

Zombiecollega's kosten veel geld

Bron: Nederlands Dagblad 18 november 2017



Iemand die jarenlang en steeds in dezelfde functie aanwezig is en net niet omvalt, kan getypeerd worden als een bore-out. En daar zijn er heel veel van inmiddels. De kosten van deze werkhouding zijn hoger dan die van burn-outs. | beeld istock

JOhan Berends • trainer en adviseur van ondernemingsraden vanuit Metamorfase

Er lopen in bedrijven heel wat werknemers rond die nog nét functioneren, maar in feite niets anders dan zombiecollega's zijn. De kosten van deze groep zijn voor een onderneming minstens tien keer zo groot als van mensen met een burn-out.

In de afgelopen weken is er veel geschreven over de aantrekkende economie. Een voorbeeld daarvan zijn de onderzoekscijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek over de stijging van het aantal burn-outs (ND 16 november). In dat artikel komen veel experts aan het woord die hun zorgen uiten over de oorzaken hiervan. Vaak wordt genoemd: de werkdruk, de balans tussen privé en werk en toenemende mantelzorg. En het komt vooral voor in de leeftijdscategorie van de drukke dertigers.

Het voordeel – als je dat zo wilt noemen – van burn-outs is dat vrijwel exact is te berekenen wat deze uitval de organisatie kost. Een medewerker die er niet is, produceert niet en moet wel worden betaald. Hij moet (langdurig) worden vervangen en de reïntegratiekosten bij terugkeer zijn ook hoog en helder. Daadwerkelijke kosten die zichtbaar worden voor de werkgever aan het eind van elk boekjaar. Toch gaat het gelukkig om slechts een laag percentage van de medewerkers die het treft.

durven solliciteren

Elk jaar geef ik een aantal workshops en plenaire spreekbeurten op landelijke OR-dagen. Daar komen de leden van ondernemingsraden uit heel Nederland. Aan het begin van elke workshop vraag ik aan de deelnemers of zij in het afgelopen jaar nog gesolliciteerd hebben. Let wel: de leden van de ondernemingsraad zijn medewerkers met een vast dienstverband. In al die workshops gingen tot en met 2016 geen handen omhoog. Maar vanaf de eerste workshop in maart dit jaar stijgt het aantal handen dat omhooggaat snel. In de laatste workshop was het al een op vijf.

In die workshops maak ik al jaren gebruik van een model van Albert Hirschman (zie kader). Hij is een Amerikaans onderzoeker naar arbeidsrelaties. Hij stelt dat elke medewerker na zijn entree in de organisatie loyaal is ([Loyalty](#))

Van een medewerker verwacht een werkgever doorgaans ook dat die nadenkt over zijn werk. En ook dat hij een visie heeft op de verbetering van de processen en de effectiviteit van de organisatie. Medewerkers die loyaal zijn doen dat ook. Een medewerker die echt mag bijdragen en zich aangesproken weet op zijn expertise is tevreden ([Voice](#)).

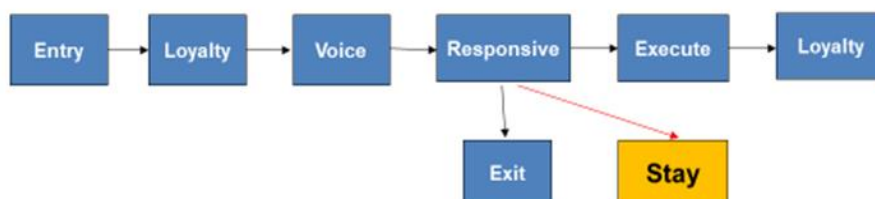
Hirschman stelde in zijn onderzoeken vast dat medewerkers die hun mening geven dat blijven doen wanneer zij het gevoel krijgen dat er naar hen geluisterd wordt ([Responsive](#)). Veel gebruikers van het model verwarren 'het gevoel dat er naar je geluisterd wordt' met de idee dat 'er wordt gedaan wat jij zegt wat er zou moeten gebeuren'. Wanneer een medewerker die goede terugkoppeling op zijn bijdrage niet krijgt, vertrekt hij ([Exit](#)).

Relatie tussen werknemer en arbeidsorganisatie

Bron: Hirschman, 1970

Bewerking: Johan Berends, 2015

- Entry binnenkomst bij een nieuwe werkgever
- Loyalty vanuit de start een sterke binding met het bedrijf
- Voice je gaat je mening geven/je stem verheffen
- Responsive je wil gehoord/erkend worden, in ieder geval dat gevoel hebben door serieuze terugkoppeling
- Exit geen gehoor, dan vertrek je naar de concurrent (met de kans op een vaste baan)
- Execute besluiten worden genomen en bij goede toepassing responsive blijft de werknemer loyaal
- Stay werknemer blijft in de organisatie, maar psychologisch contract is ontbonden, hij raakt bore out



vanaf 2008 in de stay

Door de kredietcrisis vanaf 2008 en de daaropvolgende recessie hadden medewerkers niet meer het lef om te vertrekken. En ook niet om intern te solliciteren. Sterker nog: het aantal genoten opleidingen daalde, het langdurig ziekteverzuim (inclusief burn-out) daalde en langzamerhand vergrijsde elke onderneming. Nieuwe kennis ingebracht door jonge, nieuwe medewerkers ontbrak. Er was geen ruimte voor innovatie, verbeterideeën en ambities.

Medewerkers die zich niet gehoord voelen en niet weg kunnen, raken in de 'stay'. Denk daarbij aan de uitdrukking: 'als je geknipt en geschoren wordt, moet je stilzitten' ([Stay](#)).

Medewerkers die zo naar hun werk komen, kent u vast wel. Zij zijn er wel fysiek, maar eigenlijk zijn ze er niet. De zombie-collega. De collega die precies op tijd komt en weer gaat. Die net even langer luncht. Die collega's en klanten niet optimaal bedient of zelfs afsnauwt. Deze medewerkers worden ervaren in het net doen alsof ze het heel druk hebben. Iemand die zo jarenlang en steeds in dezelfde functie aanwezig is en net niet omvalt, kan getypeerd worden als een bore-out. En daar zijn er heel veel van inmiddels. De kosten die zij veroorzaken door hun werkhouding zijn vele malen hoger. Denk daarbij aan de verlaagde arbeidsproductiviteit, de toegenomen werkdruk bij collega's, het gebruik van 'tijd van de baas' voor privé zaken, de gemiddelde service die zij leveren.

Al die componenten zijn aan te wijzen als een forse verliespost aan het einde van het jaar wanneer de resultaten van een onderneming weer tegenvallen.

onheil

Naderend onheil komt soms van buiten, maar in de afgelopen jaren ook van binnenuit. De groep die deze niet direct meetbare interne kosten veroorzaakt, is minimaal tien keer zo groot als het aantal burn-outs. Kijk uit dat dit fenomeen je niet in je rug schiet.

De economie trekt duidelijk aan. Zelfs OR-leden gaan weer solliciteren. Medewerkers komen, zo lijkt het, uit hun bore-out. Het moment dat zij daartoe 'besluiten' is niet goed te voorspellen. Wat wel te voorzien is, hoe je er als organisatie op ingericht moet zijn. Leg als directie eens echt je oor te luisteren. Erken dat je de afgelopen jaren te druk was met overeind blijven en vertrekregelingen. Nodig medewerkers uit om voorzichtig uit hun stoel (bore-out) te komen. Voorzichtig, omdat je anders alsnog een burn-out krijgt. Als je lang gezeten hebt, moet je niet ineens te enthousiast opspringen. Haak deze collega's weer aan op de inhoud, doe een beroep op hun vakkennis en betrek ze in beslissingen over de toekomst. Maar wel rustig starten. Los deze grote, onzichtbare verliespost op.

De ondernemingsraad kan een belangrijke rol spelen om binnen de organisatie het gesprek - om voor iedereen passend uit de Stay te komen - op te starten.