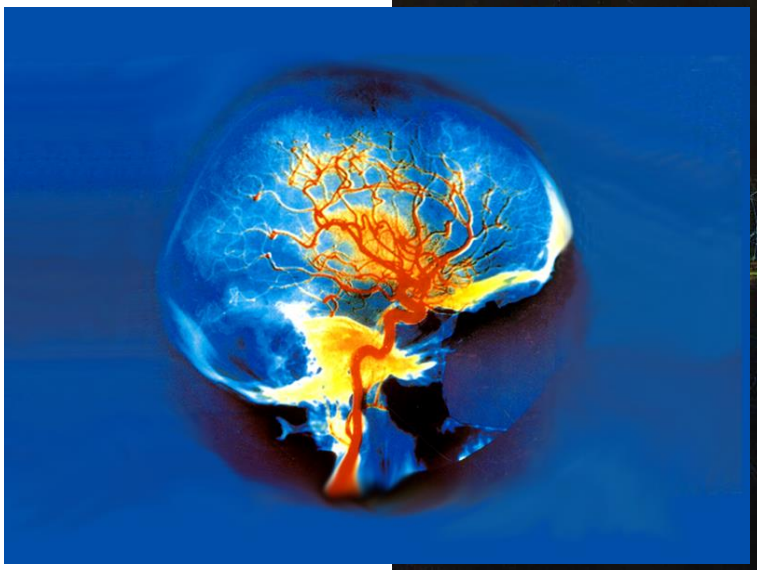
A united sense OF URGENCY

Mentaal Vermogen



Hans Visser - United Sense

A united sense OF URGENCY

Het integreren van gezondheid, vitaliteit, productiviteit en preventie '*in Bedrijf*'

Dit artikel stelt het mentale vermogen centraal in het gezondheidsdenken ten aanzien van mensen en organisaties. Het laat ook de impact daarvan zien op de wisselwerking tussen de individuele mens en het bedrijf en persoonlijk gedrag en organisatiegedrag. Tot slot laten we zien welke aspecten – van de wisselwerking tussen de gezonde mens en de gezonde organisatie - inmiddels meetbaar zijn gemaakt en beïnvloedbaar zijn geworden. Dit artikel rekent af met denken en doen in onderdelen en gevolgenbestrijding. Het maakt die aspecten bewust die bekend moeten zijn willen we echte grip op preventie kunnen nemen.

Als je iets concreet kunt zien, kunt beetpakken en kunt meten, bestaat het pas en kan er wat mee gebeuren. Alles wat daarmee niet 'gepakt' kan worden wordt al gauw als vaag - en dus onbelangrijk - terzijde geschoven. Vergelijk het maar met de afwezigheid van vlammen bij een hardnekkige veenbrand.

We denken en doen in losse onderdelen in plaats van één geheel.

De besturing van ons dagelijks doen en laten.

'Mentaal' is *een taal* die vergelijkbaar is met *software* die *hardware* laat werken. Een zachte taal die wij hard door vertalen. Die niet bestaat uit woorden maar wel de besturing is van ons dagelijks doen en nalaten. Mentaal is door gevoel beïnvloed denkvermogen dat ons handelen bestuurt. In die volgorde. Die bestaat uit gedachten en beelden die ons steeds een voor(in)stelling (een Mindset) geven van welke houding en gedrag we (zullen) gaan aannemen onder welke omstandigheden. Als er gesproken wordt over 'menselijk kapitaal' wordt dit 'als de software' daarvoor bedoeld.

A united sense OF URGENCY

En zo gaat het ook met gezondheid en vitaliteit.

Het denken en doen daarover richt zich op gevolgenbestrijding zonder de oorzaken te behandelen. We denken en doen op zichtbare, concrete en meetbare 'losse onderdelen' zonder te beseffen dat alleen het goed samengaan van die onderdelen een gezond geheel kan vormen. Alleen die onderdelen die we 'concreet' kunnen zien en kunnen 'meten' krijgen voldoende aandacht: "Mensen ***moeten* meer bewegen en een gezondere leefstijl aannemen". Ja, dat zou moeten. Maar … wáárom doen ze dat niet (voldoende)? Waarom stagneren ze in hun beweging?**

Positieve gezondheid

vis gezondheid 'in meervoud'.
Niet van een enkel onderdeel maar van een geheel. Niet meer doelend op de 'afwezigheid van ziekte' maar 'het vermogen adequaat te kunnen functioneren en een gelukkig en harmonieus leven te leiden' (Bron: World Health Organization, 1958). Op dat principe berusten ook de moderne inzichten in gezondheidspreventie.

De definitie

van 'positieve gezondheid', die gebaseerd is op het Amerikaanse model 'Health Psychology' is:

- A healthy body.
- High-quality personal relationships.
- A sense of purpose in life.
- Self-regarded mastery of life's tasks.
- Resilence to stress, trauma and change.

Bron: (Suls & Rothman in Health Psychology, 2004, vol. 23, blz. 119 – 125) van het Amerikaanse institute of Medicine (IOM; 1998, 2001).
Deze ontwikkeling betekent dat het traditionele biofysische systeem niet meer als bepalend voor gezondheid kan worden gezien.

Omdat mensen in onze steeds complexer wordende samenleving (leef- én werkklimaat) – als klein individu - meer en meer gevangen raken in onmacht daar nog voldoende grip op te kunnen, durven of mogen nemen.

*Daar komt **onrust, ongenoegen** en **onvrede** uit voort die in wisselwerking met die **onmacht**, **onvermogen** wordt dat uiteindelijk resulteert in **onwil**.*

A united sense OF URGENCY

We hebben dat ongewenste mentale ontwikkelproces

Mentaal Verzuim® genoemd.

'Het - ongewild - verzaken datgene te doen wat goed is voor jezelf' of *'op het werk ongewild verzaken datgene te doen wat goed is voor de zaak'* en dus ook voor jezelf. Want door dat verzaken worden de omstandigheden voor jezelf ook niet beter!

Het resultaat daarvan is terugtrekken in jezelf en jezelf afsluiten en afkeren van die omgeving waarin je voelt dat die niet goed voor je is of zorgt. Een soort *'geestelijk weglopen in hoofden van mensen'* (op 'dat geestelijke' komen we verderop terug. Dat Mentale Verzuim begint dus bij jezelf als individu als je op die omstandigheden geen grip meer **kunt**, **mag**, **durft** of uiteindelijk **wilt** nemen als die drie eerste niet goed van de grond komen.

En als je dan tegen mensen zegt dat ze iets (anders) **moeten** gaan doen gaan ze in stille weerstand. Niet beseffend dat ze **een eigen aandeel** hebben in de situatie waarin ze zijn komen te verkeren. Een situatie waarin ze onvoldoende beseffen daarin **dader én slachtoffer** tegelijk zijn die hen in een neerwaartse spiraal brengt.

Hoezo, een gezonde *geest* in een gezond *lichaam*?

- Als we het over **de mens** hebben: Geest & lichaam. Twee entiteiten die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, samen informatie uitwisselen, communiceren en dus samenwerken. Twee entiteiten die we als losse onderdelen blijven beschouwen in de gezondheidszorg.
- Als we het over **de organisatie** hebben: Cultuur & Structuur. Eveneens twee entiteiten die samen – in goede en gezonde wisselwerking - één gezond werkend en elkaar voedend geheel zou moeten zijn. Zeker als we spreken over integrale bedrijfsgezondheid.

Deze twee hebben één ding met elkaar gemeen: Structureel worden de twee entiteiten los geknipt. Structureel wordt primair gefocussed op het concrete, zichtbare, hard tastbare en 'dus' fysieke deel. Dat wat we niet goed beet kunnen pakken, niet voldoende met ons verstand begrijpen, vaag en zacht is en dus moeilijk kunnen beïnvloeden is ondergeschikt geraakt aan het eerste.

'De geest uit de fles laten komen'

is de grootste angst die leeft bij mensen en organisaties terwijl ze in de organisatieontwikkelingen '*op papier*' **passie** '*in de tent*' willen!

A united sense OF URGENCY

Alleen op papier wil de zaak passie in de tent!

Passie

Datgene volgen waar je hart en je kracht ligt. Sterker nog: Als je datgene volgt waar je hart naar uit gaat volgt daaruit je kracht. Als je vanuit je passie leeft is dat de motor voor je gezondheid. Want heel veel lichaamssignalen kunnen uitgelegd worden als een signaal, **een protest tegen 'de mentale ontkenning' van je vermogens.** En niet luisteren naar die signalen gaan je zelfs mentaal & fysiek beperken in je vermogens. Je in de basis aangelegde schat aan vermogens die, bij onvoldoende actief gebruik, net als bij je spieren en gestel, vastlopen. In die ontkenning of het negeren daarvan, in dat niet luisteren en niet volgen ontstaat het individuele **Mentaal Verzuim**. Het geestelijk weglopen bij wat jou in je kracht kan brengen als je niet je hart volgt.

Daaruit ontstaat eerst je stille ongenoegen en onvrede. Een vaag gevoel. Ook signalen. En als je ook die signalen niet wilt, kunt of durft te horen, of ze gaat overschreeuwen, groeit er een zekere mate van onmacht in je. Onmacht die het af dreigt te leggen tegen de kracht en de macht die je daar tegenover zou kunnen stellen als je écht iets wilt (bereiken). Want als je niets met dat signaal van onmacht doet wordt het onvermogen en uiteindelijk onvoldoende 'wil'. Dan zeg je wel te willen maar het vervolgens niet te doen. En dat is dan als onwil uit te leggen.

De vlucht naar boven

Maar …. Wij mensen hebben dan nog een escape. We zijn niet gek, we hebben nog een hoofd, vol met verstand, waar we dan naartoe vluchten. Dan denken we slim te zijn of te worden. Dan 'verhuizen' we gewoon van ons gevoel naar ons verstand. We gaan 'in ons hoofd zitten'. En in dat hoofd bedenken we allerlei mooie verstandelijke en wijze nieuwe wegen die ons uit dat onmachtige gevoel kunnen redden. In dat hoofd hebben zich in de loop van ons leven allerlei slimme oplossingen en strategieën gevormd.

Oplossingen en strategieën die ons ooit in soortgelijke situaties hebben gered toen we iets voelden waar we op dat moment geen raad mee wisten. We hebben toen in die onveilige situaties een soort mentale software ontwikkeld met het labeltje 'het werkt voor zulke/soortgelijke situaties!'. En al die softwareregeltjes samen hebben ons zover helpen overleven en hebben aldus ons overlevingsmechanisme gevormd.

Organisaties zijn net mensen

En als je denkt dat dat alleen maar op mensen en hun gedragingen van toepassing is heb je het mis. Precies hetzelfde gebeurd er in en met organisaties (en hun organisatiegedrag) die niet luisteren naar het gevoel dat daarbinnen leeft en voortdurend subtiele signalen afgeeft. Áls die nog afgegeven worden en/of doorkomen. Want veelal gebeurd daar hetzelfde als bij mensen. Zij sluiten 'het gevoel' af en uit. Zij verklaren – vanuit hun verstand - dat het goed met hen gaat. En zij kunnen dat ook doen omdat zij de oplossing hebben bedacht, uiteraard veelal onbewust, om gevoelssignalen als onbetrouwbaar te beschouwen en te bestempelen. Niet concreet, duidelijk of hard genoeg. En ja, als zulke signalen harder gegeven worden dan wordt de 'tweede oplossing' in stelling gebracht: Alles wat naar emoties ruikt wordt 'kaltgestelt'. Die worden persoonlijk gemaakt. Die worden aangeduid als persoonlijke onmacht, zwakte en kwetsbaarheid. En ja, wie wil daar nu meer geassocieerd worden. Dus óók daar worden mensen met - nog hart voor de zaak

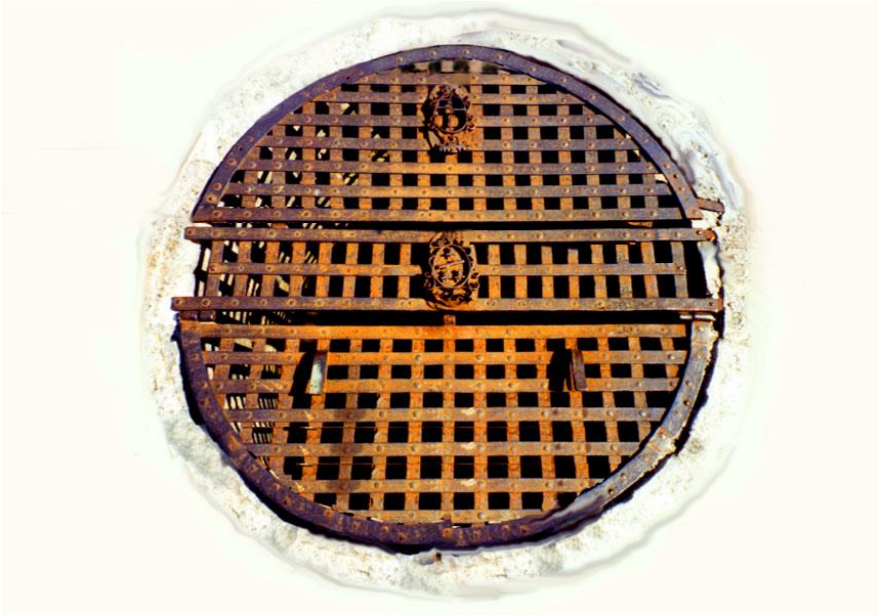
> Des te hoger je in de hiërarchie van de organisatie komt des temeer het verstand de boventoon gaat voeren 'over' het gevoel heen.
> Daar telt de WETENschap, het verstand meer in plaats van een WETEN dat uit subtieler **waarnemen**, uit intuïtie/gevoel voortkomt. Subtiele signalen voor **waar** aan willen **nemen** en dat niet met je verstand willen vervormen tot iets wat je hard genoeg kunt begrijpen. Gewoon aanvaarden dat dát is wat er is.

– terug gestuurd in 'hun hok'. In hun hoofd. Naar hun overlevingsstrategieën. Wat gevoelige signalen voor het echte leven en gezondheid *in bedrijf* hadden kunnen zijn, worden genegeerd. Mensen worden (terug)gestuurd naar hun individuele overlevingsmodus. En dan gaan er (weer en meer) verstandelijke 'oplossingen' gezocht en beslist gevonden worden.

Ontkenning van emoties en gevoel

Met de ontkenning van emoties wordt het gevoel (ook voor de zaak) geaborteerd. Er ontstaat een tweespalt, een gespletenheid die zich op hoofdlijnen als volgt gaat uiten:

A united sense OF URGENCY



- **Op de zaak doen we alleen maar verstandige dingen**. Ontdaan van gevoel en emotie die daar veelal geen plek mag hebben of kan krijgen. Want in het krachtenveld van de ratio houden we onze gevoelens voor onszelf. Want, hebben we daar (aan)geleerd, laat niet zien wat er écht aan gevoelens in je omgaan als je (weer) instemt met een genomen maatregel ter verbetering van het rendement bijvoorbeeld.

- **Maar of zulke 'harde' maatregelen écht wel zó verstandig zijn 'merken' we thuis wel of onderweg daar naar toe.** Thuis waar de manager z'n 'jas aan de kapstok' kan hangen en weer veilig mens kan zijn. Tenminste áls hij daar wel z'n gevoel kan en mag laten spreken. Als hij daar wel open en eerlijk durft te zijn. Naar zichzelf en van daaruit naar z'n partner. Naar z'n kinderen is dat meestal geen probleem want die zullen hem juist niet afrekenen op wat hij voelt en laat zien of wat zij, nog onbevangen, voelen bij hem. En als die kleintjes naar bed zijn meldt die tweestrijd (tussen verstand & gevoel) zich al snel weer en meldt zich weer die stille onmacht waar hij vervolgens moe en uitgeput mee in slaap valt of blijft liggen draaien. Draaien als gevolg van 'de jojo' waarbij hij van z'n verstand in z'n gevoel zakt en daar weer uit omhoog in z'n verstand schiet: "Had ik niet eigenlijk beter ….?", "Of toch niet?". "Nou met die onzekerheid moet ik morgen niet op de zaak terugkomen! Ze zien me al aankomen: "bij welke emo-sessie ben jij gisteravond geweest, Kees!?" Nee, laten we ons maar bij dat besluit houden, dat is nu eenmaal toch genomen en iedereen heeft daar 'ja' tegen gezegd. En het klopt, het werkt, want niemand komt er de volgende dag nog op terug. 'Het' is dus opgelost.

Is dit wat we bedoelen met **'leven in de tent'** als we in de kernwaarden van onze zaak Openheid, Eerlijkheid, Betrouwbaarheid of Passie schrijven en dat naast de ingang hangen?' Of is dat onze oprechte wens om er vervolgens zelf NIET naar te handelen waardoor die kernwaarden kenmerken worden van onze onmacht? U mag het zeggen als u open en eerlijk wilt zijn en een écht gezonde tent wilt hebben met een gezonde geest binnen die van buiten zo mooie muren met transparant glas en goede arbo-verantwoorde stoelen.

Goed. Terug naar de hoofdlijn van dit stuk

Naar de mentale kant van gezondheid *in bedrijf* of in uzelf. Of hebben we hiervoor eigenlijk de essentie al te pakken? Of zijn we te hard, te direct, te eerlijk geweest? Hebben we nu iets bloot gelegd wat we het liefst afgesloten willen laten liggen om over te gaan tot 'going concern' of de waan van de dag? Naar de (denk)plek waar onze energie met bakken uit ons wegloopt? De eindeloze gedachtenuitwisselingen 'in ons hoofd' waar ons gevoel zich dan maar als ongenoegen, onzekerheid en onmacht worstelt met ons verstand en onze aangeleerde verstandige oplossingen. Naar de (werk)plek waar we voor alles wel een aparte afdeling hebben die 'het signaal' of 'het probleem' wel zal aanpakken. Want denken en doen in onderdelen is een prachtige uitvinding om met zéker zulke complexe zaken als gevoel en emotie te kunnen dealen.

> Of …. hebben we nu iets bloot gelegd wat afgesloten moest blijven?

We hebben daarvoor tenslotte de afdeling P&O of geavanceerder HRM

Met daarin de verder onderverdeelde secties die zich bezig (willen en proberen te) houden met de 'P' van Personeel en de 'O' van organisatie. Organisatiestructuur en oh ja, organisatiecultuur. Of HRM (Human Resource Management). Ooit bedoeld om de bronnen van menselijke vermogens aan te boren en te exploreren voor een gezonde zaak. Toen innovatief bedacht omdat P&O te druk geworden was met de naleving van allerlei verstandelijke regels met verstandelijke beloning. Maar óók zij (althans een groot deel daarvan) zijn 'in het organogram' goed gestructureerd in een hokje geplaatst, soms ver weg van de werkvloer waar 'het menselijk kapitaal' moet volgen in de verzakelijkte geest en de verstandige oplossingen. Niet omdat ze (dat) willen maar wel zullen moeten om aldaar in die cultuur te kunnen overleven. Volg de macht van de massa en wijk daar niet teveel vanaf. Want als je je hart voor de zaak kwijt bent kun je maar beter je verstand volgen want daar denk je macht over te hebben.

Dan maar de schone schijn ophouden

We vragen het elkaar dagelijks in de ontmoeting: "Hoe gaat het met jou?". "Goed" is steevast het antwoord. "En hoe gaat het met je bedrijf?". "Uitstekend". Doe niet moeilijk. Maak het niet moeilijk voor jezelf en dus ook niet voor de ander. Vraag niet door.

Hou het zo. Blijf in het bovenste, veilige laagje van communicatie. Ook al zie je, voel je of heb je via andere kanalen echt iets anders vernomen dan steeds maar weer gezegd wordt.

Maar is dat écht zo?

Hoe mooi verkopen organisaties, bedrijven en mensen zichzelf ‘naar buiten’ toe? Hoeveel aandacht en geld wordt daar in gestoken? In mooie, treffende slogans, in verleidelijke commercials, in aantrekkelijke personeelsadvertenties die mooie verwachtingen wekken, in cosmetica, fashion en een zekere uitstraling naar buiten toe? We maken de buitenkant mooi en scheppen daarmee vaak een illusie. Maar hoe is het écht daar achter en daar onder? Wordt daar achter en daar onder écht gewerkt aan datgene wat wordt gemaskeerd?

Maskeren: ‘Niets is wat het lijkt’

Bij mensen en organisaties: Structureel vinden we een spanningsveld tussen wat een organisatie naar buiten – naar de klanten - toe voordoet te zijn en hoe dat ‘van binnen’ door medewerkers in werkelijkheid wordt ervaren.

Ook daarin zijn mensen net bedrijven. Ook daarin leeft een spanning tussen binnen en buiten. Tussen wie je in essentie bent, hoe je je van binnen voelt en hoe je – jezelf vaak anders – voordoet. Die spanning is een vorm van stress. Een vorm van spanning tussen te grote verschillen. Een verloochening van de werkelijkheid die pas doorbroken kan worden als er echte verbinding en vertrouwen is in de ander.

Als er een echte, open en eerlijke uitwisseling kan en mag zijn. Als het goed voelt. Als we luisteren naar wat we echt voelen. Ons toestaan dat te willen herkennen en te erkennen en dat durven te uiten.

A united sense OF URGENCY

De stop op de fles. *Hold the spirit locked*

Als we het er maar niet over hebben. Het gevoel – dat ieder voor zich deep down voelt - niet bespreekbaar maken ontkennen we de essentie van ons leven. Als mens maar ook als organisatie.

Als we dat gevoel blijven afschermen en maskeren doen we onszelf en onze gezondheid geweld aan.

> We zijn zowel dader als slachtoffer van de situatie waarin we verkeren.

Dan blijven we **dader én slachtoffer** tegelijk van de situatie waarin we onszelf gevangen houden. Dan doen we dat onszelf aan. Dan drukken we van buiten naar binnen ons gevoel dood. Dan houden we de stop op de fles met het leven daar binnen. Ook weer als mens en als organisatie. Terwijl het leven bedoeld is om ongehinderd te kunnen stromen. In flow te zijn.

Besef wat er gebeurt

1. **Stel je eens voor** dat je bloedvaten van binnen ineens ergens blokkeren. Je zenuwen niet meer vrijelijk signalen kunnen doorgeven of je voeding ergens blijft vastzitten. Wat gebeurt er dan? Daar achter die obstructies. Kan dat leven? Kan dat nog gezond verder groeien? Nee dus.

2. **Stel je nu eens voor** dat je emoties blokkeren. Je gevoel niet meer stroomt. ‘Je software’ vastloopt. Hoe voelt dat dan? Zou het zo kunnen zijn dat ‘je hardware’ dan ook gaat protesteren en uit gaat vallen? Zou daar een oorzaak kunnen liggen voor lichamelijk falen? Dat je hart wel blijft pompen maar de druk in de vaten toeneemt omdat het bloed niet meer goed kan doorstromen? Je hoofd overuren gaat draaien maar je lijf daarin niet meer kan volgen?

3. **Stel je vervolgens voor** dat ‘de harde kant’ van de organisatie (de structuur, de procedures, de bezetting, de instructies en de ICT) helemaal goed (zelfs ISO- en Arbo-gecertificeerd) op papier op orde is. Maar dat ‘de zachte kant’ (de energie) niet de ruimte en aandacht krijgt om dat ongehinderd gericht te kunnen laten stromen. Zou dat bedrijf dan gezond kunnen functioneren en kunnen groeien?

Weet je wat er dan gebeurt als het zachte (collectieve) gevoel niet meer in overeenstemming werkt met de harde structuren? Dan gaat er wrijving ontstaan tussen de onderdelen.

Tussen wat wil werken en wat niet meer mee wil werken. Dan gaan zaken stroever lopen en gaan mensen hun energie verliezen. En dat willen ze niet. Want die hebben ze hard nodig voor zichzelf om hun eigen onderdelen voldoende draaiend te kunnen houden. Voor hun eigen leven, voor hun eigen gezin. En dan gaan mensen, min of meer gedwongen, stille besluiten nemen. Zij gaan hun energie veilig stellen. Zij gaan zich los maken van 'de zaak'. Uit verbinding daarmee. Weg daarvan. Natuurlijk niet fysiek, want dat zou opvallen. Maar wel in hun gevoel en in hun hoofd. **Dan ontstaat een geestelijk afhaken**. Hun betrokkenheid met de zaak neemt af. Zij zetten zich niet meer volledig in.

Mentaal Verzuim is geboren

Maar omdat dat eigenlijk niet zou moeten of mogen gaan mensen ook dat maskeren. Dan gaat hun restenergie op aan het verhullen daarvan. Aan het vermijden. Dan gaan ze 'ja' zeggen maar denken ze 'nee'. En of ze dan toch nog 'ja' zullen gaan doen weten we niet zeker. Dat moeten we maar hopen en afwachten. Dan pakken ze stukken informatie niet meer omdat ze – in stilte - andere keuzes maken. Dan gaan ze informatie bij zich houden die belangrijk is om hun persoonlijke belangen te dienen. Dan gaan ze informatie anders lezen. Dan pakken zij alleen nog die informatie die hun eigenbelang dient.

Dan gaat de stromingssnelheid die informatie in het primaire bedrijfsproces van een gezond bedrijf zou moeten hebben, vertragen. Dan komt de 'interne' leverbetrouwbaarheid onder druk te staan.

> Dan ontstaat er spanning en trekken mensen zicht terug

En dan wordt het spannend

Gewekte verwachtingen komen niet meer uit. Onderdelen – in de productieketen (van informatie of producten) - stellen elkaar teleur in de op- of aflevering aan naastliggende onderdelen.

Dan ontstaat er spanning. En als mensen ergens een hekel aan hebben is het dat. Daar willen ze ver vandaan blijven. Tenminste als het vervelende spanning is.

Dan neemt het vermijden daarvan toe. Dan gaan ze ontkennen. Dan trekken ze zichzelf terug. Ze stellen zichzelf veilig.

Dan gaan ze wijzen of verwijzen naar anderen.

Naar het management. Naar de top. **En gelijk hebben ze.**

Maar wat weet de top van wat er werkelijk diep onder hen gebeurt?

Heel eerlijk? Niks. Echt niet? Klopt. Ja ze weten natuurlijk wat verzuim is. Ziekteverzuim. Als mensen door ziekte niet meer fysiek mee produceren. Daar worden staten van bijgehouden en die worden gerapporteerd. Maar Mentaal Verzuim dan? En nog belangrijker voor de zaak, **het Collectieve Mentaal Verzuim** dan? Daar weten ze niets van. Want welke manager heeft de moed om zijn directeur te melden dat hij meer dan 35% Collectief Mentaal Verzuim op zijn afdeling waarneemt? Hij stelt zich in gedachten al de reactie van z'n directeur voor: "Wat doe jij daar dan in Godsnaam aan?" Niets over melden dus! Daar ver vandaan blijven en door blijven worstelen met weer andere rationele oplossingen en (meet)instrumenten e.a. (druk)middelen.

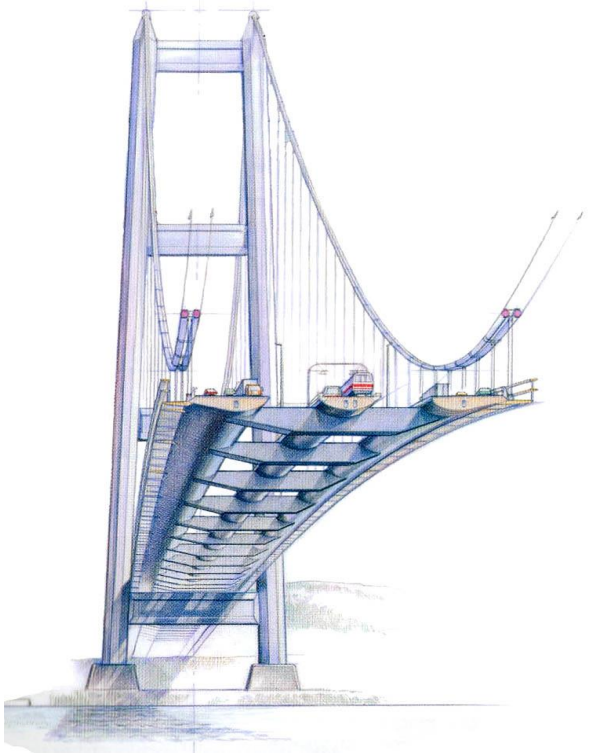
En zo blijft de zaak van leven verstoken

Structureel meten wij op werkvloeren, waar het werkelijke bedrijfskapitaal functioneert, een aanzienlijk groot verschil tussen de omvang van het (door hen aangegeven) Collectieve Mentaal Verzuim en wat de top daarover kan zeggen. Als op de werkvloer 35% Collectief Mentaal Verzuim wordt gemeten, blijkt dat de (afdelings)leiding daarvan hooguit 20% noemt.

In het Management Team van hooguit 10% uitgaat en de top verbaasd reageert dat er überhaupt sprake van is.

De top is niet hard maar doet hard

Wij stellen dat het grootste deel van Mentaal Verzuim voortkomt uit het ontbreken van voldoende gezonde zachte factoren. En als de top van een organisatie onbekend is met dit fenomeen en de werkelijke omvang ervan niet kent, zal ze het belang van die zachte factoren blijven onderschatten.



Dan blijven ze sturen op de hardere factoren. Want ze gaan ervan uit dat hun managers die zachte factoren wel goed geregeld zullen hebben omdat ze er zo weinig over horen. Want zeg nou zelf, bij hoeveel vergaderingen staat iets zachts als 'geloof in de zaak' en 'vertrouwen in het

management' als te bespreken issue op de agenda?

De externe verleiding

Als bedrijven hun **externe klanten** iets willen laten kopen kunnen ze twee dingen doen:

1. In de markt gaan staan en roepen wat je te koop hebt door het product te beschrijven, de verstandelijke weg dus, of
2. Een reclamebureau het product aantrekkelijk te maken met gevoel aansprekende beeld en tekstinformatie waarmee klanten – in hun gevoel – verleid worden het product te willen hebben.

Optie twee levert de beste omzet en rendement. Toch?

Informatiebehandeling in hoofden van mensen

Alle signalen die via de zintuigen als informatie bij mensen binnen komen passeren op weg naar ons verstand eerst 'het selectie- en voorbewerkingsstation'; Het limbisch systeem. Dat gevoelscentrum ligt midden onder in het centrum van onze hersenen.

De interne verleiding

Als bedrijven hun interne klanten, hun medewerkers, willen bereiken en verleiden om zich helemaal voor de zaak te geven zouden ze dan ook niet veel beter de tweede optie intern kunnen uitwerken? Niet alleen als intern verkoopconcept maar dat ook échte invulling en aandacht geven en daar structureel, consistent en consequent naar handelen!

Is de organisatiecultuur een gezonde voedingsbodem voor gezonde groei?

- Als een zaadje zich tot een krachtig, gezonde plant wil ontwikkelen heeft het een gezonde voedingsbodem nodig. In het zaad leeft de potentie te willen groeien. Naast goede grond, zon en regen, ook de juiste plek.

- **Als een idee** wil kunnen uitgroeien tot realisatie, heeft het de juiste omstandigheden en wilskracht en doorzettingsvermogen nodig die begint met daarin kunnen geloven.

- **Als een kind** met al zijn vermogens die in hem zijn volwassen wil kunnen uitgroeien heeft het liefde, warmte, zorg en aandacht nodig. Niet alleen maar fysieke voeding en een dak boven zijn hoofd.

Allemaal groei- en ontwikkelprocessen dus die alleen maar gezond mogelijk worden als er goede omstandigheden, voeding (stoffen en energie) en vrije stroming en vrije uitwisseling van informatie (informatiedragers als genen, kennis, etc.) mogelijk zijn. Ieder ontbrekend onderdeeltje daarin verstoort en remt de ontwikkeling en beïnvloed het 'eindresultaat'.

- **Als een organisatie** – eigenlijk ook een levend macro-organisme (dynamisch systeem) dat een schaalvergroting is van kleinere, daarin levende en werkende micro-organismen (mensen) - gezond en slagvaardig wil kunnen bloeien, heeft het net zulke voeding, energie, vrije stroming en uitwisseling nodig. Dan maakt het helemaal niets uit wat zo'n organisatie produceert maar hoe **het voortbrengingsproces** daarin gevoed wordt. **En dat begint al behoorlijk soft te klinken voor veel managers**.

Als wij de vraag stellen: "Wie c.q. welke functionaris is verantwoordelijk voor de organisatiecultuur of het organisatiegedrag?", ontstaan grote ogen en verbaasde blikken. Want voor ieder organisatieonderdeel is toch zeker een verantwoordelijke functionaris? De antwoorden die we dan meestal krijgen zijn: De top of P&O/HRM of "Ja, eigenlijk wij allemaal!"

Wie is er eigenlijk verantwoordelijk voor de organisatiecultuur? De voedingsbodem voor onze gezondheid *in bedrijf*?

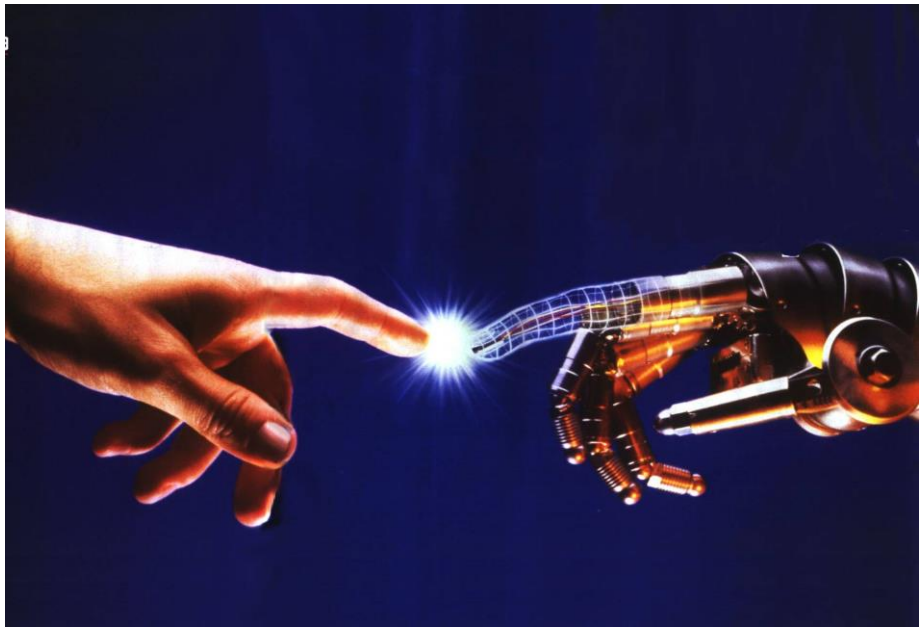
Als we kunnen aanvaarden dat 60% tot 80% van het bekende ziekteverzuim direct of indirect voortkomt uit stressgerelateerde omstandigheden, zoals we hiervoor omschreven, is daar een wereld te winnen. Dan zullen we echter wel op een andere manier moeten gaan kijken welke factoren in die omstandigheden beïnvloedbaar en beheersbaar te maken zijn.

Feit is dat de door arbodiensten gedomineerde media structureel geen aandacht geven aan de meer zachtere factoren als angst, geloof en vertrouwen in organisaties.
Arbodiensten praten er wel over maar brengen daarvan weinig tot niets in de praktijk zoals wij steeds weer terugvernemen lopende onze vitalisatieprocessen. Zij hebben goed werk gedaan t.a.v. de meer harde omstandigheden maar verzuimen o.i. in de doorschakeling die nu aandacht behoeft. Evenals de lange periode waarin zij 'preventie' in hun productenpakket hadden maar op de vraag 'wat daar dan in zat' ze stil vielen. Nu zij zó lang vast zijn blijven houden aan die eenzijdigheid neemt de geloofwaardigheid van arbodiensten als gezondheidsbevorderend instituut in bedrijven met rasse schreden af. Omdat ze zachte factoren te rationeel of te medisch benaderen. Mensen met angststoornissen vertonen vermijdingsgedrag. Maar ook hier lijkt het gedrag van mensen en organisaties erg op elkaar. Als je ergens bang voor bent ga je dat het liefst uit de weg. Angst- stoornissen zorgen na hart- en vaatziekten voor de grootste ziektelast in Nederland.

De relatie tussen organisatiestress en stress bij mensen

Mensen onder teveel stress vertonen hetzelfde gedrag als een organisatie onder stress. Beiden ontkennen dat er van stress sprake is en negeren de signalen ervan omdat het teveel geassocieerd wordt met het onvermogen om met druk om te gaan. Dat men als te kwetsbaar en te zwak wordt gelabeld.

Die ontkenning houdt ook in dat de persoon of organisatie in kwestie zich afsluit voor signalen die op stres kunnen duiden. Die ontkenning kan staande blijven door afsluiting voor deze signalen. Dat houdt per definitie in dat de organisatie niet meer alert is voor



Signalen van stress bij mensen:	Organisatiestress signalen:
Fysiek: Het afweersysteem kan worden aangetast en mensen met stress zijn daardoor vatbaarder voor bijvoorbeeld griep en verkoudheid.	**Fysiek:** De kwetsbaarheid van de organisatie neemt toe waardoor zij beschadigd kan worden in haar contacten met de markt en klanten.
Psychisch: De gemoedstoestand van een persoon in tijden van veel stress verandert. Hij of zij wordt prikkelbaar en cynisch.	**Psychisch:** De organisatie staat niet meer open voor constructief bedoelde signalen. Informatie fragmenteert en wordt vervormd.
Gedrag: Doordat het lichamelijke en psychische klachten zijn, verandert ook het gedrag. Prikkelbaar zijn, kan leiden tot conflicten. Somberheid tot minder sociaal contact.	**Organisatiegedrag:** Informatie stroomt niet meer, is niet meer tijdig, betrouwbaar en actueel. De organisatie worstelt met zichzelf en heeft geen oog en oor meer voor wat medewerkers nodig hebben.
Gedachten: Ongezonde stress zorgt voor negatieve gedachten. Soms is dat op anderen gericht, maar meestal op jezelf.	**Gedachten:** Zo'n organisatie ontkent of overschreeuwd zijn tekortkomingen en merkt niet dat werknemers en klanten in stilte afhaken.
Bron: preventievegezondheidszorg.nl	Bron: unitedsense.nl

stress bij haar werknemers en de werknemers ook niet herkennen dat de organisatie onder stress lijd.

Werknemers in de organisatie zijn vergelijkbaar met cellen die samen een organisme vormen. Ongezonde cellen tasten het organisme in haar gezondheid aan. Omgekeerd: Als het organisme ongezond met zichzelf omgaat gaan cellen in dat organisme protesteren en ziekteverschijnselen vertonen.

Vitaliteit *in bedrijf*

ontstaat in een gewenste wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag. In een mentaal en fysiek gezonde omgeving en hoe de mens zich daarin ontwikkelt. Hoe vitaal die mens zich daarin ontwikkelt wordt bepaalt door 'de state of mind' van deze mens. Die niet meer in onderdelen moet blijven denken en doen maar wakker moet worden gemaakt voor het belang van de wisselwerking tussen deze onderdelen (zie http://www.unitedsense.nl/index.php) .

A united sense OF URGENCY

De consequenties van onbalans tussen Verstand & Gevoel

Fitheid en gezondheid zijn twee begrippen die fuseren in Vitaliteit. Dat geld voor mensen en voor organisaties. **Bij beiden wordt dat nog teveel benaderd vanuit het eenzijdig kijken naar en werken aan 'de zichtbare', harde, fysieke- en verstandelijke aspecten**. Meer sporten bij mensen en meer structuur bij organisaties. 'De onzichtbare' zachtere, mentale, meer emotionele- en gevoelsmatige aspecten krijgen nog veel te weinig aandacht.
En dat lijkt op de omgekeerde wereld. Want is het spreekwoord niet *'Een gezonde geest in een gezond lichaam?'* En sterker nog, is het niet juist een gezonde balans en wisselwerking tussen die twee die vitaliteit echt kracht geeft?

- **Gezondheid van organisaties** wordt vaak uitgedrukt in goede uitstraling, mooi gebouw, inzichtelijke structuur, aanwezigheid van op papier staande procedures en instructies, prestaties en winstgevendheid om een paar zichtbare, harde aspecten te noemen. Maar hoe gezond is de organisatiecultuur, de meer geestelijke omstandigheden waarmee de organisatiestructuur goed kan functioneren in de praktijk?

- **Gezondheid van mensen** wordt vaak uitgedrukt in goede uitstraling, gezond fysiek lichaam, fysieke aanwezigheid en afwezigheid van ziektes, de goede werking van het gestel en de organen, prestaties en fysiek functioneren om een paar zichtbare harde aspecten daarvan te noemen. Maar hoe gezond is de menselijke geest die in alles de aansturing is van het fysieke menselijke lichaam?

Hoe gezond is de balans en wisselwerking tussen die twee? En hoe gezond is de wisselwerking tussen het organisatiegedrag en het persoonlijke gedrag? De mens is consument en producent van zijn leef- en werkomgeving omgeving. Voor een gezond bedrijf zullen we dus eerst moeten kijken naar een gezonde balans tussen verstand & gevoel bij de daarin en daarvoor werkende mensen.

A united sense OF URGENCY

De prijs van onbalans

Als mensen een emotionele onbalans in zichzelf ervaren kan zich dit uiten in:

- Mentaal Verzuim®: Afsluiting, vermijdings- en maskeringsgedrag uit ongenoegen, onvrede en onmacht. Verzaken datgene te doen wat goed is voor jezelf (persoonsbelang) dan wel verzaken wat goed is voor de zaak (organisatiebelang).
  De omvang daarvan: Alle Nederlanders hebben hier last van bij zichzelf en bij elkaar. Mentaal Verzuim en het Collectieve Mentaal Verzuim (in organisaties) kan ongemerkt oplopen tot wel 45%.
  Zichtbaar gemaakt door **United Sense** (in Soest).

- Relatieproblematiek.
  De omvang daarvan: Één op de drie relaties strand. De 'houdbaarheidsdatum' van een relatie is nu gemiddeld 12,9 jaar.
  Uiteindelijk leidend tot scheiding, huiselijk geweld (emotioneel en/of fysiek).

- Depressie
  De omvang daarvan: Ca. 850.000 Nederlanders kampen met depressie. Daarnaast krijgen 600.000 Nederlanders een paniekstoornis (RIVM).

- Overgewicht: Verstoord eetgedrag leidend tot gewichtstoename of afname.
  De omvang daarvan: Meer dan 50% van de Nederlandse bevolking lijdt hieraan.
  Uiteindelijk leidend tot Obesitas (ziekelijk en/of ernstig overgewicht).
  De relatie tussen **Mentaal Verzuim & Overgewicht** is in concept nader uitgewerkt in een artikel, een co-productie van Hans Visser en Nancy Schepers). Dit artikel volgt uit dit basisartikel **'De Mentale kan van Gezondheid *in Bedrijf*'**.

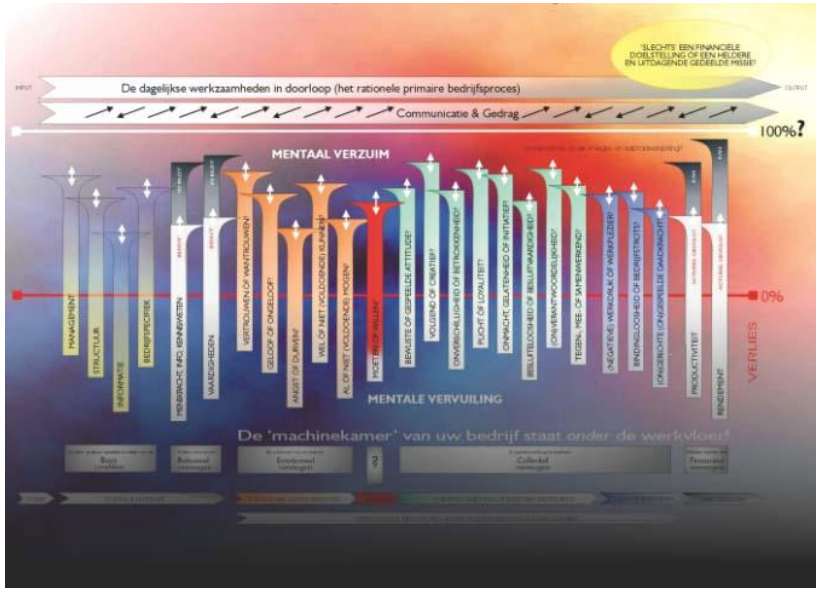
- Overmatig genotsmiddelen gebruik: Verslavingsgedrag (alcohol, drugs, medicijnen e.a.).
  De omvang daarvan:
  Probleemdrinkers (8 – 12 glazen/dag) 320.000
  Alcoholverslaafden (12 of meer glazen per dag) 780.000
  Poly-drugsgebruikers (heroïne) 32.000
  Via methodon bekend 12.500
  Cocaïne 28.000 – 55.000
  Slaap en kalmeringsmiddelen (medicijnverslaving) 1,1 miljoen.
  Nicotineverslaving 32% van de Nederlanders boven de 15 jaar.

- Schuldproblemen: Overmatig uitgeven van geld (koopzucht, gokverslaving e.d.).
  De omvang daarvan:
  Gokverslaving 0,4% van de volwassen Nederlanders.
  Koopverslaving 2% van de Nederlanders.
  Zichtbaar gemaakt door **Synteger** (in Maarssen).
  Uiteindelijk leidend tot structurele schuldproblematiek.

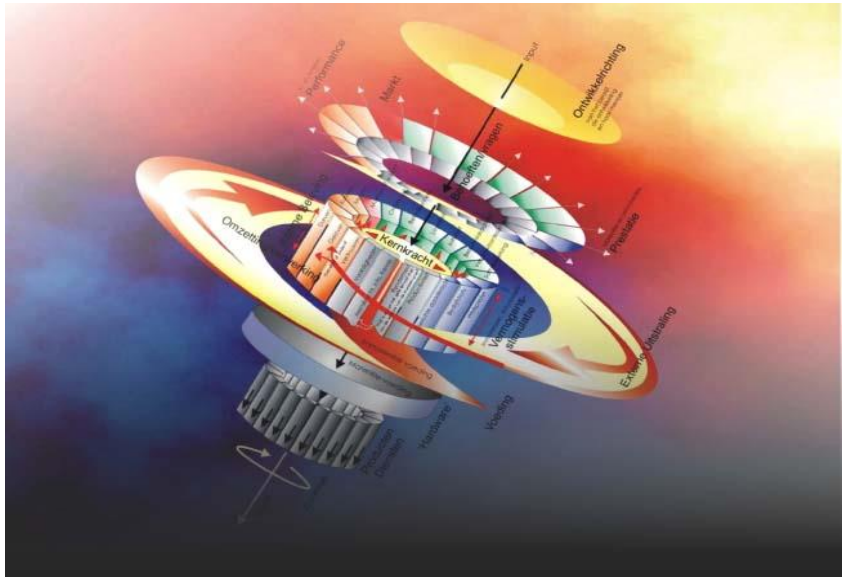
Zijn alle aspecten van gezondheid *in Bedrijf* meetbaar?

Ja. Nu we de mentale kant van gezondheid nader hebben bekeken in relatie tot de fysieke kant, kunnen we doorschakelen naar andere belangrijke kanten van gezondheid die - naast de mentale kant - ook voor preventie van groot belang zijn.

Ook de psychologische-, biologische- en sociale factoren zijn van groot belang. We (United Sense i.s.m. UB4M) zijn inmiddels in staat vier – op economische principes gebaseerde - belangrijke segmenten van ‘gezondheid in meervoud‘, in relatie tot de arbeidsituatie te meten. Dit desgewenst, inclusief een risicoanalyse in elk van deze segmenten. Informatie daarover kunt u aanvragen bij onderstaand adres.



In de organisatie gemeten positieve gezondheid in meervoud



De impact daarvan op de gezonde werking van het bedrijf

NEDERLANDS EN VLAAMS KENNISCENTRUM VOOR ORGANISATIEVITALITEIT EN ONBENUT VERMOGEN

United Sense Birkstraat 79 3768 HC Soest Tel: 035.6019275 info@unitedsense.nl De site: www.unitedsense.nl Het kenniscentrum.

Organisaties & Bedrijven – Groot & MKB - Vernieuwing Rijksdienst - Ambtenaar van de Toekomst – Werkgroep Organisatiecultuur – Werkgroep Arbeidsproductiviteit – Werkgroep Organisatiegedrag - Ambtenaar 2.0