

Verskil tussen **Mentaal Verzuim** en **Mentaal Pensioen** en de overgang daarin

	Mentaal Verzuim Ontwikkeld door United Sense. Zie www.mentaalverzuim.nl	Overeenkomsten & Overgang zoals die in goed overleg tussen United Sense en TNO zijn gedefinieerd t.b.v. eenduidigheid naar de markt (organisaties en bedrijven).	Mentaal Pensioen Ontwikkeld door TNO
Wat is het (1) ?	Wel op het werk aanwezig zijn maar daar niet meer zo mee bezig als verwacht mag worden voor het salaris dat betaald/verkregen wordt. Eigenlijk het resultaat van een verstoorde samenwerking tussen organisatie en mensen.	Een intern psychologisch proces dat door externe omgevings- factoren wordt versterkt.	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.
Wat is het (2) ?	Een stil verzet tegen onduidelijkheden, onrechtvaardigheden en wat dies meer zij. Niet omdat mensen niet meer willen maar vaak niet anders meer kunnen door wat er om hen heen gebeurt of nagelaten wordt.	Beiden een gevolg van een ongezond en onvoldoende voedend (organisatie)systeem.	Een 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 en je netwerk gaat verdwijnen.

<p>Wat is het meest wezenlijke verschil?</p>	<p>Primair een houding, gedrag en motivatie issue.</p> <p>Mensen zijn niet meer betrokken en uit verbinding.</p>	<p>Beide delen verlies van passie, energie, kracht en waarde voor de zaak.</p>	<p>Primair een vakinhoudelijk kennis en vaardigheden issue.</p> <p>Mensen zijn niet breder inzetbaar dan hun functie(kader).</p>
<p>Wat doen of laten mensen?</p>	<p>Het vermijden en verzaken van taken, verantwoordelijkheden en afspraken. Verzaken datgene te doen wat goed is voor de zaak.</p>	<p>Veelal onbewust</p>	<p>Mensen die zich in hun baan mentaal voorbereiden op een aanstaand pensioen. Niet meer investeren in zichzelf, in nieuwe kennis, nieuwe netwerken en nieuwe collega's</p>
<p>Wat doet het?</p>	<p>Het is een uit verbinding gaan, een losmaken uit/van relaties met mensen, met de zaak en uit communicatie. Een terugtrekken op zichzelf met een destructieve uitwerking op de kwaliteit van relaties, verhoudingen en communicatie.</p>	<p>Beide ontnemt mensen de zin voor het werk en hun bijdragen daarin.</p>	
<p>Waarom doen mensen dit?</p>	<p>Als oplossing voor tegenwerkende omstandigheden.</p> <p>Primair een vorm van zelfbescherming tegen negatief energie nemende zaken waar betrokkene geen invloed op heeft of denkt te hebben.</p>	<p>Voor beiden geldt dat 'hun oplossing' voor henzelf ontlastend werkt. Maar voor hun collega's en de ondernemingsresultaten toenemend belastend werkt.</p>	<p>Als oplossing voor het niet meer zien van ander perspectief.</p>

Hoe manifesteert zich dit?	Als passiviteit, onbetrokkenheid, stille weerstand. In 'ja' zeggen en nee doen. In 'laat maar' denken en doen.		Als afnemende interesse.
In welke vormen?	4 Vormen: Grof verzaken, Hard verzaken, Zacht verzaken en Ziek verzaken.		5 Vormen: Slijtage, Atrofie, Functie-inhoudelijk, Marktontwikkeling en Bedrijfsspecifiek.
Op basis van welk Mentaal Besluit?	Deze mensen hebben op enig moment – onbewust of bewust – een Mentaal Besluit genomen hun inzet te begrenzen en naar beneden aan te passen aan de hen gegeven mogelijkheden.	Beiden leggen zich op enig moment neer bij een situatie die zij zelf niet denken te kunnen veranderen: Gelatenheid.	Deze mensen hebben op enig moment – onbewust of bewust – een Mentaal Besluit genomen zich en niet meer te investeren in nieuwe kennis en nieuwe netwerken.
Wat is het moment waarop dit gebeurt?	Op het moment waarop onmacht invloed verslaat.	Bij het binnenkomen van het besef dat de strijd voor een goede zaak verloren is.	Op het moment waarop betrokkene beseft dat ontwikkelingen sneller gaan dan hij kan volgen.
Wanneer ontstaat het?	Op die momenten waarop het te moeilijk, te spannend of te gevaarlijk wordt.	Wanneer signalen niet meer gegeven worden of over komen die (kunnen gaan) duiden op het kunnen ontstaan van een van beide.	Op een moment waarop iemand 'klaar' is met de situatie waarin hij t.a.v. het/zijn werk is gaan verkeren. Het moment waarop

			dit gebeurt is de mentale pensioenleeftijd.
Het ontstaat daar:	Waar de wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag niet meer stimuleert tot optimale inzetbaarheid. Waar medewerkers en interne omstandigheden (zachte factoren) verzaken elkaar te stimulerend te versterken tot optimale inzetbaarheid.		Waar de medewerker en de organisatie verzaakt hebben vroegtijdig te anticiperen op noodzakelijke verandering van werk. Waar te lang mensen te eenzijdig zijn geëxploiteerd dan geëxploreerd.
Wanneer neemt het toe?	In frequentere en langer durende reorganisaties en veranderingen waarbij te lang onduidelijkheden en onzekerheden gaan en blijven bestaan.		In omstandigheden waarin te weinig veranderingen hebben plaatsgevonden of aansluitend daarop teveel veranderingen gaan plaatsvinden die mensen niet meer kunnen bijbenen.
Wat is de relatie mentaal – fysiek?	Fysiek kan deze persoon nog prima functioneren.	Beiden delen dezelfde mogelijkheid om fysiek nog optimaal alles aan te kunnen.	Daar waar de mentale pensioenleeftijd vóór de fysieke pensioenleeftijd ligt.
Welke belangen prevaleren hierin?	Persoonlijke eigenbelangen.	In omstandigheden waarin mensen geen of te weinig invloed voelen gaan mensen hun persoonlijke belangen meer laten prevaleren boven grotere gedeelde belangen!	Persoonlijke eigenbelangen.
Wat is de impact hiervan op gezondheid?	Medewerkers doen dit om hun mentale gezondheid te beschermen. Maar het		Hier worden medewerkers niet ziek van. Zij ontlasten en ont stressen zich hiermee.

	navrante is dat zij hier ook ziek van kunnen worden. Hun mentale weerstandsmechanisme wordt verzwakt. Het is 'de kraamkamer voor het vermijdbare aandeel in ziekteverzuim'.		
Het is een kwestie van ...	Een kwestie van niet meer (of niet anders meer) kunnen (wel qua vermogens maar niet qua meewerkende omstandigheden), durven en uiteindelijk niet meer willen.		Een kwestie van niet meer willen (of zo nodig hoeven) of een kwestie van liever iets anders willen.
Hoe manifesteert zich dit?	Als passiviteit, onbetrokkenheid, stille weerstand.		Als afnemende interesse.
Bijbehorende emoties:	Ongeloof, wantrouwen, angst (voor conflicten, afwijzing, etc.)		Opluchting, verlossing (van moeten e.d.)
Kenmerkende uitspraken:	<i>"Laat maar ... het heeft toch geen zin!"</i>		<i>"Hoeveel jaar moet jij nog?"</i>
Wat is de kenmerkende houding/gemoedstoestand?	Gelaten en daar vrede mee hebben. Het kunnen in die toestand toch heel tevreden medewerkers zijn omdat zij zichzelf geen hoge druk meer opleggen.	Ongemotiveerd, lusteloos, uit de 'flow'.	Negatief, oud, afgedankt, vermoeid, slachtofferhouding, bore-out.

Gedragsuitingen:	Terugtrek-, afhaak-, afsluit- en loslaatgedrag. Strategisch gedrag gericht op het verhullen en maskeren ervan.	Beiden hebben negatieve consequenties voor betrokkenheid en inzetbaarheid. En beiden delen het primair wijzen naar anderen en factoren buiten zichzelf. Het niet of onvoldoende nemen van een eigen aandeel (hierin) om dit niet (met hen) te laten gebeuren. En beiden delen het bevestiging zoeken bij anderen.	Passief afwacht- en 9-5 gedrag.
Hoe wordt dit onzichtbaar gehouden (tegen eventuele sancties)?	Met hulp van façadegedrag en drukdoenerij (als er gekeken wordt). Waardoor steeds minder duidelijk wordt wat echt is.		Hier wordt minder verhullend over gedaan.
Wat is het belang ervan voor informatie(overdracht)?	Informatie wordt een strategische tool. De tijdigheid, volledigheid, de actualiteit en de snelheid van informatie wordt hierdoor negatief beïnvloed.		Het belang van informatie neemt voor deze betrokkenen alleen maar af.
Oorzaken binnen het werk?	Teleurstellende ervaringen en niet uitkomende verwachtingen. Daaruit resulterend afnemend geloof en vertrouwen in de zaak, de managers of de collega's (toenemende onveiligheid,		Te lang vermogens van mensen uitputten i.p.v. uitnutten en vroegtijdig doorontwikkelen/bijspijkeren.

	afhankelijkheid en angst). Opbouwende onzekerheid, onrust, onmacht, onvrede, onvermogen culminerend in onwil. Het missen van steun en begrip.		
Oorzaken buiten het werk?		Beiden kunnen voorkomen a.g.v. oorzaken buiten het werk en beiden kunnen voorkomen a.g.v. het gegeven dat andere dingen buiten het werk meer betekenis krijgen.	
Cultuurkenmerken:	Een cultuur waarin weinig openheid, zuiverheid en eerlijkheid wordt ervaren met gevolg: Weinig geloof en vertrouwen in de zaak en management.		Een cultuur waarin mensen zich nog teveel productiemiddelen voelen, en waar geen taakrotatie plaats vindt.
Rond welke leeftijd voorkomend?	In alle leeftijden de hele carrière doorlopend.		Richting het eind van de carrière. V.a. 50 jaar langzaam oplopend naar voorbij de 60 jaar naar het einde van de loopbaan.. Met exceptionele gevallen op jongere leeftijd.
Kwantificeerbaarheid van de omvang/hogte van ...	Mentaal Verzuim is kwantificeerbaar in omvang/hogte.		

	Mentaal Verzuim kan zich haast niet meer dan 45% - tot hooguit 50% voordoen omdat het daarboven te duidelijk zichtbaar en merkbaar wordt en gewoon onacceptabel wordt.		
Wat/hoe is de meetbaarheid van de omvang ervan?	Mentaal Verzuim laat zich niet exact meten in enkele procenten maar per 5% en 10%. Door gemiddelden kan er wel bijvoorbeeld een percentage van bijvoorbeeld 23% uitrollen.		
Zichtbaarheid van ...	Is onzichtbaar tot ca. 45%. Daarboven wordt het 'bewust verzaken'.	Beiden delen dat het lang ontkend, verhuld en gemaskeerd kan worden.	
Het verloop ...	Mentaal Verzuim kan in de ene situatie (baan/werk) hoog zijn en in de andere situatie heel laag zijn. Het is meer omgevings- en situatie gebonden.		Mentaal Pensioen kent een geleidelijke(re) opbouw. Het bouwt zich op en vat op enig moment post in de mind van betrokkene als iets onomkeerbaars.
De mate van omkeerbaarheid ...	Is in de meeste gevallen wel omkeerbaar.		Is in de meeste gevallen niet omkeerbaar.
Het kunnen voldoen aan taakeisen?	Mensen met Mentaal Verzuim kunnen prima voldoen aan taakeisen.		Mensen met Mentaal Pensioen kunnen op enig moment niet meer voldoen aan taakeisen.

Intrinsiek of extrinsiek bepaald?	Mentaal Verzuim wordt extrinsiek bepaald.		Mentaal Pensioen wordt intrinsiek bepaald.
Beïnvloeding naar/van het collectief?	Te lang gedoogd of genegeerd individueel Mentaal Verzuim slaat 'als een virus' over naar Collectief Mentaal Verzuim.	Beide bewerkstelligen in hun directe omgeving soortgelijk gedrag en beiden leidt in de directe omgeving tot een klimaat waarin ergernissen en stille conflictsituaties kunnen ontstaan. Want de volledigheid, juistheid en kwaliteit van informatie en communicatie lijdt onder beide en belast veelal het werk negatief.	Mentaal Pensioen zorgt in de directe omgeving van betrokkene voor Mentaal Verzuim.
Wat is de werking ervan op/in het collectief?	Collectiever wordt het een stil verzet tegen het gebrek aan échte openheid en transparantie. Het navrante ook hier is dat juist hiermee minder openheid en transparantie door betrokkenen gegeven wordt.		
Wat is de invloed ervan op werkdruk?	Zeer groot omdat het vermijden of verzaken van de één werkdruk verhogend voor de ander werkt. De hiaten en fouten die hierdoor/hiermee gemaakt		

	worden verhoogd nog eens extra de werkdruk omdat deze vaak te laat in een ketenproces ontdekt worden.		
Wie is hier verantwoordelijk voor?	Een situatie waar niemand verantwoording voor durft, wil of kan nemen omdat iedereen op de zaak onderdeel uitmaakt van de mechanismen die dit Mentaal Verzuim hebben voortgebracht. Individuele managers of leidinggevenden kunnen hier niet alleen verantwoordelijk voor zijn omdat de belangrijkste oorzaak een disfunctionerend organisatiesysteem is.		
Wat is de omvang van de faal- en consequentiekosten?	Die is hier veel groter dan bij Mentaal Pensioen omdat bij deze laatste voor iedereen duidelijk(er) is wat iemand met Mentaal Pensioen nog wel kan en doet.		
Wat is de mate van gedogen?	Een situatie die van iedereen en niemand is en door z'n ongrijpbaarheid dan maar geaccepteerd wordt tot langzaam devaluerende norm die we – net als met een verlegde pijngrens –		

	langzaam gewoon gaan vinden.		
Een vicieus patroon. Een neerwaartse spiraal.	De onmacht die daaromtrent, óók collectief, leeft dat daar te weinig aan gedaan wordt, leidt tot beschadigd of afnemend geloof en vertrouwen in de zaak. De daaruit volgende toenemende onzekerheid en onvrede schaadt de productiviteit wat op zijn beurt weer voeding is voor de toename van dit Mentaal Verzuim.	Beiden dragen bij aan toename van ongewenst verloop in die zin dat goede werkkrachten deze organisatie waarin dit teveel speelt, verlaten. De toename van gewenst verloop wordt vermindert waardoor er een soort inteelt in de organisatie groeit.	
Wat is het belang van aanpakken hiervan?	Des te hoger (Collectief) Mentaal Verzuim des te duurder producten en dienst worden.	Aanpak c.q. adequate oorzakelijke behandeling is noodzaak voor duurzamere inzetbaarheid en kosten effectiever produceren/leveren van producten en diensten.	Komende 20 jaar is de meerderheid van werkende mensen ouder dan 45 jaar en moeten zij tot hun 65 ^e doorwerken.
Wat staat het bestrijden ervan in de weg?	Angst voor verlies van verhoudingen en relaties. Ontkenning en het Mentaal Verzuim dat er al is.		
Wat help het bestrijden ervan?	Het collectieve besef dat te hoog Collectief Mentaal	Met het bewust worden, herkennen en erkennen van	

	Verzuim de gezondheid en dus het voortbestaan van de organisatie bedreigt. En dus de baan, de positie, de zekerheid en het inkomen.	de symptomen ervan.	
Wat bemoeilijkt het aanspreken hiervan van binnen uit?	De moeilijk concreet te maken houding en de (stille) wetenschap van de leidinggevende c.q. manager dat 'de organisatie' de veroorzaker is en de medewerker daar vaak niet anders in kan dan zich daarnaar te voegen dan wel bij neer te leggen (met Mentaal Verzuim). Daarnaast speelt de angst voor onbeheersbare emoties en niet te weerleggen argumenten die erbij op kunnen gaan treden.		
Wat bemoeilijkt het aanspreken hiervan van buiten af?	De aangevallen en daarop volgende defensieve houding waarmee de gelederen binnen de organisatie zich sluiten.		
Focus voor de aanpak primair gericht ...	Op het collectief en de zachte arbeidsomstandigheden.		Op het individu of de afdeling en het beleid.
Waar richt de aanpak zich in essentie op?	Op het afhaakgedrag en de gevoelens en emoties die dat		

	<p>hebben doen ontstaan. Op de onderstroom onder rationeel ingerichte processen. Het aangaan van een spanningsveld dat mensen alleen het liefst vermijden. Op het doorbreken van begrenzingen. Op zachte factoren en – omstandigheden. Op herkenning en erkenning van alle betrokkenen. Op het doel- en wensgericht bewust, zichtbaar en bespreekbaar maken van oorzaken en oplossingen. Op het deblokken en stroomlijnen van signalen. Op contraproductieve, remmende mechanismen, patronen en onjuiste betekenisgeving. Op wat remt versus stimuleert bewegingen. Op het aangaan i.p.v. het vermijden. Op herstel/versterking van verbindingen, geloof en vertrouwen. Op samenhang en de wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag. Op</p>		
--	---	--	--

	<p>stimuleren van gewenst verloop. Op het fasegewijs verkrijgen van eenduidigheid en eenstemmigheid en op het bijschakelen van de hiërarchische niveaus en het herstellen/versterken van de verbindingen daarmee en daartussen.</p>		
--	---	--	--

Opsteller van dit document:

United Sense te Soest d.d. 13 november 2012

www.unitedsense.nl Tel.: 0356019275



A united sense OF URGENCY

MOBILISEERT - MOTIVEERT - VITALISEERT
DE MENSELIJKE FACTOR IN RENDEMENT

NEDERLANDS EN VLAAMS KENNISCENTRUM VOOR ORGANISATIEVITALITEIT EN ONBENUT VERMOGEN
MAAKT AL 30 JAAR | DE MENTALE FACTOR | IN RENDEMENT BEWUST ZICHTBAAR EN BESPREEKBAAR