‘Mentaal Verzuim vreet véél meer dan energie’

Niemand wil ermee gevonden worden.
Daarom wordt het verhuld.
Iedereen wil ervan worden bevrijd.
Daarom maken wij het zichtbaar.

Het tegeltje *zegt niet voor niets: ‘Eerst zien, dan geloven’*

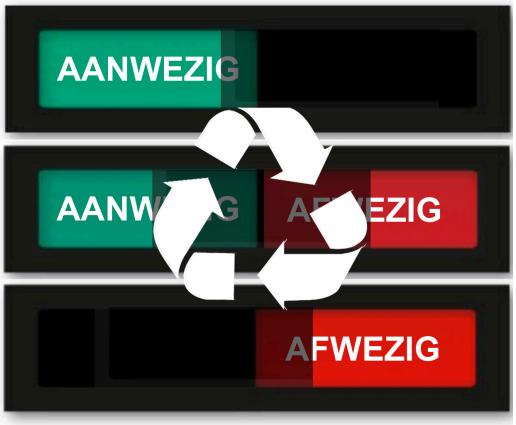
Dit artikel maakt de hoeveelheid potentieel en energie zichtbaar die in organisaties en bedrijven - onzichtbaar voor management - verloren gaat als gevolg van Mentaal Verzuim.

Een zelfbeschermingsmechanisme van goedwillende mensen die afhaken in mentale arbeidsomstandigheden waarin zij geen invloed meer voelen.

Waarschuwing vooraf*: Wij doen niet mee met het liefst zo positief mogelijk labelen van problemen waarmee HR, Management, organisaties mee worstelen. Wij kiezen er heel bewust voor om de zaken zo te benoemen zoals ze zijn en echt worden ervaren. Door alle medewerkers in organisaties en bedrijven en dan met name door werkvloeren. Want pas wanneer zij zien, voelen en geloven dat de echte werkelijkheid waarin zij het beste van zichzelf proberen te geven, benoemd wordt zoals die echt is, zullen zij hun volledige commitment en medewerking geven aan het zo snel mogelijk op willen lossen van wat daar leeft en speelt.*

Een niet eerder zo pijnlijk duidelijk gemaakt fenomeen waar onmacht, veel emoties e.a. gevoeligheden onder spelen waar zowel leidinggevenden als hun medewerkers last van hebben. Omdat mensen hiermee elkaar in de weg zitten, elkaar overbelasten en elkaar energie afnemen. **Hierin ligt de echte hoofdoorzaak van toenemende overbelasting, werkdruk, werkstress en energieverlies!**

De schrijver van dit artikel toont al 31 jaar aan dat het bewust maken, het benoemen, het zichtbaar maken en het bespreekbaar maken hiervan, de enige geloofwaardige weg is om véél sneller tot **een écht vitale, mentaal schone(re) en sterke(re) organisati**e te kunnen komen. Met de snelst realiseerbare cultuuromslag waarin mensen elkaar versterkend willen, kunnen en durven bijsturen om het juiste goed te doen.



Ergens hiertussen raakt de organisatie vertrouwen, inzet en capaciteit kwijt

"Willen we nu écht op deze manier met elkaar doorgaan?" Dit is een manager met ballen die deze vraag open en eerlijk durft uit te spreken, en een manager die hélemaal gelijk heeft. Want medewerkers hebben dit - wat wij hier zichtbaar maken - allang gezien, gevoeld en ervaren. En gehoopt dat die manager zou opstaan. Opdat zij hem of haar óók open en eerlijk willen en durven zeggen waar en waarom dat daar ontstaat en waarom medewerkers daar het liefst vandaan willen blijven. **Omdat dáár - als het vertrouwen is geschaad - gevoel en emoties de macht, invloed en kracht van de leiding dagelijks ondergraven** én – in alles wat medewerkers denken, doen en nalaten - ongemerkt de leiding overnemen.

Dat ondergegraven gebeurt in een voor het management verborgen onderstroom waar mensen zichzelf beschermen tegen mentaal te gevoelige en te beladen omstandigheden die de organisatie een vermogen (productiviteit, resultaten en dagelijks gedoe) kost. In die onderstroom is 'de mentale factor' de sleutel voor een vitale, mentaal schone en sterke organisatie waarin duurzame inzetbaarheid het enige logische resultaat kan zijn.

Ontdek de mentale factor 'It's in the Air between US'

Ergens, in meer dan 95% van de bedrijven en organisaties gaat dagelijks tot wel 30% (en soms zelfs meer) menselijk potentieel (exclusief persoonlijke en ontspantijd) verloren in een niemandsland. In vrij onzichtbare en niet concrete wisselwerkingen waarin je je als individuele leidinggevende vrij onzeker, kwetsbaar en onmachtig kunt voelen. Omdat er gevoeligheden en emoties onder spelen die mensen méér bewegen en leiden dan veel leidinggevenden kunnen doen. Het meeste onbenut vermogen vinden wij in opgebouwde gevoelens, ontstane belemmerende overtuigingen en blinde vlekken '**tússen**' mensen, '**tússen**' tussen mensen en leidinggevenden en '**tússen**' mensen en hun organisatie. En '**tússen**' wat is gezegd en vervolgens wordt gedaan en nagelaten. Iedere dag weer als de te hoge druk, spanning en stress niet "ergens", waar men echt wil leren, weten en luisteren, bewust, zichtbaar en bespreekbaar wordt gemaakt.

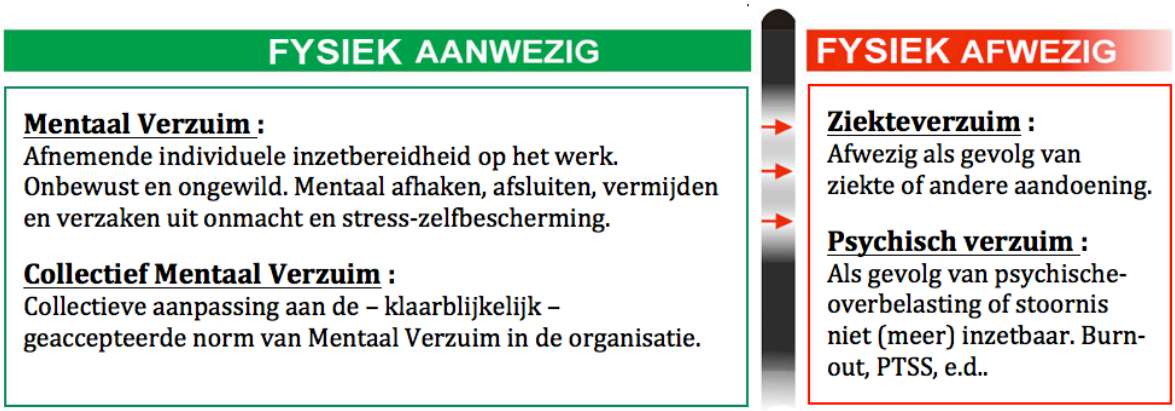
Deze informatie bereikt de baas vaak niet

Omdat rond Mentaal Verzuim vaak allerlei onuitgesproken en onbesproken gevoeligheden spelen bij zowel medewerkers als leidinggevenden wil eigenlijk niemand met deze gevoelige materie 'gevonden' worden. Structureel meten wij grote verschillen tussen wat de werkvloer aangeeft m.b.t. de omvang van Collectief mentaal Verzuim in de organisatie en wat daarboven geplaatste functionarissen/leidinggevenden in de hiërarchie naar boven toe melden en aan elkaar doorgeven. En bevragen wij de eigenaar, directeur of bestuurder dan krijgen we de vraag terug: *"Waar heb je het over? Ik hoor daar nooit iets over van mijn mensen!"*

De mentale factor 'in bedrijf'

Gezond(er) maken en vitaliseren van organisaties begint bij het bewust(er) worden van "de mentale factor". De motor onder iedere organisatie waarin een paar cruciale "hoofdrolspelers" een enorme invloed hebben op de dagelijkse gang van zaken, die een vitale en slagvaardige organisatie in de weg staan.

Dat zijn: Mentaal Verzuim en Collectief Mentaal Verzuim **op het werk** en psychisch verzuim en ziekteverzuim **thuis of elders**.



De definitie van Mentaal Verzuim

In bovenstaand kader genoemde definitie is de basis, als volgt verder toegelicht:

Van Mentaal Verzuim is pas dan sprake als - in de balans tussen inspanning en ontspanning - medewerkers zich niet meer volledig geven zoals van hen verwacht mag worden bovenop de natuurlijk beschikbare persoonlijke tijd en ontspantijd die medewerkers nodig hebben om zich volledig te kunnen geven. Werkgevers rekenen daarvoor tussen de 20% en 25% van de tijd voor productiviteit. Daarboven spreken wij dus van Mentaal Verzuim.

Mentaal Verzuim is het afhaken en verzaken van goedwillende mensen op het werk uit onmacht en zelfbescherming tegen overbelasting en overspanning. Waarmee, hoe navrant ook, de werkbelasting, werkdruk en werkstress voor anderen toeneemt. Met grote ongewenste/negatieve gevolgen voor het goed en betrouwbaar functioneren van systemen als organisaties en bedrijven.

Mentaal Verzuim is **een vroegindicator van uitval** én is **oorzaak en gevolg van toenemende werkdruk en werkstress.** De omvang van Mentaal Verzuim is een graadmeter voor vertrouwen en de mate waarin mensen en hun organisatie in verbinding zijn.

Wel *willen* maar niet meer *kunnen* of *durven* als je in het werkklimaat mentaal ongezonde, sociaal onveilige of relationeel onprettige werkomstandigheden ervaart waar je zelf, als individu, geen grip meer op kunt nemen. En als gevolg daarvan de emotionele en relationele verbinding met de zaak kwijtraakt.

Mensen doen dit veelal ongewild en onbewust elkaar aan als zij geen geloof en vertrouwen meer kunnen hebben in hun organisatie en management als die dit niet kunnen, willen of durven (in)zien of daar geen actie in ondernemen. Dan worden en blijven mensen een speelbal van wat er om hen heen gebeurt waar - ook zij - geen grip op kunnen, willen of durven nemen.

Dan wordt het Collectief Mentaal Verzuim dát - niet concreet zichtbaar voor management - dan 'alle *schakels van de ketting*' verzwakt en verbreekt in ieder voortbrengingsproces, in ieder systeem, in iedere organisatie en bedrijf. Waar uiteindelijk de klanten, aan het einde van die ketting, het slachtoffer zijn en er de hoogste prijs voor betalen tot zij niet meer willen en naar elders gaan.

Mentaal Verzuim in de thuiswerksituatie

In de actuele situatie waarin het Coronavirus tot meer thuiswerken noodzaakt zal er meer sprake kunnen zijn van Mentaal Verzuim dan – met elkaar - fysiek aanwezig zijn in de werksituatie op het bedrijf of in de organisatie. Of dat zo is hangt in eerste instantie samen met wat en hoe de thuissituatie is én of er al sprake was van Mentaal Verzuim van de betrokkene op het werk én de mate van vertrouwen en ondersteuning vanuit de organisatie.

Preventie van overbelasting en uitval

Het kennisgebied Mentaal Verzuim dekt volledig het preventie-werkgebied waar al zo lang over gesproken wordt maar inhoudelijk veel te weinig aan is en wordt gedaan. Het oorzakelijk aanpakken daarvan opent de weg naar de wereld achter onbenut vermogen, waar dat ontstaat en waar dat gevonden of hervonden kan worden.

Werken aan organisatievitaliteit begint bij …

Het bouwen aan een vitale, mentaal schone en sterke organisatie begint bij het ontdekken waar, waarom en waardoor vermogens onvoldoende worden benut. Een ontdekkingsreis die begint met de tegenvraag: 'Waar verliezen wij het vermogen dat ons – werkgevers en werknemers – samen veel meer kan geven dan nemen?' Mijn antwoord? Door samen na te gaan waar wij onze interesse in elkaar kwijtraken (of zijn kwijtgeraakt), waardoor wij elkaar minder geven dan we – met en van elkaar -

Hoe herken je de verschillen en het gedrag?

- Het verschil tussen Mentaal Verzuim en psychisch verzuim.
- Het totale overzicht van de soorten verzaken en verzuimen.
- En in welk gedrag herken je mentaal verzuim?

Dit en veel meer op de site: mentaalverzuim.nl

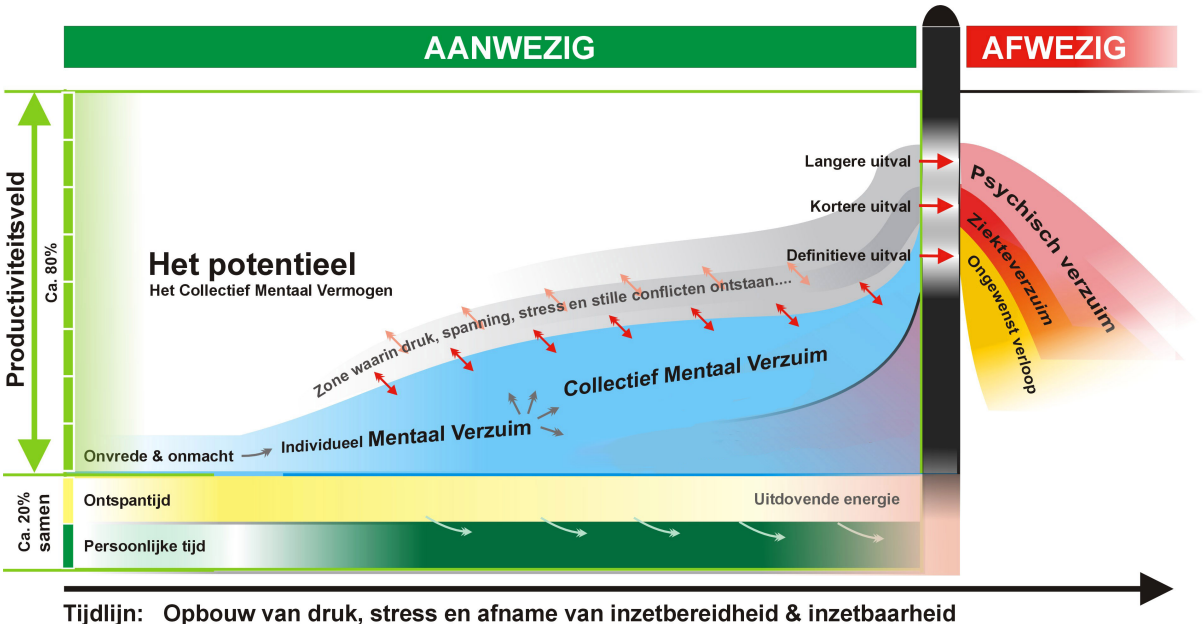
nodig hebben. Om het beste van onszelf aan elkaar te willen, kunnen en vooral willen geven.

Het organisatievirus: Mentaal Verzuim

Die ontdekkingsreis wordt steeds vaker vermeden i.p.v. aangegaan. De gevolgen van dat vermijden worden duidelijk in de ontwikkeling en toename van eerst Individueel Mentaal Verzuim en als dat niet wordt herkend en niet de juiste oorzakelijke aandacht krijgt, zet zich dat als een virus door naar de rest van de organisatie waarin het Collectief Mentaal Verzuim wordt. De door ons gemeten percentages betreffen allemaal het Collectief Mentaal Verzuim.

Afnemende inzetbereidheid in mentaal onveilige omstandigheden

De hieronder getoonde afbeelding brengt in één overzicht samen hoe de opbouw (van links naar rechts) van afnemende inzetbereidheid, leidt tot afnemende inzetbaarheid en verminderde productiviteit op het werk, waardoor een overmaat aan overbelasting, werkdruk, werkstress, energieverlies, uitval en verlies van mensen ontstaat. Van hen die door het collegiale Mentaal Verzuim worden overbelast en van hen die te lang in de staat van Mentaal Verzuim 'gevangen' zitten en op enig moment een uitweg vinden in verloop of bore-out, burn-out of roze verzuim.



Toelichting op de afbeelding

Het lichtgroene kader is het totaal beschikbare productieve vermogen van de organisatie op basis van wat er aan betaalde kennis, vaardigheden en inzetpotentie 'in huis' is. Dus het aandeel van het totale potentieel dat wordt benut in aanwezigheid. Daarbij wordt er al vanuit gegaan dat werkgevers die door hen betaalde, beschikbare productieve tijd op ca. 80% stellen. Omdat mensen tussendoor ook hun 'Ontspantijd' **(lichtgeel onderaan)** nodig hebben en (Persoonlijke tijd) **(donkergroen onderaan)** voor pauzes en koffie e.d., samen ca. 20%. Als dit in een mentaal- schone en sterke organisatie in goede- en gezonde balans verkeerd wordt optimaal het beschikbare potentieel benut. Als dat echter a.g.v. mentale vervuiling en energieverlies uit balans is gaan goedwillende mensen – vaak uit zelfbescherming en onmacht – in stilte loslaten, uit verbinding en afhaken.

Dan ontstaat de opbouw van **de blauwe golf** is aanwezig potentieel dat – bovenop die 20% – verborgen verloren gaat in de opbouw van individueel mentaal verzuim (uit stille onvrede en onmacht), overgaand, als dat te lang zonder aandacht blijft, naar collectief mentaal verzuim (als de organisatie het individuele afhaken niet ziet of wil of kan zien).

Hierin schuilt de grootste omvang van het verborgen potentieel. Beiden vormen samen 'verborgen potentieel' ofwel 'onbenut vermogen', dat zich, bij nog langere verwaarlozing van dit fenomeen verder kan verharden tot individueel mentaal pensioen. Naarmate de blauwe golf groeit gaat de ontspantijd negatief belast worden waardoor mensen het o.a. tot hun persoonlijke tijd gaan rekenen waarin druk e.a. ongewenste zaken doorheen gaan spelen.

In de wisselwerking (**de lichtgrijze zone**) tussen dat afhaakgedrag en nog voldoende betrokken mensen zit de belangrijkste oorzaak van overbelasting en negatieve werkstress en te hoge werkdruk. Omdat wat de een in de werkprocessen verzaakt de ander dat erbij of opnieuw moet doen. Daarin groeien in de samenwerking stille irritaties, communicatieproblemen, conflicten, ergernissen en wachttijden. De negatieve emotionele overbelasting daaruit nemen zij dan vaak mee naar huis waardoor 'hun batterij' niet goed meer kan opladen'.

De blauwe golf en lichtgrijze zone samen bezorgen management en leidinggevenden de grootste negatief geladen (over)belasting waardoor hun personeelszorg erbij in schiet **!!!**

Onder **de roze en de rode zone** vallen organisaties en bedrijven die op voorgaande het minste zicht hebben en waar te veel en te vaak de meest betrokken mensen uitvallen met psychisch verzuim en ziekteverzuim.

Of zien zij juist die mensen vertrekken (**donkergele zone**) die ze het laatste kwijt willen (ongewenst verloop). Nog los van de extra moeite en kosten die gedaan moet worden voor gewenste aanvulling daarvan. Die mensen vertrekken omdat zij zien en ervaren dat hun hoge inzet weer teniet wordt gedaan door te hoog Mentaal Verzuim in de organisatie.

Waar verliest de waardevolle instroom volledige inzetbereidheid?

Hoe kan het dat steeds zó zorgvuldig geselecteerde nieuw instromende medewerkers inzetbereidheid verliezen? Want jij en jouw voorgangers hebben - als het goed is - als ondernemer, directeur of manager in voorgaande jaren mensen aangenomen die waardevolle nieuwe kennis en energie met zich meebrachten. Gescreend op motivatie, inzet en betrokkenheid, in de hoop en verwachting dat zij nieuwe impulsen en nieuw leven konden brengen. Zo gaat dat al jaren. Overal.

Zachte krachten met een harde impact

Wat wij echter al jaren geleden ontdekt hebben, is dat deze nieuwe krachten vaak al binnen twee dagen tot twee weken na zo'n frisse start onder invloed komen van "onbekende krachten" om ze heen. Dit gebeurt in een spanningsveld tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag, zoals ingesleten overtuigingen, patronen, verhalen en opmerkingen van collega's die een andere werkelijkheid oproepen dan de verwachtingen uit de personeelsadvertentie en het leuke introductiegesprek. Krachten die dan al heel snel inwerken op de Mindset van de nieuwe instroom waardoor ze normaal gaan vinden wat in de organisatie normaal gevonden wordt. Dit zorgt voor een onbewuste aanpassing die de meeste mensen meer onder dan boven hun niveau zal laten presteren. Een aanpassing waarin nogal eens verwarrend duidelijk wordt dat bij personeelswerving "het gras altijd (veel) groener is verkocht dan het gevonden wordt".

Het vertrouwen in de organisatie ondervindt als gevolg daarvan bij aanvang al schade. Personeelsadvertenties verkopen liever het ideaalbeeld en de organisatiewensen dan wat er in werkelijkheid leeft en speelt.

De voedingsbodem

En dat verschil 'tússen' wat beloofd is en wat de werkelijkheid is, is "het zaad" van wat er uit gaat komen. Want dat gevonden verschil is de eerste deuk in het geloof en vertrouwen in de zaak. En dat is "de voedingsbodem" voor sluimerende teleurstelling en terughoudendheid. In zo'n voedingsbodem groeit uit "dat zaad" dit Mentaal Verzuim. Dit is het verschil tussen wat er aan mentaal vermogen binnen is gekomen en wat, als gevolg van niet uitkomende verwachtingen, er weer uitkomt. Een verschil dat zich vaak jarenlang heeft opgebouwd tot een collectieve norm: een manier van denken, doen, omgang en inzet die in organisaties normaal is geworden en steevast "de cultuur" wordt genoemd.
Terwijl het eigenlijk – voor een individu - een te gevoelige en spannende mentale wisselwerking is tussen mensen, zaak en leiding waar zij - als dat niet goed voelt - uit weg willen blijven. Zichzelf daarvan in stilte los willen koppelen, afhaken, afsluiten, uit verbinding gaan en voor hun eigen belangen gaan.

Het verschil tussen een mentaal schone en een mentaal vervuilde organisatie

In een mentaal schone organisatie kunnen, durven en willen mensen zich open en eerlijk uitspreken en elkaar met respect aanspreken. Omdat zij de waardering, de zekerheid en de veiligheid daarvoor om zich heen voelen. De energie, de informatie en de communicatie daarin stroomt ongehinderd en betrouwbaar. Het denken en doen, is gericht op het gezamenlijke grotere belang. Zo'n organisatie leeft dankzij optimale verbindingen en haalt er zonder druk alles uit wat erin zit.

Een boer weet als geen ander het belang van een gezonde voedingsbodem

Pas wanneer het besef wakker wordt dat wat wij cultuur noemen feitelijk "de voedingsbodem" is voor de Mindset van mensen en de mate van hun inzetbereidheid, kan naar de kwaliteit van die voedingsbodem gekeken worden. In welke mate die voldoende mentaal schoon genoeg is om - in de beeldspraak van zaad en voedingsbodem te blijven – uit "dat met zóveel zorg en tijd geselecteerde en ingekochte zaad" te kunnen laten groeien wat er in potentie in zit.

Daar ergens

Daar ergens ligt het goud verborgen voor een veel minder stressvolle toekomst in organisaties. Daarom focussen wij al 31 jaar op het – voor management en medewerkers – bewust, zichtbaar en bespreekbaar maken van "het waarom" mensen in organisaties zijn gaan denken, doen en nalaten. Terwijl zij als zó goedwillende en enthousiaste medewerkers waren aangenomen.

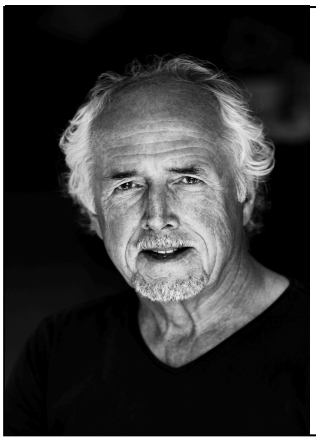
Het-broodje-aap-verhaal

Het zit niet in mensen waar wij moeten zoeken waarom zij doen zoals zij – hier in onze organisatie zijn gaan - denken en doen. Het zit in de voedingsbodem waarin zij voldoende gezonde voeding hopen te vinden om het beste van zichzelf te

kunnen, te willen en te durven geven en aan de aandacht en ruimte om te kunnen groeien. En waar de boer dat als geen ander weet is dit in veruit de meeste organisaties een te spannend niemandsland om je daarin te begeven. Om reden daarvan blijft het een-broodje-aap-verhaal dat organisatiecultuurverandering 5 tot 10 jaar duurt. Wij hebben hard aangetoond dat dat binnen 2 tot 4 maanden mogelijk is.

Het complete verhaal?

Dit is de korte uitleg van het hierboven gevisualiseerde proces waarin organisaties en bedrijven hun potentie verliezen en – evenals hun mensen - daar een steeds duurdere prijs voor moeten betalen. Omdat deze materie veel beter en sneller in beelden e.a. visualisaties overzichtelijk en begrijpelijk gemaakt kan worden hebben wij ons inmiddels volledig, met uitsluitend beeldmateriaal en mondelinge toelichting daarop, gericht op prestaties, workshops, lezingen en trainingen waarna we de in 30 jaar doorontwikkelde oorzakelijke methode en aanpak van Mentaal Verzuim kunnen uitleggen. Bewustwording en zichtbaar maken is dus altijd onze eerste stap.



Auteur: Hans Visser. Oprichter van United Sense.
Pionier en grondlegger van Organisatievitaliteit en de voor duurzame inzetbaarheid zo belangrijke zachte factoren. Hij ontwikkelde het vitaliseren van organisaties en bedrijven en de begrippen (Collectief) Mentaal Verzuim en de methode (Collectief) Mentaal Vermogen. Hij was daarmee, 31 jaar geleden al, de 1e Organisatievitalisator en oprichter van het Kennis- en Interventiecentrum in Nederland en Vlaanderen met de primaire focus op **de impact van zachte factoren op harde resultaten** in organisaties en bedrijven. De door hem ontwikkelde methode 'mentale schoonmaak van organisaties en bedrijven' realiseert de snelste productiviteitsverbetering en cultuurverandering.

Feiten over Mentaal Verzuim

- Mentaal verzuim komt in 95% van de organisaties en bedrijven voor.
- **Mentaal Verzuim is in de marktsector een omzet-/opbrengstprobleem.** Medewerkers in die sector melden zelf – bovenop de 20% (ontspan- en persoonlijke tijd) – een omvang van Collectief Mentaal Verzuim tussen de 10% en soms zelfs 30% van het aanwezige potentieel.
- Daar verliest een bedrijf per 10% ca. 18.000 euro per medewerker per jaar keer het totale aantal medewerkers (*) in de organisatie.
- **Mentaal Verzuim is binnen overheidsorganisaties meer een kostenprobleem.** In die publieke sector melden medewerkers – bovenop de 20% (ontspan- en persoonlijke tijd) – 20% tot soms zelfs 45% Collectief Mentaal Verzuim.
- Daar kost 10% ca. 9.000 euro per medewerker per jaar keer het totale aantal medewerkers (*) in de organisatie.

(*) Waarom 'keer het totale aantal medewerkers?' Omdat het daar het percentage 'Collectief' Mentaal Verzuim betreft. Dus een organisatie met 100 medewerkers en 10% Collectief Mentaal Verzuim heeft daarmee respectievelijk 1,8 miljoen euro minder opbrengst en 900.000,-- euro faalkosten (verspilde personeels- en consequentiekosten) per jaar aan de gevolgen daarvan.

Beide ca. bedragen zijn verborgen kosten waarin imagoschade, omzet- en klantverlies, als gevolg daarvan nog niet eens zijn meegerekend.

BRON: www.mentaalverzuim.nl