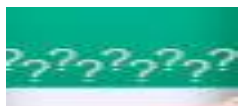


# (1) Potentie(verlies) in bedrijf

Verschillen en wisselwerking tussen **Mentaal Verzuim** en **Mentaal Pensioen** en tussen ziekteverzuim en psychisch verzuim



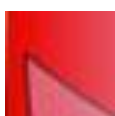
Hoe **goedwillende mensen op het werk** vluchten en bevriezen in mentaal koude, mentaal 'vervulde' en mentaal ongezonde z.g. zachte werkomstandigheden. Om zich daarin - veelal onbewust uit onmacht - in hun hoofd over te geven aan en af te haken met Mentaal Verzuim: *Wel op de zaak aanwezig maar daar niet meer zo mee bezig.*



Als **die vorm van - niet volledige - aanwezigheid** niet de juiste oorzakelijke aandacht krijgt, grijp dat om zich heen en wordt dat 'de norm' voor mensen daaromheen. Dan spreken we van Collectief Mentaal Verzuim: Met elkaar onder ons gezamenlijke vermogen presteren. Waardoor er veel meer mis gaat dan wij zelf durven erkennen.



En als '**die norm**' te normaal gevonden gaat worden ligt ongewenst verloop of Mentaal Pensioen op de loer: Weggaan of je tijd uitzingen. En die houding vormt zich vanuit een groeiende wetenschap dat de oorzaken van Mentaal Verzuim niet zullen verbeteren.



En als daar geen vooruitzicht in gevonden wordt ligt **de poort naar echte afwezigheid** open als escape om weg te glijden in ziekteverzuim en psychisch verzuim.

Lees hieronder hoe dat proces, dat begint met afhaken en achtereenvolgens verloopt naar uiteindelijk tijdelijke of definitieve afwezigheid (een andere baan elders).

Hier volgt een beschrijving van het proces dat bij mensen leidt tot Mentaal Verzuim. Een iets diepere kijk op de zaak van afhaken, verzaken, verzuimen en ongewenst personeelsverloop. Met aansluitend de definitie van de verschillende stadia in dat proces.

### Een artikel in drie delen.

Dit, (1) **het eerste artikel**, geeft de definities van en legt de verschillen uit tussen de begrippen die een hoofdrol spelen in 'de mentale factor van duurzame inzetbaarheid' en zorgt voor de broodnodige eenduidigheid in wat wat is en doet!

Het (2) **tweede artikel**, kort hierna, beschrijft het energie en kosten vretende spanningsveld dat in organisaties en bedrijven ontstaat als gevolg van te hoog Collectief Mentaal Verzuim. En hoe dat spanningsveld de hoofdoorzaak is van toenemende negatieve **werkstress, werkdruk en energieverlies**.

Het (3) **derde artikel** maakt duidelijk maken hoe u met deze die inzichten uw organisatie kunt bevrijden. Hoe u de oorzaken van 'dit lastige gedoe' dat mensen mentaal kan uitputten, boven tafel kunt krijgen met 'een mentale schoonmaak®'. De meest snelle methode voor een omslag naar een mentaal schone(re) en sterke(re) organisatie met een gewenste organisatiecultuur.

## Het begin: Een frisse entree

Goedwillende medewerkers. Zij zijn vorige maand, vorig jaar of al jaren geleden uw organisatie binnen gekomen. Geworven met mooie vergezichten en klinkende kernwaarden. Met zorg geselecteerd en vervolgens met grote verwachtingen - over en weer - aan de slag gegaan. Hier zou het beter zijn. Hier zou het gras het groenst zijn en hier zou dat zo blijven. Hopen mensen.

## Totdat ... De eerste teleurstelling

Totdat de eerste teleurstelling zich aandient. Als bijvoorbeeld de 'beloofde' kernwaarden niet in de praktijk gevoeld worden of andere verwachtingen niet blijken te kloppen. Dan groeien er beelden en vooroordelen over de zaak en elkaar die gaan wringen. In hoofden van mensen wordt hun '**werkgeheugen**' belast met twijfels die gaan knagen aan het aanvankelijke **geloof en vertrouwen**. En als dat gaat glijden gaan ook andere emoties en gevoelens de ratio verdringen en informatie en communicatie vervormen.

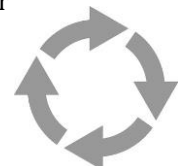
**Voorbeeld:** *'Nu is mij weer wat beloofd, net zoals de vorige keer en toen kwam er ook niets van terecht en werd dat zelfs gewoon ontkend. Ik ga daar vandaag dus niet meer mee aan de slag. Ik vind het wel best'.*

### Korte termijn werkgeheugen:

Daarin slaan de mensen de rationele informatie op die voor het werk van belang zijn voor vandaag en morgen.

### Lange termijn werkgeheugen:

Daarin hebben mensen onbewust opgeslagen wat hen in de loop van de tijd m.b.t. 'werk en de zaak' pos. of neg. heeft geraakt. Op basis van beleving, betekenis en daaruit resterend pos.



## **De mentale factor**

De besturing van mensen, aanvankelijk toevertrouwd aan managers en leidinggevend, wordt dan overgenomen door '**de mentale factor**'. Een factor die vaak door management als lastig en belastend wordt gezien en ervaren. Omdat het voor hen zó niet concreet en zó niet zichtbaar en duidelijk te pakken is en er vaak gedoe omheen hangt. Niet beseffende dat juist het negeren of niet kennen van die mentale factoren juist gedoe teweeg brengt!

## **Een gevoelig werkgeheugen**

Aldus wordt het lange termijn werkgeheugen gevuld met gevoeligheden die te vaak te vaag en/of te gevoelig zijn om uitgesproken te durven worden. Niet concreet te maken zijn. Opstapelende onuitgesproken ervaringen van mensen. **Tussen henzelf en anderen. Tussen hen en de leiding en tussen hen en de zaak.** Met name dáár tussen is een wereld te winnen met prachtige resultaten. Áls dat wordt aangegaan en niet langer gemeden word.

## **Positief of negatief**

Als de mentale factor door management voldoende wordt begrepen en als belangrijke besturende factor word erkend voelen en ervaren medewerkers dat in positieve zin. Is dat niet of niet voldoende het geval dan krijgen ervaringen al gauw negatievere betekenis die de werkelijkheid geen recht doet. alles overheersende belemmerende gedachtes, overtuigingen, energievretende obstructies en informatie- en communicatie vervuilende blinde vlekken. Dat allemaal – veelal onzichtbaar voor de leiding – in de verhoudingen en tussen het dagelijkse handelen door gaat spelen en de meeste negatieve belasting voor leidinggevend en management worden.

## **Afsluiten, vermijden en afhaken**

Omdat mensen daar bij zichzelf en/of bij anderen niet meer bij kunnen, willen of durven komen, bang de relatie(s) te verliezen, gaat en blijft dat zeuren. Geen fijn gevoel, waar mensen vandaan willen vluchten áls zij er niet – met beleid - op aangesproken, op bevraagd en op doorgevraagd worden.

## **Stille spanning**

Als 'de organisatie' (lees 'de leiding en ondersteunende diensten') niet aanslaan op dit soort gevoeligheden en daaruit gegeven subtiele signalen, ontstaat er een stille spanning in de wisselwerking tussen de organisatie en haar medewerkers. Tussen het daaruit volgende organisatiegedrag en het gedrag van haar medewerkers.

## **Inzetbereidheid**

In die ó zo gevoelige – en onzichtbare – wisselwerking bepalen mensen, veelal onbewust, de mate van hun inzetbereidheid. In hoeveel zij om de baas geven en hoeveel zij voor hem/haar kunnen, willen – en blijven - doen.

## **Organisatiecultuur, 'de onterecht gebeten hond'**

En valt dat tegen dan wordt 'De Organisatiecultuur' als de gebeten hond aangewezen. Waarom? Omdat dát al tientallen jaren zo wordt geroepen en zo wordt nagapraat terwijl het feitelijk een gevoelde onmacht en onvermogen is om grip te kunnen nemen op de wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag. Vóóral op wát dáár tussenin mis gaat. In het denken over elkaar, over en weer. In wat er van elkaar gevonden wordt n.a.v. ervaringen en verwachtingen, etcetera. Want wat er, wat dat betreft, in vele jaren mis is gegaan heeft zich opgestapeld tot wat wij een berg 'mentale vervuiling' zijn gaan noemen.

## **Mentale vervuiling in het systeem**

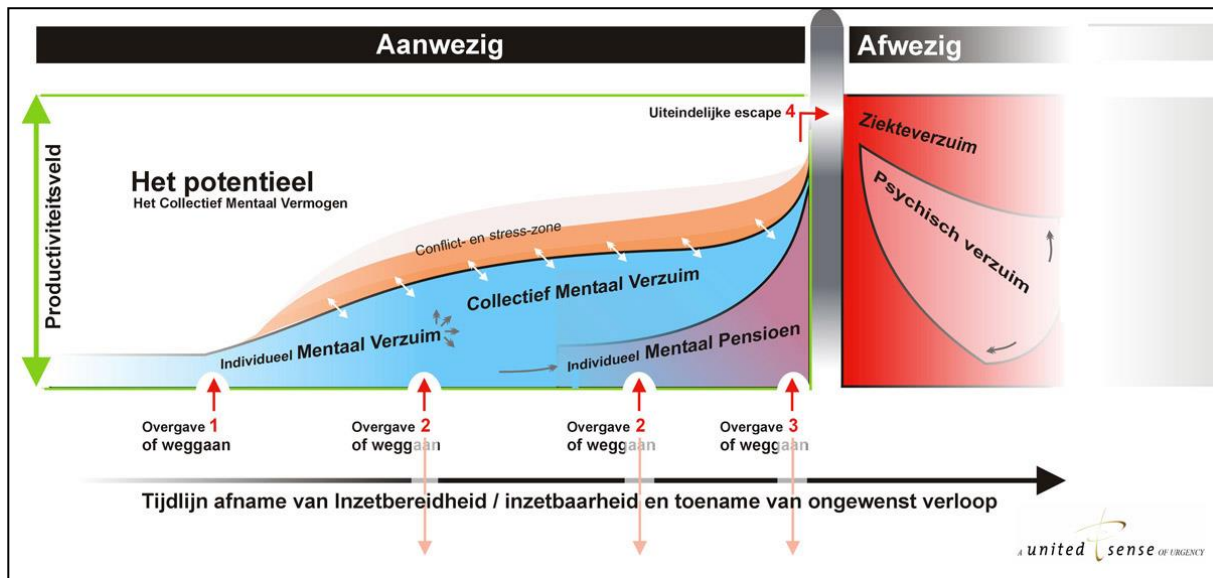
Het niet goed, ontvankelijk, open en eerlijk met elkaar benoemen, uitspreken en aanspreken daarvan heeft die berg zo, haast onoverkomelijk, groot gemaakt dat 'men' er niet eens meer aan durft te beginnen, bang voor schuld, voor emoties als pijn en gegroeid wantrouwen en voor de angst dat het daarna alleen maar verder mis kan gaan. Het is daarom dat er maar wat graag vastgehouden blijft worden aan de belemmerende overtuiging dat 'organisatiecultuurverandering' zéker 5 tot 10 jaar duurt. En tja, zolang zal mijn tijd niet duren. Terwijl een mentale schoonmaak daar binnen twee maanden doorheen prikt en mensen bewust maakt van hun eigen aandeel **in wat mensen (ongeacht hun hiërarchische positie) met elkaar doen en nalaten**. Dat is wat maakt dat mensen in stilte van elkaar doet afhaken en de verbinding met de zaak en elkaar verzwakt. De hoofdoorzaak van te hoog ongewenst verloop.

## **Een mentaal schone organisatie**

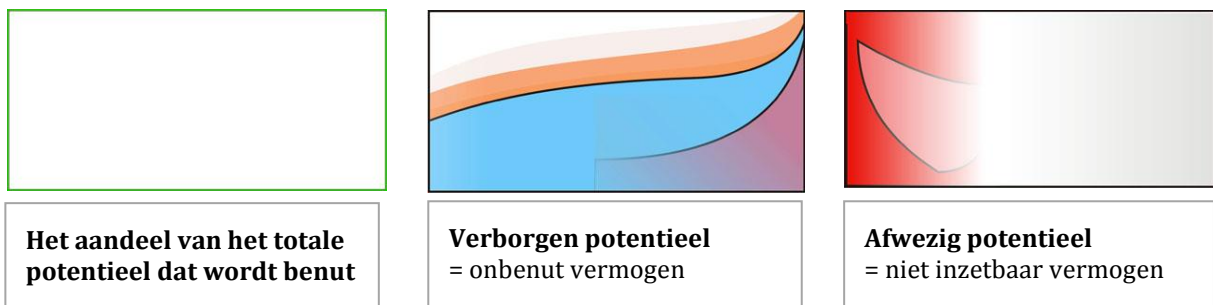
Een mentaal schone en sterke organisatie heeft de grootste aantrekkingskracht op goed en gemotiveerd personeel en weet dat ook zo te houden. Daarin is de inzetbereidheid groot en dat levert de beste, gezondste, prettigste én meest duurzame resultaten op. Dat maakt duidelijk dat 'Organisatiecultuur' eigenlijk een maatstaf is voor de mate waarin een organisatie of bedrijf mentaal schoon en sterk is.

## **'De glijbaan' naar te hoog ziekteverzuim**

Maar... áls er niet meer alles uitkomt wat erin zit, er gedoe is en er energielekken zijn, haken mensen af en verliezen zij hun inzetbereidheid. Dan is er in 9 van de 10 gevallen sprake van [Mentaal Verzuim](#) in de organisatie. Als dat - **als vroegindicator** - niet voldoende wordt herkend, erkend en oorzakelijk word aangepakt ontstaat er **'een glijbaan naar ziekteverzuim of ongewenst verloop'**.



AFBEELDING: **Het groene kader** is het totaal beschikbare productieve vermogen van de organisatie op basis van wat er aan betaalde kennis, vaardigheden en inzetpotentie in huis is. De blauwe golf is de opbouw van **Individueel Mentaal Verzuim** overgaand naar **Collectief Mentaal Verzuim** van waaruit **individueel Mentaal Pensioen** kan ontstaan. Organisations en bedrijven die hier het minste zicht op hebben zien teveel en te vaak mensen vertrekken die ze het laatste kwijt willen zijn (ongewenst verloop). Nog los van de extra moeite die gedaan moet worden voor gewenste aanvulling daarvan.



Wat zijn de achtereenvolgende onderdelen daarvan?

### Individueel Mentaal Verzuim

Stil afhaakgedrag. Wel op de zaak aanwezig zijn maar daar niet meer zo mee bezig zijn als verwacht mag worden voor het salaris dat betaald en gekregen wordt. **Een zelfbeschermingsmechanisme van mensen** die geen invloed (meer) voelen of denken te hebben op die omstandigheden die zij nodig hebben om het beste van zichzelf te kunnen, te willen en vooral te durven geven. Eigenlijk het resultaat van een verstoorde samenwerking tussen organisatie en mensen. Een emotionele geraaktheid met daaruit stil verzet tegen onduidelijkheden, onrechtvaardigheden en wat dies meer zij. Niet omdat mensen niet meer willen maar vaak niet anders meer kunnen of durven door wat er om hen heen gebeurt of nagelaten wordt. Het is dus wel aanwezig maar onbenut vermogen dat kosten vreet en stress geeft. ([Link naar de signalen en gedrag](#)).

## Collectief Mentaal Verzuim

Als individueel Mentaal Verzuim niet gezien, niet begrepen en/of niet oorzakelijk behandeld wordt **gaat het zich als een virus gedragen**. Het afhaken en verzaken gaat en blijft het werk van andere mensen daaromheen verstoren en (over)belasten. Omdat men dan niet meer 100% op elkaar kan rekenen (en dus vertrouwen). Het onbegrip, de irritaties en de onmacht daaromtrent maakt dat (ook) deze mensen 'het erbij laten zitten' en mensen zich op bredere schaal – onbewust en onzichtbaar - overgeven aan afnemende inzet en betrokkenheid. Informatie en communicatie wordt vervormd en vervuild ('Dirty Data') waarmee de (lever)betrouwbaarheid daaronder gaat/blijft lijden. Een heel team of organisatie gaat daardoor verzaken en vertragen en het productie- en ontwikkelvermogen afneemt.

## Conflict- en stress-zone

Mensen komen dan – als gevolg van voorgaande - in aanvaring met elkaars verwachtingen en beloftes. Omdat, dát wat de een heeft toegezegd en de ander, **door het verzaken en afhaken**, niet levert, het hele voortgangsproces in bedrijven en organisaties gaat mankeren en stagneren. Niet uitgesproken irritaties, onnodig gedoe, werkdruk en werkstress nemen toe. En juist dáárdoor groeit het Collectief Mentaal Verzuim **op een steeds dieper niveau van relaties en verhoudingen**. Veelal onbewust en onzichtbaar waardoor management daar vaak niet meer bij kan. Met gevolg dat 'dit' op de werksfeer en resultaten gaat/blijft drukken en 'oud zeer' – in stilte - blijft groeien en verbindingen gaat verzwakken of breken.

## **“Het zit in het systeem”**

Wij spreken dan van Collectief Mentaal Verzuim in het systeem van de organisatie dat daarmee verzwakt raakt. **Het meeste capaciteitstekort en geldtekort** in organisaties en bedrijven wordt veroorzaakt door te hoog Collectief Mentaal Verzuim in het organisatiesysteem. Omdat dat tussen de 10% en soms zelfs 45% van het aanwezige potentieel niet (meer) wordt benut.

## **Overzicht van verzaken & verzuimen**

[Onder deze link](#) een overzicht van alle vormen van verzaken en verzuimen die de capaciteit en de slagkracht van organisaties en bedrijven verzwakt en veel te duur maakt.

## **De mentale arbeidsomstandigheden**

Omdat organisaties en bedrijven (Management, HR en P&O) te weinig bekend zijn met 'deze glijbaan' en 'de organisatiecultuur' als de onzichtbare boosdoener z'n werk blijft doen is **de combinatie van verzaken & verzuimen een 'Terra-non-Grata' waar niemand voor verantwoordelijk lijkt**. Wat te bizar voor woorden is omdat ALLE medewerkers ernaar verlangen dat dit ALLE aandacht

krijgt. Dat vergt dus niet een organisatiecultuurverandering maar een verandering in denken en doen t.a.v. de mentale arbeidsomstandigheden. Omdat daarin mensen het beste van zichzelf – zonder spanningen en weerstanden - kunnen, willen en durven geven.

## De laatste fase van afhaken

Als een bedrijf of organisatie te lang in ‘deze cultuur’ gevangen blijft en het Collectief Mentaal Verzuim de ontwikkelingen ervan te lang heeft afgeremd sterft ook de prikkel van/voor mensen om zichzelf te gaan/blijven ontwikkelen en versterken. **Zij vervallen dan, de een na de ander, in een staat van Mentaal Pensioen:**

### Individueel Mentaal Pensioen

Dit is het negatieve resultaat van te lang eenzijdig werk of te lang aanhoudend Mentaal Verzuim dat leidt tot **veroudering van kwalificaties van mensen op hun werk**. Stoppen met leren voor het werk en niets nieuws meer aangaan op basis van een voortijdige acceptatie van een aanstaande zekerheid, namelijk pensionering. Je investeert niet meer in je werk (“...Ik moet nog 7 jaar... Het zal mijn tijd wel duren...”) en je netwerk gaat verdwijnen. Ook dit fenomeen wordt collectief als een bedrijf/organisatie mensen onvoldoende aanzet om, naast hun goed beleid daarop, ook actief een eigen aandeel te nemen in hun ontwikkeling! We zien dat bij mensen die te weinig perspectief zien of hebben op ander werk als zij te lang te eenzijdig in hun werk (en leven) bezig zijn geweest. ([link naar de bron en het verschil tussen Mentaal Verzuim en Mentaal Pensioen](#)).

### Ziekteverzuim

Het aldus afglijden van het Mentaal Vermogen van een mens (individueel) en van groepen mensen (collectief) in zo’n organisatiecultuur verzwakt hun mentale weerstand(en) tegen ‘dit soort zachte werkomstandigheden’ en heeft harde gevolgen voor hun beschikbaarheid en inzetbaarheid. **Dat is ‘de kraamkamer van én de glijbaan naar ziekteverzuim’.** In ieder geval naar het vermijdbare aandeel daarvan. Dat is dat deel van het ziekteverzuim percentage dat onder invloed van voorgaande ontstaat. En dat is het grootste deel van het ziekteverzuim percentage (boven de 1,5% – 2%) wat dus heel snel herwonnen kan worden voor een gezonde(re) inzet.

### Psychisch verzuim

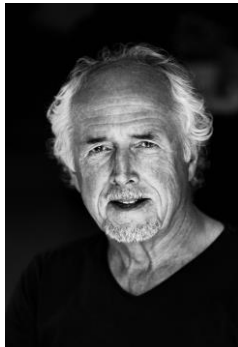
Te vaak wordt het begrip **Mentaal Verzuim geheel onjuist verward met psychisch verzuim en omgekeerd**. Het grootste verschil is dat Mentaal Verzuim ‘een mindset en gedrag’ is op het werk en psychisch verzuim ‘vormen van overbelasting en stoornissen’ zijn waarmee de medewerker thuis of elders verkeerd. ([link naar het verschil tussen Mentaal Verzuim en psychisch verzuim](#))

## Samenvattend de korte definities

- **Mentaal Verzuim** : Afnemende individuele inzetbereidheid op het werk. Onbewust en ongewild. mentaal afhaken, afsluiten, vermijden en verzaken uit onmacht en stress-zelfbescherming.
  - **Collectief Mentaal Verzuim** : Collectieve aanpassing aan de – klaarblijkelijk – geaccepteerde norm van Mentaal Verzuim in de organisatie.
  - **Mentaal Pensioen** : Individueel fysiek aanwezig maar bewust niet meer bijleren en je tijd uitzitten met als gevolg veroudering van kwalificaties.
  - **Mentale afwezigheid** : Er even met je hoofd niet bij zijn.
- 
- **Ziekteverzuim** : Afwezig als gevolg van ziekte of andere aandoening.
  - **Psychisch verzuim** : Als gevolg van psychische- overbelasting of stoornis niet (meer) inzetbaar. Burn-out, PTSS, e.d..

## Vervolg in het volgende artikel

De in dit artikel (1) getoonde afbeelding met uitleg maakt de vaak voor management onzichtbare afname van inzet(bereidheid) zichtbaar. In het volgende artikel (2) wordt dat proces van afhaken en verzaken a.d.h.v. deze afbeelding gerelateerd aan **de explosief verwachte toename van negatieve/te hoge werkdruk en werkstress**.



**Auteur:** Hans Visser. Oprichter van [United Sense](#), grondlegger van duurzame inzetbaarheid. Hij ontwikkelde het vitaliseren van organisaties en bedrijven en de begrippen (Collectief) [Mentaal Verzuim](#) en de methode (Collectief) Mentaal Vermogen. Hij was daarmee, 30 jaar geleden al, de 1<sup>e</sup> Organisatievitalisator en oprichter van het Kenniscentrum in Nederland en Vlaanderen met de primaire focus op de impact van zachte factoren op harde resultaten in organisaties en bedrijven. 15.10.2019 - United Sense



NEDERLANDS EN VLAAMS KENNISCENTRUM VOOR ORGANISATIEVITALITEIT EN ONBENUT VERMOGEN

### Op de inhoud van dit artikel rust copyright

Het is niet toegestaan zonder toestemming van de rechthebbende een deel of het geheel van dit artikel en de daarin gebruikte - door United Sense ontwikkelde - kennis, visualisaties, schema's, begrippen, merken, slogans of (handels)namen te gebruiken, over te nemen, te vereenvoudigen of openbaar te maken zonder de schriftelijk verleende toestemming van United Sense