moegestreden in de neerzuigende werking wegglijden. Zij zullen, als de externe factoren weer wat mee zullen gaan zitten, weer gewoon ‘gewoon’ de draad oppakken van wat we al te lang met z’n allen normaal zijn gaan vinden. Op weg naar de volgende in- of externe crisis als we van deze niks hebben geleerd.

Wij zijn van mening dat HRM het aan haar bestaansrecht verplicht is op te staan en de organisatie voor gaat in wat nu wezenlijk anders gedaan moet worden.

Wake up

En weet je wat de grootste dooddoener is, als je dit hebt kunnen en willen uitlezen, om dan te roepen: *“Wat een negatieve benadering zeg, je kunt toch ook kijken naar het half volle glas, wat wel goed gaat!”* Want weet je wie dat dan tegen jou heeft gezegd? Jouw eigen immuun- en weerstandstelsel die deze werkelijkheid niet meer kan managen omdat het al te lang overbelast is geweest door te lang aanhoudende stress waar jij je eigen denken en doen al te lang op hebt aangepast, al roepende dat je ‘toch



vooral naar de positieve dingen in het leven moet kijken'. Nou, ga dat dan maar doen als je dadelijk te horen hebt gekregen dat ook jij er maar even uit moet omdat de klanten jouw zaak te duur en te onaantrekkelijk zijn gaan vinden. Ga dan maar rustig afwachten tot vanuit eenzelfde manier van denken en doen de volgende structuurreorganisatie wordt afgekondigd waarna mensen gewoon weer hetzelfde blijven denken en doen. Kijk er dan niet raar van op dat dan gewoon weer hetzelfde zal gaan gebeuren.

Reorganiseer eerst het denken!

Als je meer toekomstperspectief met meer zekerheden wilt, mobiliseer dan je moed en ga vierkant staan achter wat we hier provocatief bespreekbaar maken en ga jij jouw organisatie wakker schudden voor dit besef. Want bang dat jij, al roepend, de eerste bent die er dan uit zal worden gestuurd is juist nu niet meer relevant. Juist nu verlaten de beste mensen uit zichzelf die organisatieculturen waarin geloof en vertrouwen perspectiefloos verder zullen verpieteren omdat men dat aldaar veel te zachte, te weinig concrete, en dus waarde(n)loze waarden blijft vinden.

***Verwacht dus van anderen niet iets anders
als je zelf hetzelfde wilt blijven doen***

[Link naar artikel](#) (PDF)
verwijzingen naar voorbeelden,
definities, berekeningen etc.

Dit artikel is 20 juni 2009 geplaatst op www.menscentraal.nl

Even voorstellen: Hans Visser



Hans Visser, Organisatievitalisator© en Directeur van United Sense uit Soest. Al 18 jaar ontdekkingsreiziger naar het onbenutte vermogen van organisaties en specialist in het ontsluiten daarvan. Hij maakt dat bewust, zichtbaar, meetbaar, bespreekbaar en oplosbaar.

Hij is de uitvinder van organisatievitalisatie en 'de mentale schoonmaak©', ontwikkelaar van het fenomeen en begrip (Collectief) Mentaal Verzuim® en de daarvoor in de praktijk ontwikkelde methodiek (Collectief) Mentaal Vermogen®. Hij heeft hierover diverse digitale 'boeken' geschreven die toegankelijk zijn via www.unitedsense.nl.

Op de site www.mentaalverzuim.nl vindt u alles over Mentaal Verzuim. Op de site www.unitedsense.nl wordt Mentaal Verzuim in de context geplaatst van de wisselwerking tussen menselijke en organisatorische gezondheid.

E: hansvisser@unitedsense.nl
