

Factsheet Mentaal Verzuim

16 december 2014 geactualiseerd

Highlights

Als de top van organisaties en bedrijven bekend zouden zijn met onderstaande feiten kan in de besturing van organisaties **een onmiddellijke omslag in denken en doen** ontstaan. Een noodzaak omdat de voor hen onzichtbaar gehouden faal- en consequentiekosten van Mentaal Verzuim de opbrengst en gezondheid van mensen en bedrijven steeds zwaarder negatief belast.

- ❖ De gemiddelde omvang van Mentaal Verzuim in organisaties en bedrijven is **>25%** van het totale productieve vermogen.
- ❖ Bij 10% Mentaal Verzuim verliest Nederland in het bedrijfsleven **111 miljard** euro per jaar en in de publieke sector **8,7 miljard** euro per jaar. In de zorgsector wordt dat geschat op ca. **20 miljard** euro per jaar.
- ❖ Het is de grootste productiviteitskiller en verborgen kostenpost die organisaties **40% tot 80% te duur** laat functioneren. (Zie **meer concrete cijfers en percentages op pagina 2 en 3**).

Need to know

- 1 Mentaal Verzuim is **wel aanwezig zijn maar niet meer met de zaak bezig zijn**. Op het werk **vermijden en verzaken van taken, verantwoordelijkheden en afspraken** als gevolg van onbewust en ongewild afsluit-, terugtrek-, loslaat- en afhaakgedrag dat ontstaat in een ongezonde wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag. Een "ja" zeggen maar *nee* denken en maar afwachten of *ja* óf *nee* wordt gedaan of gelaten.
- 2 Mentaal Verzuim wordt vaak gemaskeerd door verwarrend façadegedrag waaruit **werkdruk en werkstress** ontstaat. Daardoor is het voor organisaties **de grootste bedreiging van binnen uit** die hen *naar buiten* toe verzwakt. **Omdat tussen de 20% en 30% Onbenut Vermogen voor de top van organisaties onzichtbaar wordt gehouden.**
- 3 Voor mensen is Mentaal Verzuim een onbewust werkend **zelfbeschermings-mechanisme** dat in werking treedt als zij toenemende druk ervaren en verlies van energie voelen. Met Mentaal Verzuim proberen zij zich (in hun persoonlijk houding en gedrag) daartegen af te schermen.
- 4 **Maar ook organisaties vertonen als systeem Mentaal Verzuim** (in het organisatiegedrag) naar haar medewerkers die in reactie daarop mentaal (gaan) verzuimen.
- 5 **Mentaal Verzuim neemt toe** naarmate mensen minder invloed hebben, denken te hebben of voelen op de omstandigheden die zij nodig hebben om alles van zichzelf te kunnen, te durven en te willen geven.
- 6 Mentaal Verzuim is **niet een gevolg van niet-willen** maar van moeten, van weerhouden worden en van laten weerhouden.
- 7 Mentaal Verzuim **ontwikkelt zich sluipend** vanuit een opbouw van onzekerheid, onrust, onvrede, onmacht en onvermogen. Het is een onontgonnen wingebed van zover onbekend vermogen.

Een neerwaartse spiraal

Juist doordat mensen zich terugtrekken in zichzelf gaan zij de steun van elkaar missen en worden zij bevestigd in hun gevoel van onmacht. Zij zien en ervaren om zich heen hetzelfde gedrag. Zij voelen zich als individu in zulke collectieve bewegingen te klein en geven zich er vervolgens dan maar aan over. Totdat het – net onder de zichtbaarheidslijn – een stille norm is geworden waarvan iedereen weet dat die er is maar niemand dat meer bespreekbaar maakt binnen het systeem omdat iedereen ‘deep down’

weet daar zelf een eigen aandeel in te hebben. Als je *het* niet meer uitspreekt

en aanspreekt kun *jij* er ook niet meer op aangesproken worden. M.a.w. ‘*Wie het meldt heeft het*’. Onder invloed van dit mechanisme en met het daarin gevormde façadegedrag wordt werken een te dure, tijd- en energie verspillende aangelegenheid die informatie en communicatie vertraagd, misvormd en maakt **het organisatieproduct 40% tot soms wel 80% te duur.**

Bezuinigen als oplossing werkt hierin averechts.

- ❖ Mentaal Verzuim is de grootste blinde vlek in organisaties waaronder een zo groot vermogen en zoveel energie weglekt dat mensen en het bedrijf daarop leeg lopen.
- ❖ De top van organisaties c.q. de baas van het bedrijf is veelal de laatste die de werkelijkheid hiervan in zijn bedrijf kent omdat het voor hem/haar onzichtbaar is.
- ❖ Wie in zijn bedrijf met Mentaal Verzuim op een goede manier afreken kan met bezuinigen stoppen en gaan investeren.
- ❖ Wie in zijn bedrijf van Mentaal Verzuim een punt maakt hoeft van duurzame inzetbaarheid, preventie, werkdruk, werkstress, ziekteverzuim en veiligheid en gezondheid geen punt meer te maken.

Wie is hiervoor verantwoordelijk?

Deze verantwoordelijkheid is in organisaties en bedrijven niet benoemd noch belegd

bij een bepaalde functionaris. Dit werk- en win(st)gebied is nog steeds een z.g. niemandsland binnen organisatiestructuren, -organogrammen en beleidsterreinen. Iedereen heeft een eigen aandeel in het ontstaan, het bestaan en het ontwikkelen van Mentaal Verzuim. Het terugtrek- en afsluitgedrag maakt het intern bespreekbaar maken van Mentaal Verzuim tot een mijneveld waar niemand - die zich hierin te alleen voelt - aan gaat beginnen, zéker niet als deze zich onvoldoende gesteund en veilig weet.

Concreet cijfermateriaal

Minder productiviteit en meer kosten.

- Mentaal Verzuim is ..
 - ..in commerciële bedrijven met name **een omzet- en opbrengstprobleem**
 - ..en bij non-profit en overheidsinstellingen vooral **een kostenprobleem.**
- **Mentaal Verzuim is dood kapitaal in de vorm van Onbenut Vermogen dat ongezien kan oplopen tot 45% van de totale productiviteitscapaciteit.**
- Mentaal Verzuim is verlies van inzet en productiviteit boven de 20% die organisaties al standaard incalculeren als gevolg van 10% persoonlijke tijd en 10% ontspantijd.
- Daar bovenop is Mentaal Verzuim (van aanwezige mensen) ca. 10 keer groter dan het ziekteverzuimpercentage (van afwezige mensen). (Mentaal Verzuim is ook nog eens 3 tot 4 keer duurder dan ziekteverzuim.)
- Mentaal Verzuim is voor 80% verantwoordelijk voor productiviteitsverlies.

- Mentaal Verzuim is onbehandeld een virus dat destructief doorwerkt naar Collectief Mentaal Verzuim met een véél grotere impact. Want dat bepaalt het verschil tussen winst of verlies.

Zeer grote onbekende faal- en consequentiekosten.

- De faal- en consequentiekosten daarvan zijn per procent 3 tot 4 keer duurder dan 1% ziekteverzuim.
- **10% Mentaal Verzuim kost een organisatie jaarlijks ca. 35% van de bruto loonsom waar zij niets voor terug krijgt, nog exclusief de imagoschade, klant- en omzetverlies.**
- Door de escalerende effecten bedraagt het omzet- en margeverlies in commerciële bedrijven per 10% Mentaal Verzuim een jaarlijks bedrag van 18.000,-- euro per medewerker per jaar.
- Publieke organisaties, die geen commercieel correctiemechanisme kennen en als gevolg daarvan meer Mentaal Verzuim, werken per 10% Mentaal Verzuim 9.000,-- euro per medewerker per jaar te duur.

Verzwakt concurrentievermogen.

- Mentaal Verzuim maakt het product van de organisatie of het bedrijf 40% tot 80% te duur.
- Mentaal Verzuim is voor 95% verantwoordelijk voor imagooverlies, klant- en omzetverlies.

Vergroot werkdruk en werkstress.

- **Mentaal Verzuim is de oorzaak én gevolg van 90% van de werkdruk en werkstress(toename) dat mensen elkaar aandoen.** (Want wat de één verzaakt maar niet meldt moeten anderen erbij of over doen.)
- Mentaal Verzuim is de bron van 75% van conflictsituaties en voor 100% van onuitgesproken irritaties.

De faalfactor voor noodzakelijke veranderingen.

- Mentaal Verzuim is de hoofdverantwoordelijke voor het falen van 70% tot 90% van de organisatieveranderingen.
- Mentaal Verzuim verstoort structureel 70% van Business Proces Re-design e.a. Lean georiënteerde processtructurerings.
- **Mentaal Verzuim laat 80% van de implementaties onvoldoende tot niet slagen.**
- Mentaal Verzuim neemt toe in organisaties naarmate reorganisaties frequenter optreden en langer duren waardoor het positief beoogde effect ervan som geheel verloren gaat.
- Mentaal Verzuim is de nog te vaak miskende menselijke factor in (bedrijfs)ongevallen. (De Arbeidsinspectie stelt bijvoorbeeld nog steeds dat Mentaal Verzuim buiten hun onderzoeks- en werkgebied valt.)

Impact van Mentaal Verzuim op klanten.

- De impact van Mentaal Verzuim op klanten is onvoorstelbaar groot. Het is **de belangrijkste 'stille' factor voor het ontstaan van klantontevredenheid** en de mate van vertrouwen in de organisatie, het bedrijf, het merk en het product.
- Zowel klanten als de eigen organisatie worden nodeloos (over)belast in de communicatie als gevolg van Mentaal Verzuim. Overigens over en weer.

Effecten & Consequenties

Onbekendheid in de top.

- Mentaal Verzuim wordt van binnen uit voor de organisatietop onzichtbaar gehouden.

Niemand's verantwoordelijkheid.

- Het is het grootste verholde organisatieprobleem dat niet als (eind-) verantwoordelijkheid is belegd terwijl het helemaal juist nu een win(st)gebied is dat het verschil kan/moet maken.
- **Mentaal Verzuim houdt organisaties gevangen in de spiraal van afnemende opbrengst, toenemende kosten en daardoor noodzakelijk bezuinigen.**

Grote gevoeligheid.

- Mentaal Verzuim is belast met gevoeligheden waaronder emoties dreigen. Daardoor wordt het als aandachtsgebied het liefst gemedend.
- Omdat de impact van emoties en gevoel in de meeste opleidingen ook nog steeds vermeden wordt waardoor leidinggevendenden zich hierin/hierdoor onvoldoende sterk en zeker voelen.
- Door die ontbrekende kennis in de ondersteunende functies van directies en bestuurders wordt ook de top wat Mentaal Verzuim betreft onmachtig gehouden hier oorzakelijk grip op te kunnen/durven nemen.
- Mentaal Verzuim heeft overigens niets van doen met psychische problemen!
- Mentaal Verzuim leeft en speelt onder een 'met elkaar in stand gehouden' oppervlak van schone schijn omdat het steeds minder uit- en aangesproken wordt.
- De emoties wantrouwen en angst en het gevoel van onzekerheid en onmacht zijn de belangrijkste energie en voeding voor Mentaal Verzuim.
- **Mentaal Verzuim is een stil protest tegen veranderingen waarin mensen niet (kunnen) geloven als oplossing.** Mede als gevolg van eerder gewekte verwachtingen die niet voldoende het gewenste resultaat hebben gehad en tot teleurstellingen (kunnen) hebben geleid.

Verstoort de gang van zaken.

- Mentaal Verzuim verstoort een gezonde samenwerking en wisselwerking. En zorgt voor ontbinding en fragmentatie van samenhang.
- Mentaal Verzuim belast en verstoort relaties en verhoudingen en speelt gezamenlijke belangen uit elkaar.
- Mentaal Verzuim vervormd en misvormt informatie en communicatie waardoor vergadertijd toeneemt.

Houding, gedrag en verloop.

- Mentaal Verzuim in organisaties veroorzaakt ongewenst verloop. In die zin dat de meest betrokken/goede mensen de organisatie verlaten en de minder betrokken/goede blijven.
- Mentaal Verzuim in organisaties zet aan tot devaluatie van benoemde waarden en normen waardoor deze hun zeggenschap en geloofwaardigheid verliezen.

Verlies van innovatief vermogen.

- **Mentaal Verzuim verlamd en vertraagd. Het doodt creativiteit en innovatie en geeft remmende emoties de overhand.**
- Mentaal Verzuim is de remmende factor voor inzetbereidheid en nieuwe ontwikkelingen.
- **Mentaal Verzuim is het negatieve resultaat van onvoldoende geloof en vertrouwen. In die vorm verzwakt het collectieve vechtlust en slagkracht.**

Gezondheid in meervoud.

- Mentaal Verzuim is de vroegindicator van ongezondheid in meervoud (persoonlijke en organisatorische gezondheid).
- Mentaal Verzuim is de kraamkamer van het vermijdbare deel van ziekteverzuim, burn-out en ongewenst verloop.
- De meeste last van Mentaal Verzuim wordt daar ervaren waar het meeste kapitaal wordt gemaakt: Op de werkvloer.

- Mentaal Verzuim is een kennisgebied dat inzet, gezondheid en preventie financiële en economische waarde geeft.

Het belang van Mentaal Verzuim voor Preventie.

- Als het begrip Preventie de content en kennis kan krijgen van Mentaal Verzuim (met al z'n verbanden) kan Preventie 'geladen' worden met financiële waarde. Nu wordt Preventie nog steeds teveel als kostenpost gezien terwijl het met 'die nieuwe lading' een zeer groot winstgebied is dat alle aandacht van de top verdient. Preventie dekt dan risico's van ongezondheid (uitval, vermijdbare ziekte, burn-out), onveiligheid (ongevallen, fysieke- en sociale onveiligheid), schade (imagoschade, mentale beschadiging van mensen), verloop (de ongewenste verschuiving van gewenst naar ongewenst verloop).
- Met gerichte aandacht voor Mentaal Verzuim in organisaties kan er erkenning komen voor die medewerkers die het goed bedoelen met de organisatie maar daarin onvoldoende begrepen en gehoord werden.

Meetbaarheid en oplosbaarheid

Kan het gemeten worden? Ja.

- Zowel de omvang van Mentaal Verzuim, de trend (verwachte toename of afname) en de factoren die verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van Mentaal Verzuim kunnen we kwantitatief en kwalitatief meten.

De herwinbaarheid van dit Onbenut Vermogen.

- **Driekwart van de omvang van Mentaal Verzuim is in korte tijd te reduceren c.q. terug te winnen** met een uiterst beproefde, stevige en doelgerichte behandeling 'Facing Reality' of 'Vrijmaken van Onbenut Vermogen'.
- Binnen deze behandeling is 50% tot 60% van het Onbenutte Vermogen in zowel commerciële bedrijven als binnen overheidsorganisaties bewezen herwonnen.
- Het oorzakelijk aanpakken van Mentaal Verzuim levert duurzaam meer dan het tienvoudige op van de investering daarvoor.

Belangrijkste valkuil

Twee tegen elkaar inwerkende energieën en krachten:

Het denken en doen in organisaties en bedrijven wordt in het doen en laten bepaald door zachte factoren als energieën en krachten. Die in de besturing ervan worden onderschat. Want, zo is de overheersende gedachte, die zachte factoren zijn niet meetbaar en pas als iets meetbaar is krijgt het waarde. Want alleen cijfers, zo wordt vaak gedacht, bepalen en vergroten het gevoel van beheersbaarheid.

A De energie op managementniveau is te vaak gericht op het zogenaamde *halfvolle glas*. Het zogenaamde *halflege glas* blijft daarmee uit het zicht omdat het in de schaduw van *het halfvolle glas* blijft staan terwijl juist in *het halflege glas* Onbenut Vermogen schuilt.

B De energie die op werkvloerniveau blijft wegtrekken als gevolg van die hiervoor onder A genoemde positiviteitsbenadering. Teveel en te vaak worden er projecten 'over werkvloeren en over de hoofden van mensen uitgerold' die in hun ogen voorbij gaan aan de werkelijke oorzaken van Mentaal Verzuim.

Dit is de belangrijkste valkuil, naast de ca. 15 misvattingen die er nog bestaan rond het begrip Mentaal Verzuim.

Strijdende deelbelangen

Twee tegen elkaar inwerkende energieën en krachten

Er wordt m.b.t. de aandacht voor Mentaal Verzuim nog teveel vanuit 'opgehokte' deelbelangen gedacht, gedaan en nagelaten.

- **Voorbeeld:** Werknemersorganisaties/vakbonden geven hier geen aandacht aan omdat zij bang zijn hiermee medewerkers (hun leden) aan te klagen voor onvoldoende inzet. Daarnaast vrezen zij dat daar waar Mentaal Verzuim wordt gereduceerd er 'dus' mensen ontslagen kunnen gaan worden. Terwijl juist daar waar Mentaal Verzuim gereduceerd wordt de organisatie veel effectiever, efficiënter en gezonder kan gaan werken. Met dan meer mentale-, fysieke- en sociale- gezondheid van mensen en grotere baanzekerheid.
- **Zoveel meer voorbeelden:** En zo denken – te vaak ieder voor zich - werkgevers(organisaties), brancheverenigingen, (deel)ministeries, etc.. Zonder oordeel naar uitstekende weldenkende mensen die – in zulke systemen – dagelijks hun best proberen te doen.

En ... nou even écht helemaal eerlijk ...

Vanuit het gevoel...

Eigenlijk is Mentaal Verzuim een vluchten uit de werkelijkheid omdat die jezelf teveel confronteert met je angst, je onkunde of je onvermogen. Of met je onmacht of je idee van onmacht als je denkt niets aan die werkelijkheid te kunnen (gaan) doen. Om die te veranderen en beter te maken. En dan is het heel fijn als je daarin een eigen werkelijkheid kunt creëren waar jij je (even) veilig (genoeg) kunt voelen. Om het even uit te houden en daarin op adem kunt komen. Om er daarna weer even tegen te kunnen. Tegen dát wat **jij alleen** niet kunt veranderen maar wat je **mét elkaar** zóveel mooier, fijner en beter werkend kunt maken. Áls ... je het open uit durft te spreken naar en met elkaar. Nadat je heel open en eerlijk naar elkaar hebt durven erkennen dat *we* dat toneel spelen eigenlijk zat zijn. Voorbij die façade, waarmee 'we' elkaar zo van het werk kunnen houden, schuilt het échte nieuwe werken.

Voor meer informatie kunt u vrijblijvend contact opnemen.