

ONDERZOEKSRAPPORT NAAR HET **ON**BENUT VERMOGEN IN ORGANISATIES

Ja, het doet pijn als je als verantwoordelijke van een organisatie moet erkennen dat er minder uitkomt dan erin zit. Dat is een aanslag op je ego en een aanslag op het imago van jouw organisatie. Dus blijf je liever het half volle glas koesteren. Logisch en verstandig, denk je, en je gaat over tot de orde van de dag. Maar 'diep onder je' wéten de mensen op de werkvloer wat er werkelijk speelt en mogelijk is áls u dat 'bovenin' ook zou weten, zou kunnen herkennen en erkennen. Wáárom dat in uw organisatie mogelijk niet goed of helemaal niet naar werkelijkheid doorkomt bij u leest u in dit onderzoeksrapport. Want een vol glas is de optelsom van een half leeg en een half vol glas! En juist dat half lege glas bergt het extra vermogen waarmee een organisatie en haar mensen gezond en slagvaardig kunnen worden.



De afgelopen jaren hebben we het **On**benutte Vermogen in organisaties (10% tot 40%) zichtbaar en meetbaar gemaakt en dat het label **Collectief Mentaal Verzuim**[®] gegeven om het op agenda's te kunnen krijgen van iedereen die – zonder druk – datgene uit z'n ondernemen en organisatie wil halen wat er ook echt in zit.

Daarmee hebben we de kennis daaromtrent in de afgelopen jaren ontsloten. De toepassing ervan hebben we inmiddels veel toegankelijker gemaakt door deze kennis te transformeren naar het veel acceptabeler label **Onbenut Vermogen**[®]: Wel aanwezig maar niet benut **Collectief Mentaal Vermogen**[®] in de organisatie.

Onderstaand onderzoeksrapport geeft u de kennis. De toepassing ervan is een **Vitalisatieproces** geworden dat we ook wel **'een Mentale Schoonmaak van de organisatie'** noemen. Een ontdekkingsreis naar het **On**benutte Vermogen in organisaties. De informatie daarover treft u aan in de brochure van United Sense, organisatievitalisators & motivatiespecialisten.

Hoog mentaal verzuim staat de aanpak van collectief mentaal verzuim in de weg

waardoor 10 tot 40% ontwikkelruimte
bij mensen en organisaties onbenut blijft!



united sense
organisatievitalisators & motivatiespecialisten

Onderzoekers:
Hans Visser, Vitalisator/Directeur en
Evert Sluiter, Vitalisator

Doorlopend onderzoeksrapport - Versie 13

De kern van ‘de zaak’

Bij mentaal verzuim spreken we in eerste instantie steeds over **collectief mentaal verzuim** (zie verdere uitleg hoofdstuk 2). Dus steeds waar u mentaal verzuim staat doelen we op het collectieve mentaal verzuim. Het betreft dus niet de enkeling die het er om redenen héél duidelijk bij laat zitten maar om de wetenschap die in een organisatie leeft dat er vaak véél meer in zit dan er onder de gegeven omstandigheden uit komt.

De onmacht die daaromtrent, óók collectief, leeft dat daar te weinig aan gedaan wordt, leidt tot beschadigd of **afnemende geloof en vertrouwen in de zaak**. De daaruit volgende toenemende onzekerheid en onvrede schaadt de productiviteit hetgeen weer voeding is voor de toename van dit mentaal verzuim.

De omvang van het collectieve mentaal verzuim is **een graadmeter voor de onbenutte ontwikkelruimte van een organisatie**. Met het kennen, herkennen en erkennen van de omvang van de te hoog collectief mentaal verzuim en de oorzaken daarvan kan een organisatie haar potentie ontsluiten.

Met het ontkennen ervan wordt de menselijke factor van productiviteit ontkent wat zal resulteren in verder **afnemende betrokkenheid** en daarmee samenhangende **afname van inzetbereidheid** waardoor de organisatie zichzelf gevangen houdt in een neerwaartse spiraal.

Daaruit volgt een logische oorzaak-gevolg reactie die leidt tot **toename van de werkdruk en/of de beleving** waar iedereen last van heeft. Bestrijding daarvan – zonder voldoende diep tot de kern van de zaak door te dringen – resulteert vaak in veel losse projecten, bezuinigingen en reorganisaties niet uitkomende verwachtingen voor de goede werking van het geheel. Dit is vergelijkbaar met *‘het bestrijden van een veenbrand’* (een onzichtbaar onder de grond doorsmeulend en doorvretend vuur) omdat men teveel ad-hoc en te instrumenteel in de concrete ‘bovenkant’ van een organisatie blijft sleutelen en **wat écht leeft in de kern van de zaak** blijft ontlopen: Mentaal verzuim dat de aanpak van zichzelf verhindert dus terwijl er een vermogen te winnen is.

Inhoud:

Pagina:

1. Waarom is dit rapport op dit moment nog steeds relevant?	5
2. Wat is eigenlijk collectief mentaal verzuim?	7
3. De highlights van collectief mentaal verzuim in organisaties/bedrijven.	11
4. Waarom veroorzaakt mentaal verzuim organisatie-ontbinding?	13
5. Waarom is het zo onzichtbaar?	16
6. Waarom is het zo bedreigend?	17
7. Omvang en formule van de faalkosten van collectief mentaal verzuim.	18
8. Waarom wordt het niet aangepakt?	22
9. Meer onderzoeksgegevens.	29
10. Wat kunnen de Ministeries, werkgevers- en werknemersorganisaties hiermee?	37
11. Samenvatting.	40

Inleiding:

Collectief mentaal verzuim is de meetbare graadmeter voor de nog onbenutte ontwikkelruimte en productiviteitsverbetering van uw organisatie.

Hoe kan het dat zowel de werkdruk als mentaal verzuim toeneemt?

Omdat het toenemende mentaal verzuim van de ene persoon werkdruktoename van de ander veroorzaakt met afnemende collectieve betrokkenheid als gevolg. En zodra een systeem - zoals een organisatie of bedrijf - daarmee besmet is, raakt het - met al haar vermogens – in die oorzaak-gevolg-spiraal gevangen waar het zelf bijna niet meer uit komt.

De systeem verantwoordelijke – de directeur – wil de toename van mentaal verzuim erkennen maar weet tegelijkertijd dat áls hij deze toename erkent, hij impliciet óók erkent er verantwoordelijk voor te zijn. Daarnaast is de leidinggevende bang om te hoog mentaal verzuim aan te spreken bij zijn medewerkers uit angst dat zij dat als verwijt zullen oppikken en nog minder betrokken raken en nog minder gaan doen!

De vijf dan meest voor de hand liggende, veelal onbewuste reacties zijn:

1. Ontkennen (negeren, omvang bagatelliseren e.d.).
2. Verbergen (meer investeren in PR, window dressing e.d.).
3. Vervormen (selectief waarnemen, eigen werkelijkheid creëren e.d.).
4. Afleiden (niet de kern rakende projecten starten e.d.).
5. Maskeren (zaken mooier voorstellen dan ze zijn).

Door de hierboven genoemde reacties wordt onbewust duidelijk gemaakt dat collectief mentaal verzuim een 'status aparte' heeft en niemand aan de oplossing durft te beginnen als 'de baas' daar óók voor wegloupt. Dit wordt door alle betrokkenen onbewust als een signaal opgevat dat er geen aandacht is voor de oorzaken van collectief afnemende betrokkenheid. Daardoor neemt de betrokkenheid nog verder af en komt in een neerwaartse spiraal.

Enerzijds weten medewerkers namelijk maar al te goed dat te hoog mentaal verzuim niet goed is voor de zaak, ze maken zich daar zorgen over maar kunnen daarvoor bij niemand terecht. Hun gevoel van onmacht neemt daardoor toe. Anderzijds maakt de directie onbewust kenbaar hierin onmachtig te zijn door deze signalen niet te erkennen óf signalen wel te erkennen maar er niet adequaat op te reageren. Deze onmacht op alle hiërarchische niveaus ontkracht macht en slagkracht. De enige oplossing om deze spiraal om te buigen begint bij het bewustmaken, herkennen en erkennen hiervan.

1. Waarom is dit rapport op dit moment nog steeds relevant?

Collectief mentaal verzuim (een begrip dat verderop wordt uitgelegd) neemt volgens 60% van de door ons ondervraagden toe in organisaties en bedrijven. Deze organisaties en bedrijven voelen zich vrij onmachtig hier adequate grip op te nemen. Dit rapport maakt zichtbaar waarom dit toenemende collectieve mentaal verzuim een nog niet benutte (zogenaamd intern wel beïnvloedbare) herstelfactor is.

Wij hebben de voor collectief mentaal verzuim verantwoordelijke krachten de afgelopen 15 jaar empirisch onderzocht maar nog niet wetenschappelijk onderbouwd. Hoofdzakelijk omdat emoties en gevoel en de daarmee samenhangende, door ons waargenomen mechanismen, daarvoor te diffuus zijn. Wij verzoeken u dan ook deze aanvullende onderzoek essenties niet te lezen door de bril *'het is niet wetenschappelijk onderzocht dus bestaat het niet!'* maar met een open mind. Wij hebben namelijk gezien dat er als gevolg van dit Collectieve Mentaal Verzuim steeds meer tijd, geld en energie verloren gaat.

Wij hebben de afname van collectieve betrokkenheid en inzetbereidheid van grote groepen mensen in organisaties, die daardoor slechter zijn gaan functioneren, de naam "Mentaal Verzuim" gegeven. De reden hiervoor is om de te vaak als vaag gekwalificeerde zachtere factoren nu voldoende compact en concreet op agenda's te krijgen.

De door ons ontwikkelde kennis, meetinstrumenten evenals de hiervoor ontwikkelde, unieke aanpak in de vorm van een (re)vitalisatie van de organisatie en deelinterventies doen vooralsnog niet ter zake en laten wij in dit stuk dan ook buiten beschouwing.

Te vaak wordt dit mentaal verzuim verward met intern arbeidsverzuim dat echter een veel te beperkt label is voor wat er werkelijk gebeurt in, en beter gezegd, onder organisaties. Want het zijn niet alleen *'handen die stil staan'*. Meer nog dan dat zijn *'hoofden en harten aan het afhaken'*. Het nu soms gepropageerde *'slimmer werken'* gaat door haar primaire focus op rationele, structurele en bedrijfskundige oplossingen teveel aan de onderliggende problematiek van mentaal verzuim voorbij.

Hierdoor alleen zal de toename van mentaal verzuim onvoldoende tot staan kunnen worden gebracht en zal het spanningsveld tussen wel steeds sneller voortgaande rationalisatie maar achterblijvende menselijke condities, groter worden. Evenals de toenemende krachten van het individu en de daarop reagerende krachten van de organisaties met haar niet meer aansluitende managementstijl. Deze macromechanismen leggen wij in dit rapport niet uit.

Het geïntegreerd samenvoegen van de verschillende zienswijzen kan de gewenste verbinding maken of herstellen tussen organisatiestructuur en organisatiecultuur. Een essentiële voorwaarde voor een wenselijker wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag.

In het navolgende leggen wij, wellicht overbodig, het begrip mentaal verzuim uit en laten de belangrijkste mechanismen zien die daaromheen spelen. We eindigen met suggesties aan vier relevante Ministeries, Werkgeversorganisaties, Werknemersorganisaties en politieke partijen omdat afwachten tot een ander iets doet ook een vorm van mentaal verzuim is waar we met z'n allen niet veel verder mee komen.

2. Wat is eigenlijk collectief mentaal verzuim?

Collectief mentaal verzuim heeft niets met ziekteverzuim te maken. Mentaal verzuim kan wel een eerste signaal zijn voor wat wij vermijdbaar ziekteverzuim noemen. Mentaal verzuim is in de kern van de zaak het verzaken van taken, verantwoordelijkheden, afspraken en afnemende betrokkenheid. Wel op de zaak aanwezig zijn maar daar niet meer voldoende mee bezig zijn. 'Ja' zeggen en 'nee' doen zowel oorzaak als gevolg is van 'Ja' zeggen en 'nee' doen. wel druk zijn "Laat maar...denken". Mensen gaan zich dan 'in posities ingraven' óf zij gaan loslaten, hun wilsbereidheid en inzetbereidheid nemen af en de productiviteit en slagkracht van de organisatie wordt daardoor ernstig aangetast (zie onderstaand schema met varianten/voorbeelden van mentaal verzuim waarvan de ontwikkeling linksonder begint).



Toelichting op dit schema:

Dit schema laat de verschillende varianten van mentaal verzuim zien. Opbouwend van links beneden naar rechtsboven ziet u de hoofdontwikkellijn van mentaal verzuim in organisaties. Het kan lang vrij onzichtbaar blijven onder de rode horizontale lijn. Tot ca. 40/45% kan mentaal verzuim zo onzichtbaar blijven. Net onder die lijn ontstaat ook een groep mensen die mentaal verzuim als zelfbescherming gebruiken tegen te hoge werkdruk of andere overbelasting. Meer linksboven ontstaat een ontwikkellijn waarin mensen 'druk gaan doen'. Sommigen hebben daarmee een manier gevonden om om te kunnen gaan met mentaal verzuim waar zijzelf niet goed raad mee weten. Anderen maskeren daarmee hun eigen mentaal verzuim. Al met al resulteert de optelsom van deze drie ontwikkellijnen in een druktoename bij die mensen in de organisatie die zo'n beetje de laatste zijn die zich niet kunnen overgeven aan mentaal verzuim. Óf uit loyaliteit met de organisatie óf vanuit een niet naar zichzelf toe kunnen accepteren dat zij zouden loslaten. Juist in die groep zitten, hoe navrant ook, de potentiële slachtoffers voor een mogelijke burn-out.

En daarop reageert 'de organisatie', die zich niet bewust is van de impact van haar eigen reacties op het mentaal verzuim, op een dusdanige wijze dat het collectieve mentaal verzuim toeneemt. Dat tast vervolgens het bestaansrecht van de organisatie aan, rendement neemt af of de producten/diensten van de organisatie worden te duur. En dan gaat men ingrijpen met kostenbesparingsoperaties en dan noodzakelijke 'periodieke' reorganisaties.

En daarvan is aangetoond dat onder die omstandigheden het collectieve mentaal verzuim drastisch toeneemt onder invloed van stille angsten, -conflicten en -weerstand. (Zie hoofdstuk 9 waarin de uitkomsten worden gegeven onderzoek naar de omvang van mentaal verzuim in een beursgenoteerd organisatieonderdeel dat aan de buitenkant ogenschijnlijk goed draait en genoteerd staat maar waar binnenin iets heel anders speelt/leeft!)

Het klimaat waarin collectief mentaal verzuim wordt geboren en kan groeien ontstaat in een ongewenste wisselwerking tussen:

I. Ingesleten werkpatronen

staan onder toenemende druk: reorganisaties, fusies en andere veranderingen nemen versneld toe. Ook de hoeveelheid informatie en de veranderingen daarin nemen toe. De tijd en gelegenheid om dat goed tot je te nemen en te kunnen begrijpen wordt minder. Dat maakt mensen soms onzeker en angstig. Zij krijgen steeds minder zicht op het geheel en trekken zij zich meer en meer terug op een onderdeel. Dat is vaak het enige waar zij voor hun gevoel nog voldoende invloed op uit kunnen oefenen. Dat doen zij met de nodige kracht omdat ze dát niet meer los willen laten. Dit gaat ten koste van de verbinding tussen de verschillende onderdelen, waaruit een organisatie bestaat.

II. De ingesleten denk- en doe- patronen

blijven echter ongewijzigd bestaan. En daar tussenin ontstaat een spanningsveld waarin ieder voor zichzelf kiest en steeds minder voor de organisatie. Daarmee lekt steeds meer energie weg uit organisaties en uit mensen. Enerzijds moet men meer moeite doen om hetzelfde te kunnen bereiken en anderzijds moet er ook echt harder gewerkt worden in organisaties waar mentaal verzuim inmiddels te hoog is geworden.

De daarmee gepaard gaande werk- en tijdsdruk zorgt er vervolgens voor dat er geen vrije tijd genoeg meer is om dit probleem voldoende bewust en zichtbaar te krijgen. Afnemende open communicatie doet de rest.

III. De bestaande, vaak ook ingesleten, managementstijl

past vervolgens niet meer. Management probeert koste wat het kost grip te houden en focust meer en meer op de rationele structuren, projecten, instrumenten en cijfers. De onderliggende mechanismen, organisatiecultuur en organisatiegedrag worden meer en meer genegeerd onder het motto: *"wat je niet concreet kunt zien, bestaat derhalve ook niet (meer)"*.

En daarmee lopen zaken en doelstellingen steeds verder uit elkaar. De niet meer meegroeïende organisatiecultuur wordt steeds slechtere bouwgrond voor de steeds vaker daarin vallende gereorganiseerde structuren. Het versterkt elkaar niet meer. Het valt uit elkaar en ontbindt, waardoor stress wordt veroorzaakt. En steeds meer mensen willen daaraan ontsnappen, maken zich mentaal uit die binding los en gaan onthechten. Mentaal verzuim is geboren.

Eenderde van alle directeuren wordt ontslagen!

Hoofddorp - ANP.

Van alle directeuren zit, naar eigen zeggen, eind dit jaar ongeveer 32 procent niet meer op z'n huidige plaats. Belangrijke redenen voor ontslag zijn reorganisaties, geschillen over de strategie van een bedrijf en tegenvallende prestaties.

Dat blijkt uit onderzoek van het Nederlands Centrum voor Directeuren en Commissarissen (NCD). NCD-voorzitter

Hollander is geschrokken van de onderzoeksresultaten en noemt ze dramatisch. "Wanneer je weet dat je voor het eind van het jaar niet meer op je stoel zit, komt dat de kwaliteit van het werk niet ten goede. Het veroorzaakt kosten en vertroebelt het ondernemerschap."

Hollander vraagt zich af of de druk op directeuren niet te groot wordt door regels en negatieve beeldvorming. Het steeds hoger opvoeren van de prestatiedruk, het fungeren als de kop van Jut en de ver doorgevoerde persoonlijke aansprakelijkheid kunnen fnuikend zijn voor de komst van een nieuwe generatie directeuren, aldus de voorzitter. (Bron: Utrechts Nieuwsblad 17 februari 2005)

Collectief mentaal verzuim ontstaat dus uit een ongezonde wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag, negatief beïnvloed door omstandigheden en onderliggende mechanismen. Niet omdat mensen graag mentaal willen verzuimen maar uit onmacht grip te kunnen nemen om die energievretende-, geestdodende en werkdruk verhogende mechanismen. Dat is de belangrijkste reden waarom mensen meer en meer voor hun persoonlijke belang kiezen ten koste van het organisatiebelang.

En in deze relatie versturende spanningsvelden treedt meer en meer organisatie-ontbinding op. Het tegengestelde van wat een organisatie zou moeten zijn om haar doelstellingen zo effectief mogelijk te kunnen realiseren. Het nemen van grip op deze oorzaken, maakt dat de organisatie zich in een positieve spiraal kan ontwikkelen: **Weten wat de zaak vasthoudt maakt daarvan loskomen mogelijk!**

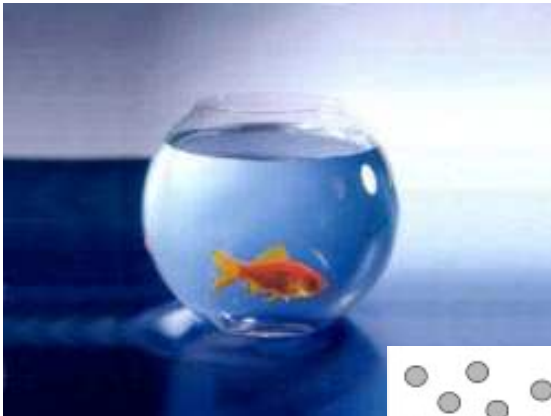
Máár....

Het probleem van collectief mentaal verzuim is dat - net als met de organisatiecultuur - niemand daarop aan te spreken is. Er is geen functionaris voor benoemd.

Vaak worden (meestal onbewust) 'als oplossing' voor te hoog collectief mentaal verzuim, juist maatregelen gekozen met een niet adequate of juist averechtse werking, zoals:

- Men denkt het dan maar op te kunnen lossen met bijvoorbeeld effectiviteits- en communicatietrainingen voor leidinggevenden.
- Of met coaching van individuele managers en medewerkers.
- Of met het inzetten van een organisatieadviseur of interim-manager.
- Of met de zoveelste beleid dag op de hei waar dezelfde zuigende mechanismen hun werk blijven doen.
- Of met het aanstellen van een nieuwe manager/directeur. (Zie nieuwskadertje bovenaan deze pagina). Deze is niet alléén verantwoordelijk voor het ontstaan van mentaal verzuim maar hij is wel verantwoordelijk voor het te nemen besluit om het aan te pakken.

Daarnaast denkt men met het verhogen van de druk of het doorvoeren van (te late en daardoor te) rigide kostenbesparingen en reorganisaties grip te nemen op het te hoge en/of toenemende mentaal verzuim. De volgende metafoer laat zien wáárom focusverlegging nodig is van het individu naar het collectief:



'De vis en het water'.

Als je merkt dat in een viskom de vissen trager gaan reageren en er naar verhouding te veel te vaak boven komen drijven kun je je natuurlijk blijven richten op die uitgevallen vissen. Dat is de reguliere handelwijze zoals we die geïnstitutionaliseerd hebben met verplichte Arbo-diensten: het uitbesteden van de behandeling van uitgevallen vissen om ze vervolgens weer terug te plaatsen in hetzelfde water waarin ze zich beroerd zijn gaan voelen (even andere oorzaken buiten beschouwing gelaten).

Precies zo wordt er gereageerd als men oppervlakkig iets hoort over mentaal verzuim. Dan is vaak de eerste reactie: "Oh, ja. Piet loopt de kantjes er steeds meer van af!". Piet heeft al een label gekregen. Niemand vraagt zich meer af waardoor dat zo gekomen is nadat Piet twee jaar geleden héél gemotiveerd enthousiast bij het bedrijf begonnen was. Door er één individu uit te lichten staat het zoeklicht op die ene persoon gesteld en valt het collectieve mentaal verzuim van de anderen niet meer op. Niemand herinnert zich nog de eerste signalen die Piet was gaan afgeven toen hij een paar dagen binnen was. Iedereen herinnert Piet zich als iemand die maar bleef zeuren toen er niet naar hem geluisterd werd of er niks met zijn signalen werd gedaan terwijl hij zóveel zei over de kwaliteit van 'het water'. Het enige wat Piet nog kon doen was zich daaraan aanpassen door vaak boven te komen drijven en extra lucht te happen. En dáár viel hij uiteindelijk op. Echter in negatieve zin.

De anderen bleven zich onzichtbaarder niet druk maken. Niemand kwam op het idee het water zuurstofrijk en schoon te maken.

Deze metafoer verklaart óók waarom juist de medewerkers (de meeste 'vissen') zo aandringen op het behandelen van het water (lees: *'de organisatie'*). Zij zijn ook de meest gemotiveerde mensen in het schoonmaakproces dat daarvoor is ontwikkeld. Want ieder mens wil zo onbelemmerd mogelijk kunnen functioneren om al zijn vermogens te kunnen uitnutten. Zie [onder deze link](#) het relaas van iemand die z'n inzetbaarheid ziet terugvallen tot een niveau rond de 60% en daarmee model staat voor *'de ultieme mentaal verzuimer'*. En [onder deze link](#) ziet u hoe 'de baas' in reactie daarop op een héél ander spoor gaat reageren waardoor het collectieve mentaal verzuim toch als veenbrand actief blijft.

Het hoofdpatroon dat mentaal verzuim doet ontstaan:

Op deze pagina wordt het belangrijkste, zeer veel voorkomende destructieve patroon zichtbaar gemaakt dat optimale benutting van wel aanwezige vermogens remt en daarmee collectief mentaal verzuim doet ontstaan.

Veel organisaties zitten gevangen in zo'n vicieuze cirkel en dáár waar zij daaruit zouden kunnen breken, ter hoogte van 'de wissel' (zie dit nevenstaande rode vierkantje met vraagteken in het schema), hebben wij 34 factoren gedetecteerd die hen daar steeds weer terugdrukken in dat patroon. In hoofdstuk acht (zie pagina 23) worden de belangrijkste daarvan toegelicht.



Toenemend mentaal verzuim. Een afvalproduct van een zichzelf voedende vicieuze neerwaarde spiraal. Een patroon van neergang.

Hier wordt enerzijds wel te veel collectief mentaal verzuim herkend en erkend maar niet oorzakelijk aangepakt omdat dat blijft hangen op enkele van 34 daarvoor belemmerende, veelal onbewuste, factoren.

Verdere drukopbouw om meer prestatie uit de organisatie te persen breekt de laatste stukjes geloof en vertrouwen af waarmee 'in de kern van de zaak' herstel mogelijk zou zijn op basis van andere inzichten.

De hiermee verder oplopende consequentiekosten worden doorberekend naar (afgewenteld op) de klanten, burgers of afnemers die in stilte gaan uitwijken naar elders waar goedkoper geleverd kan worden wat voor burgers onmogelijk is.

Dus wordt vaak onbewust gekozen om de onzichtbare belemmerende factoren die onder de tafel' de meestal wel redelijk goed georganiseerde rationele bedrijfsprocessen 'boven de tafel', verder ongemoeid te laten.

Door het hiermee wegvallende draagvlak durft men(agement) niet meer te beginnen aan een écht oorzakelijke oplossing voor te hoog mentaal verzuim uit angst dat er dan te veel boven tafel komt.

Het vertrouwen en geloof van medewerkers en óók management in de eigen organisatie neemt af en men gaat het eigenbelang meer en meer laten prevaleren boven het grotere algemene belang.

Nog steeds onbekend met de werkelijke oorzaken achter het toenemende mentaal verzuim raakt de organisatie collectief gevangen in onmacht en ondervindt steeds meer stille tegenwerking bij alles wat zij nieuw wil ondernemen.

Als dan blijkt dat ook daarmee de organisatie niet tot structureel beter presteren komt moet dieper gesneden worden met reorganisaties.

Het niet meer zéker weten hoe mensen nog in beweging te krijgen die toenemend mentaal verzuim laten zien als gevolg van interne factoren.

De daarmee gepaard gaande signalen verkeerd interpreteren, te persoonlijk uitleggen en nog meer HRM-instrumenten gaan inbrengen.

Geen hulp vragen, bang voor falen, onmacht, onvermogen, persoonlijk disfunctioneren e.d.

Vermijdingsgedrag en geslotenheid om hiermee niet geconfronteerd te hoeven worden. Men(sen) sluit(en) zich af hetgeen merkbaar wordt in onbegrip en (mis)communicatie.

Verder daarbij weglopen door organisatieverantwoordelijken door bagatelliseren of zelfoverschatting zo snel mogelijk over willen gaan naar de orde of de waan van de dag.

Vervolgens overbelast raken door de toenemende gevolgen daarvan die een steeds zwaardere wissel trekken op de vaak minimaal beschikbare (management)tijd, energie en capaciteit.

Om de toenemende druk te ontlopen terug gaan grijpen naar oude voorkeursdenkpatronen en handelwijzen die precies averechts resultaten gaan geven.

Mensen en de organisatie gaan daar defensief op reageren met verder loslaatgedrag en andere resultaatverstorende effecten.

Door deze tegenvallende resultaten moet op kosten bespaard gaan worden waardoor een voorzieningenverarming op gaat treden die het mentaal verzuim doet toenemen.

3. De highlights van collectief mentaal verzuim in organisaties:

Organisaties kunnen hun onbenutte vermogen terugwinnen en met minder energie meer presteren, (zelf)vertrouwen herstellen en hun slagkracht versterken als zij beginnen met het fenomeen mentaal verzuim te herkennen en erkennen. Want door grip te nemen op de oorzaken van het collectieve mentaal verzuim brengen kunnen zij zichzelf en hun ontwikkeling in een opwaartse spiraal brengen.

- Mentaal verzuim is verlies van productief vermogen als gevolg van afnemende – overigens ongewilde – inzetbereidheid.
- Het is een graadmeter voor betrokkenheid en slagkracht.
- Het is niet een verzameling onwillige individuen, maar een collectieve mindset, die uit onmacht is ontstaan. Met andere woorden: mensen willen wel maar worden weerhouden.
- De aanpak maakt tientallen procenten onbenut vermogen vrij.
- Het is meetbaar **3 tot 8 maal groter dan ziekteverzuim**.
- **1% Mentaal verzuim is 3 tot 4 keer duurder dan 1% ziekteverzuim**.
- Het neemt aantoonbaar toe en zorgt voor organisatie-ontbinding.
- Medewerkers zelf signaleren het meeste collectieve mentaal verzuim en maken zich hieromtrent de meeste zorgen.
- Want mentaal verzuim verspilt een waarde, waarvan de grootte vergelijkbaar is met een bedrag ter grootte van 20 tot 120% van de bruto loonsom (zie de berekeningsformule bij hoofdstuk 7).
- Bestuur en directie zijn veelal onbekend met de omvang en oorzaak terwijl juist zij daar het meeste belang bij hebben.
- Mentaal verzuim is enerzijds het product en anderzijds de bron van toenemende onzekerheid en afnemend vertrouwen. Daarom zijn medewerkers de grootste partners bij de aanpak ervan.
- Het is een waarschuwingssignaal voor een neerwaartse spiraal van de organisatie.
- De kennis van mentaal verzuim maakt de organisatiecultuur concreet.
- Omdat productief vermogen zichtbaar en meetbaar is gemaakt kan driekwart van de verspilde waarde herwonnen worden.

4. Waarom veroorzaakt mentaal verzuim organisatie-ontbinding?

Hier leggen we uit hoe aanhoudende druk en onvoldoende aanpassingen de verbindingen in organisaties aantasten, waardoor de organisatie fragmenteert en overgaat in ontbinding of opsplitsing in kleinere delen.

Om dit goed te kunnen begrijpen is het belangrijk te weten wat we in de dagelijkse spreektaal bedoelen met 'een organisatie' en wat we dagelijks bedoelen met 'de organisatie'.

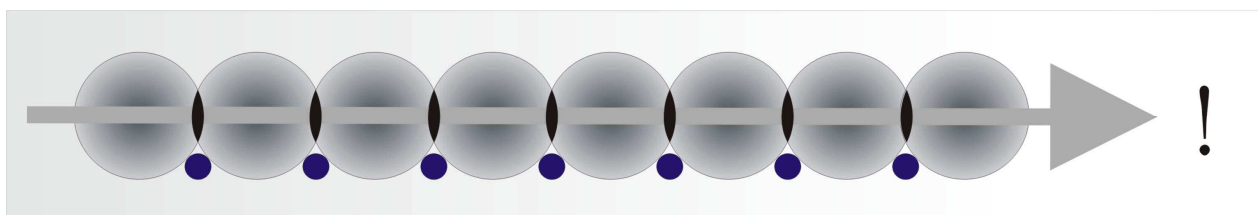
Definitie van 'een organisatie':



De normaal gangbare 'Van Dale'-definitie van 'een organisatie' is: een groep personen met een bepaald doel of een bepaalde functie (In het stuk hiervoor vergelijkbaar met 'de vissen').

Een organisatie in verbinding:

En als deze groep personen met een bepaald doel of een bepaalde functie voldoende geschakeld functioneren voor de realisatie van haar doelstellingen, werkt een organisatie 'in verbinding' (zie onderstaande afbeelding).



Legenda:

- Faciliterende structuur
- Gemist collectief vermogen
- 'Druk-druk-druk' individu
- Bezuinigde facilitering

Wij zijn van mening dat juist in die definitie van 'een organisatie' niet zichtbaar wordt wat wij nu juist meer en meer zien disfunctioneren. Alles wat niet meer goed genoeg wordt gedaan wordt vervolgens op het conto geschreven van 'een anonieme entiteit': een soort optelsom van zaken die niet meer goed genoeg gedaan worden door voorheen wel duidelijke functies/functionarissen. Mensen gaan dan zeggen dat 'de organisatie' steeds minder gesmeerd gaat lopen en dat 'de organisatie' ergens schuld aan heeft.

Om die reden komen wij met onderstaande definitie van deze anonieme entiteit die men 'de organisatie' noemt en vaak als tegenhanger bedoeld wordt van 'een organisatie'. Zéker in de dagelijkse spreektaal.

Definitie van 'de organisatie':



Met '*de organisatie*' bedoelt men dan 'alles wat in een bedrijf gebeurt wat niet direct toewijsbaar is aan het handelen van individuele mensen/functionarissen' (In het stuk hiervoor vergelijkbaar met '*het water*').

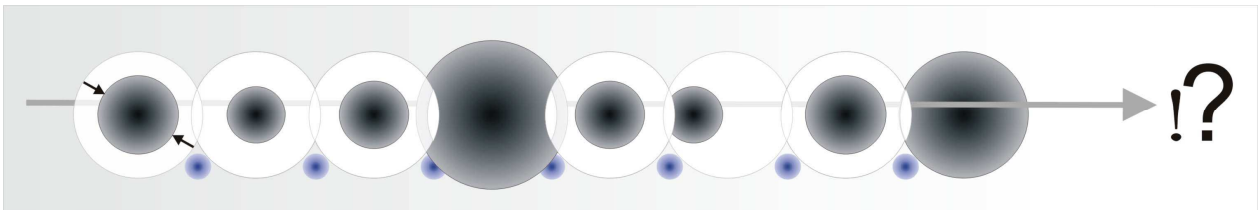
Deze definitie is nodig omdat wij '*de organisatie*' als collectief mentaal zien verzuimen. De complexiteit en het aantal veranderingen in organisaties nemen dusdanig toe dat de duidelijkheden van afgebakende functies daarmee afnemen.

Medewerkers, burgers, leveranciers en klanten herkennen 'de organisatie' aan 'het in- en externe organisatiegedrag'. De uitingen van het collectief gecreëerde gedrag van 'de organisatie'. Daaronder verstaan wij de wijze waarop een organisatie zich naar binnen en naar buiten toe manifesteert in haar contacten met al haar stakeholders.

Wij richten onze aandacht op dát collectieve organisatiegedrag dat dus een product is van wat velen 'de organisatie' noemen. Een product dat als resultaat voor veel managers zó moeilijk grijpbaar is en wat ook zo vaak wordt aangewend als onveranderbaar excuus om maar op dezelfde voet door te blijven gaan met toenemend mentaal verzuim tot gevolg.

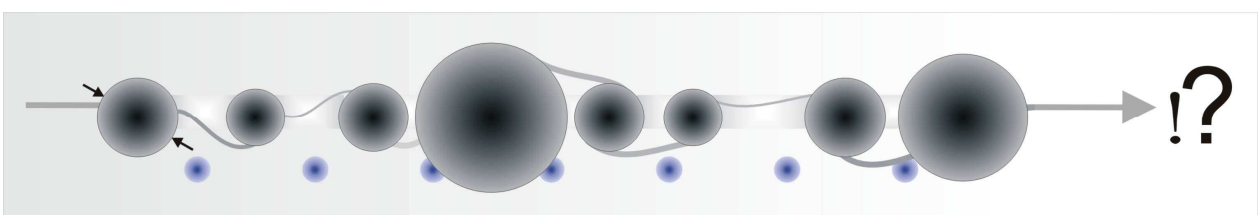
De organisatie in ontbinding:

De organisatie in ontbinding is een groep personen die zich – in meerdere of mindere mate – terugtrekt binnen de eigen individuele functiekaders en het gezamenlijke doel uit het oog verliest.



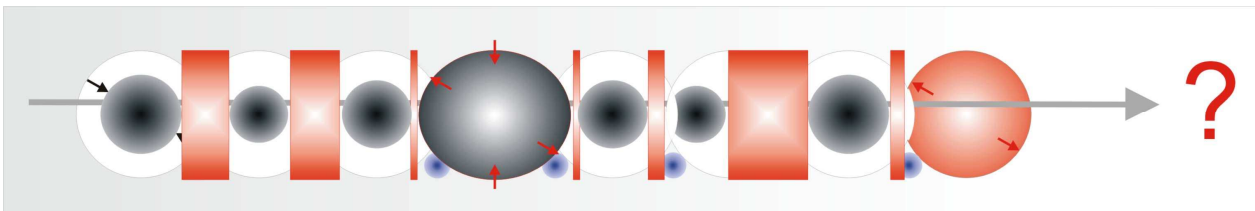
Informatie en communicatie in ontbinding:

Als gevolg van bovenstaande ontwikkeling wordt de wijze waarop de individuele mensen omgaan met informatie belangrijker in het - dan nog goed - laten functioneren van de organisatie. Maar juist dat gaat bij een organisatie in ontbinding mankeren. Mensen gaan sleutel informatie meer voor zichzelf houden en gebruiken voor hun profilering. De rol en invloed van 'de organisatie' wordt groter terwijl z'n verbindingen fragieler worden.



Collectief mentaal verzuim van 'de organisatie':

Collectief mentaal verzuim van 'de organisatie' is het geheel of gedeeltelijk verzaken van 'op elkaar aansluitende taken'. Het is een proces dat begint met onrust, onvrede en onbegrip en dat zich openbaart in misverstanden en dat uiteindelijk ontaardt – als het heel erg wordt – in een toestand waarbij persoonlijk belang prevaleert boven het grotere organisatiebelang.



Legenda:

- Faciliterende structuur
- Gemist collectief vermogen
- 'Druk-druk-druk' individu
- Bezuinigde facilitering

Hieruit blijkt dat als mensen hard werken, dit nog niet hoeft te betekenen dat er dan ook sprake is van een hoge productiviteit. Wel dat ze drukker worden. Steeds meer tijd van managers en medewerkers wordt in beslag genomen door de consequenties van te hoog mentaal verzuim in organisaties en bedrijven. Daardoor neemt de ervaring van werkdruk toe.

5. Waarom is het zo onzichtbaar?

Omdat iedereen weet dat het eigenlijk niet kan: wel 100% salaris krijgen maar daar maar bijvoorbeeld 60% inzet/werk voor teruggeven. Echter mensen zetten die bezwaren snel aan de kant als zij dat voor zichzelf acceptabel hebben kunnen maken. Want ze hebben toch al veel langer en op diverse wijze aangegeven dat 'het' anders moest!

Máár daar volgde – in de gevallen van organisaties en bedrijven waar zich te hoog mentaal verzuim heeft ontwikkeld – vaak geen reactie op, in ieder geval niet de gewenste. En dan stellen mensen dat zij wel willen maar de organisatie met haar gedrag hen heeft verleid tot mentaal verzuim. Tot ca. 40 – 50% mentaal verzuim kunnen mensen vrij moeiteloos verbergen.

Microsoft heeft in een onderzoek (18.3.2005) in 200 landen onder 38000 respondenten gevonden dat in organisaties twee dagen per week verloren gaan met onzin. Zinloze bijeenkomsten, slechte communicatie en vage doelstellingen zorgen ervoor dat twee dagen per week op het werk niets opleveren. Conclusie: een gemiddelde werkweek van 45 uur wordt er 17 uur eigenlijk niets uitgevoerd.

Heel veel mentaal verzuim wordt verborgen achter een façade van druk-druk-druk. Dat kan gemakkelijk een gespeelde façade zijn maar het kan ook écht zo zijn omdat véél werk dat anderen verzaken nu dus door de rest gedaan moet worden. Een andere reden waarom dit fenomeen zo onzichtbaar is, blijkt uit onderzoek van ISS begin 2005 dat slechts 32% van de managers precies weet wat er op hun afdeling speelt.

6. Waarom is het zo bedreigend?

Te hoog collectief mentaal verzuim is zo bedreigend omdat het niet herkend wordt als een signaal van disfunctionerende systemen op menselijk niveau. Het is vergelijkbaar met koorts. Als dat als een signaal wordt genegeerd nemen risico's toe voor de gezondheid. Datzelfde geldt ook voor organisaties.

Hoe hoger het collectieve mentaal verzuim in organisaties des te onmachtiger men zich voelt en des te gelatener men zich daar aan overgeeft. Men wordt al zó geleefd door de negatieve belasting van mentaal verzuim dat men zich – vaak uit terechte zelfbescherming – er voor afsluit.

Alles wat méér wordt gevraagd wordt 'buiten de deur gehouden' en met vage argumenten afgewimpeld. Iedereen blijft zich focussen op losse projecten en niemand bekommert zich om de integrale samenhang daartussen. Daardoor blijft de overbelasting juist bestaan.

7. Omvang en formule van de faalkosten van collectief mentaal verzuim?

De berekeningsformule voor deze mentaal verzuimkosten

De mentaal verzuim-consequentiekosten van een organisatie zijn qua omvang vergelijkbaar met een percentage van de bruto-loonsom en

dat percentage is 3,5 x het vermoede mentaal verzuimpercentage

en is berekend als een gemiddelde over alle branches.

Dat betekent dat bij een vermoed percentage van 10% collectief mentaal verzuim in de organisatie de omvang van de faalkosten vergelijkbaar zijn met 35% van de bruto-loonsom.

Bij 20% collectief mentaal verzuim 70% van de bruto-loonsom en bij 30% collectief mentaal verzuim 105% van de bruto-loonsom.

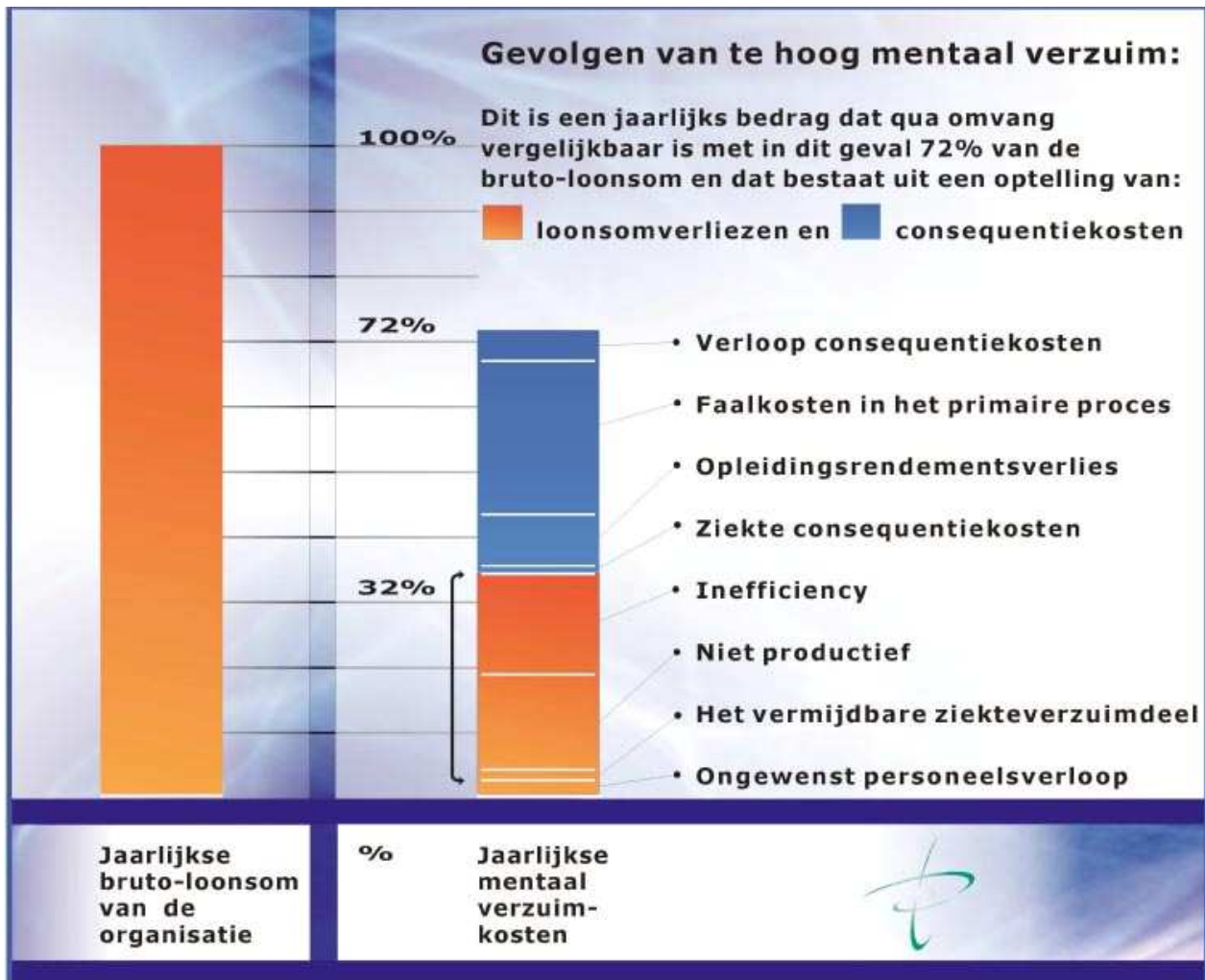
Boven de 10% collectief mentaal verzuim is driekwart van dat verloren vermogen terug te winnen.

De onderbouwing van het in het persbericht genoemde hoge percentage: 72%

Het gehanteerde voorbeeld: In onderstaand schema ziet u een voorbeeld van een organisatie met een ziekteverzuim van 5% (exclusief zwangerschap) en een personeelsverloop van 12,5%. Het vermoede - door betrokkenen zelf aangegeven - collectieve mentaal verzuim ligt op 22%.

Máár de ervaring heeft geleerd dat als medewerkers een bepaald collectief mentaal verzuimpercentage vermoeden, dat in werkelijkheid hoger blijkt te liggen. In dit geval op 32%. Zij zien het vermijdbare ziekteverzuimpercentage over het hoofd en zij zien slechts een gedeelte van de inefficiëntie.

Die 32% is het oranje deel in de rechterkolom waar de accolade voor staat. Het totale oranje en blauwe deel samen vormen een bedrag, dat overeenkomt met 72% van de bruto loonsom. Circa driekwart van het te hoge mentaal verzuim en de daarmee gerelateerde faalkosten is vermijdbaar.



Schematoelichting op de volgende pagina.

In de onderstaande toelichting is het van belang in gedachten te houden dat we hier uitgaan van een organisatie waarin het collectieve mentaal verzuim als te hoog wordt ervaren.

De gevolgen daarvan gaan diep. In dit soort situaties gaan juist de goedwillende, kwalitatief hoogwaardige professionals weglopen omdat zij aanvoelen dat zij in én mét dit bedrijf onvoldoende tot ontwikkeling kunnen komen.

De gevolgen daar weer van kunnen zijn dat minder hoogwaardige professionals zich op die opengevallen plaatsen gaan profileren als hoogwaardige professionals. Op deze wijze komt het zogenaamde glazen plafond, waar veel organisatieontwikkelingen tegenaan lopen, steeds lager te liggen.

Toelichting op de 8 bovengenoemde kostenposten van onderaf aan:

Loonsomverliezen	
Ongewenst personeelsverloop	Dit zijn de loonsomkosten, die in de organisatie worden besteed aan het selecteren en inwerken van nieuwe medewerkers en de kosten die er al wel zijn totdat een nieuwe medewerker volwaardig kan functioneren.
Het vermijdbare ziekteverzuimdeel	Alle loonsomkosten van het ziekteverzuimpercentage boven 3% vallen onder deze post. In een mentaal schone organisatie kan het ziekteverzuimpercentage tot een percentage van 3% worden teruggebracht. Uitval door psychische klachten is in zo'n organisatie ook aanzienlijk minder.
Niet productief	Dit is wel uitbetaald salaris, waar geen inzet/prestatie tegenover staat. Dit zijn de kosten van duidelijke niet productiviteit.
Inefficiency	Veroorzaakt door mentaal verzuim. De hiervoor gerekende loonkosten zijn gemakshalve de helft van salaris dat wel uitbetaald is maar waar onvoldoende gerichte productiviteit voor wordt geleverd.

En de consequentiekosten daarvan	
Ziekte consequentiekosten	Hier zijn consequentiekosten gerekend van het vermijdbare ziekteverzuim, zoals het inhuren van uitzendkrachten en overwerken van collega's en wao-kosten.
Opleidingsrendementsverlies	In een organisatie met te hoog mentaal verzuim loopt enerzijds de bereidheid achteruit om elders bijgeleerde kennis toe te passen in de organisatie. Anderzijds blijkt dat in een organisatie met te hoog en toenemend mentaal verzuim de veranderbereidheid lager wordt om andere/nieuwe kennis toe te laten dan wel te integreren in het werk.
Faalkosten in het primaire proces	De faalkosten in het primaire proces t.g.v. de consequenties van het mentaal verzuim. Hieronder vallen bijv.: verstoringen van het primaire proces als gevolg van informatievervorming, miscommunicatie, onnodige wachttijden, conflicten, ongewenst gedrag, fout- en herstelkosten.
Verloop consequentiekosten	Dit zijn de consequentiekosten die gemoeid zijn met het ongewenste verloop, zoals advertentiekosten, externe werving en selectie, administratieve- en ontslagkosten.

Niet meegenomen In het hierboven genoemde voorbeeld noch in de faalkosten:

- De zogenaamde **externe consequentiekosten** van te hoog mentaal verzuim zijn in het hier genoemde voorbeeld niet meegenomen, zoals: omzetverliezen, gevolgen van het verlies van klanten (omdat bijvoorbeeld niet naar verwachting geleverd is of offertes te duur zijn geworden als gevolg van te hoog mentaal verzuim) en de consequenties van imago aantasting waarvoor nieuwe investeringen gedaan moeten worden. Deze drie posten samen kunnen gauw oplopen tot een jaarlijks bedrag dat vergelijkbaar is met 20% van de loonsom zoals dat in dit gemiddelde voorbeeld is gebruikt.
- Daar bovenop zijn wij ook 'stilzwijgend' uitgegaan van ca. **10% persoonlijke tijd**, zoals wc-gebruik, koffie en thee drinken en wat social-talk. Deze persoonlijke tijd wordt stilaan als normaal wordt ervaren.
- **Het niet-vermijdbare deel van het ziekteverzuim** - ca. 3% - zoals onvermijdbare ziekte-uitval als gevolg van zware griep en dergelijke, is ook niet meegerekend, omdat dit gedeelte niet wordt beïnvloed door het mentaal verzuim in de organisatie.

Een mentaal gezonde organisatie heeft ca. 10% mentaal verzuim.

Wij gaan er, evenals alle respondenten, van uit dat ieder mens in z'n werk een zekere speelruimte moet hebben om lekker te kunnen functioneren. Een gezonde speelruimte tussen inspanning en ontspanning. Daarom zijn wij in het genoemde voorbeeld 'stilzwijgend' uitgegaan van een acceptabel collectief mentaal verzuim van ca. 10%. Allen hebben hiervoor een percentage aangegeven dat varieert tussen de 8 en 12%.

8. Waarom wordt het niet aangepakt?

Toenemend, te hoog collectief mentaal verzuim is oplosbaar máár wordt niet aangepakt : Mentaal Verzuim?

De belangrijkste redenen waarom toenemend mentaal verzuim niet wordt aangepakt, zijn samengevat in **een complex van 34 belemmerende factoren**, die al even kort gememoreerd zijn bij het hoofdpatroon dat mentaal verzuim doet ontstaan (het schema op pagina 11). Deze factoren, in wisselende samenstelling tezamen zijn we **het mentaal verzuimmechanisme** gaan noemen, omdat deze factoren elkaar versterken. Qua samenstelling verschilt dit mechanisme per bedrijf maar het effect is veelal een onbewust en uiterst krachtig tegenwerken. De meeste van deze factoren blijken óók verantwoordelijk te zijn voor het falen van 'gewone' veranderingsprocessen, innovatie of andere verbeteringen.

Ongeloof, maskering van het (werkelijke onderliggende)probleem en angst voor onbeheersbaarheid zijn de belangrijkste. Alleen al het bewust maken van het bestaan van deze factoren 'in' – eigenlijk beter gezegd 'onder' – de organisatie, kunnen de belangrijkste belemmeringen haast als vanzelf 'oplossen'. Want wat éénmaal bewust en goed bespreekbaar is gemaakt kan niet zo gauw meer 'onder de tafel' verdwijnen om daar stilletjes dwars te blijven zitten.

Met dat bewust maken, bespreekbaar maken en behandelen daarvan kan al 50% van de oorzaken van het te hoge collectieve mentaal verzuim zijn opgelost. Die andere 50% vraagt een stuk deskundige ondersteuning op dit vlak.

Hieronder volgt de top vijf van de meest voorkomende:

- 8.1. Onwetendheid en onbekendheid in de top.
- 8.2. Ongeloof ten aanzien van de omvang en de hoge mentaal verzuimkosten.
- 8.3. Hoe paradoxaal ook: angst voor ongewenste reacties en emoties.
- 8.4. Gegijzeld worden door conflicterende belangen.
- 8.5. Door te hoog mentaal verzuim veroorzaakte gevolgen.
- 8.6. Zelfoverschatting van functionarissen en/of organisaties.

8.1. Onwetendheid en onbekendheid in de top.

In de kern van de zaak is het een omgekeerde wereld:

Medewerkers maken zich drukker om collectief mentaal verzuim dan zaakverantwoordelijken!

En dat is – op het eerste gezicht - héél vreemd maar het toont in ieder geval één ding: **medewerkers willen niet mentaal verzuimen**. Zij willen hun vermogen optimaal kunnen inzetten en ontwikkelen. Het gros in ieder geval. Tevens toont het nog iets anders aan:

Grote verschillen in waarnemen tussen de hiërarchische lagen.

De verantwoordelijken in de top krijgen geen signalen dat in hun organisatie het mentaal verzuim hoog is. Gemiddeld genomen is er bij onze onderzoeken een vrij groot verschil in de beoordeling van de omvang van het collectieve mentaal verzuim door de verschillende hiërarchische lagen. Waar medewerkers gemiddeld 35% mentaal verzuim waarnemen, meldt het management ca. 15% en zegt de directeur nagenoeg geen mentaal verzuim in zijn organisatie te kennen: “Wat? Mentaal verzuim? Dat komt hier niet voor want dan had ik dat toch zeker wel geweten?”

Dat kan op verschillende oorzaken duiden. Onze voorlopige conclusie is in ieder geval dat bij de directie de informatie over ‘de werkelijkheid’, zoals medewerkers die op werkvloerniveau ervaren, onvoldoende bekend is.

Tevens ervaren wij dat managers ‘in hun hart’ de mening van medewerkers kunnen onderschrijven maar dat zij dit ‘met hun verstand’ niet willen, kunnen of durven accepteren. De belangrijkste oorzaak daarvan is dat zij zich veelal onmachtig voelen hier adequaat iets aan te doen veroorzaakt door de ‘horizontale en verticale invloeden’ elders uit ‘de organisatie’ (waarvan eerder een definitie is gegeven).

Het is deze onwetendheid, onbekendheid en mede daaruit voortvloeiende onmacht, die de economische, sociale, mentale en emotionele gezondheid van organisaties ondergraaft. Als er al wel actie op wordt ondernomen gebeurt dit meestal te laat. Daardoor beschadigt het geloof en vertrouwen in de organisatie weer verder. Als de top zou weten dat in hun organisatie wordt herkend en erkend dat 35% van het in de organisatie wel aanwezige vermogen niet meer wordt ingezet, zouden zij op de kast springen. Máár... dan bekriipt hen nogal eens de gedachte dat zij daar zelf ook een aandeel in kunnen hebben. En dan wordt er nogal eens onbewust gewikt en gewogen met afwegingen als: ‘*Als ik er wat aan ga doen erken ik dus dat het wel eens te hoog zou kunnen zijn en wat kan dat met mijn reputatie doen?*’

Managers en medewerkers worden vervolgens zelf weer geconfronteerd met het collectieve mentaal verzuim maar vooral ook met de gevolgen daarvan. Steeds meer managementtijd gaat zitten in het managen van gevolgen van mentaal verzuim. En te vaak horen wij

argumenten als 'geen tijd' want we zijn zó druk. Kortom een vicieuze cirkel waarbij de zwaartekracht de rest doet.

Organisaties zijn en blijven in zulke gevallen gevangen in collectieve onmacht omdat iedereen zo lang mogelijk hun vermeende eigen aandeel probeert te onttrekken aan 'de zichtbaarheid' onder het motto *'wat je niet ziet of concreet kunt maken bestaat niet!'*

Alléén die (top)manager die inziet dat als hij/zij grip wil, kan en durft te nemen op de factoren die verantwoordelijk zijn voor te hoog mentaal verzuim, zal zijn/haar organisatie in een opwaartse spiraal kunnen brengen. Wij hebben een daarop ontwikkelde ondersteuning ontwikkeld die erop gericht is binnen 2 maanden vertrouwen en geloof te kunnen herstellen waardoor een daarmee gepaard gaande omslag in denken en doen kan worden gerealiseerd. Dit laten wij in dit rapport buiten beschouwing.

8.2. Ongeloof ten aanzien van de omvang en de hoge mentaal verzuimkosten.

Management is zo ingeregeld op de cijfers en kentallen die tot hen komen via management informatie systemen dat zij zich niet kunnen voorstellen dat die systemen miljoenen 'over het hoofd' kunnen zien. De door ons ontwikkelde indicator van mentaal verzuimkosten, die deze verloren miljoenen wel zichtbaar maakt wordt echter door accountants als een uitermate interessant instrument gezien. Omdat óók zij nu inzien dat daarmee in korte tijd alle faalkosten als gevolg van mentaal verzuim, ongewenst verloop en vermijdbaar ziekteverzuim, in beeld kunnen worden gebracht die ontstaan uit zogenaamde zachte factoren. Als men – vóór de uitleg van het instrument en de daarin verwerkte posten – eerst de, vaak schokkende, uitkomsten verneemt, slaat ongeloof toe. Die verdwijnt echter ná de uitleg van hoe tot deze uitkomsten is gekomen (zoals in hoofdstuk 7 is aangegeven ter onderbouwing van het in ons persbericht genoemde bedrag. Een bedrag dat, in het door ons aangegeven gemiddelde, gemakshalve wordt vergeleken met een percentage van het bedrag dat een organisatie uitgeeft als brutoloon).

8.3. Hoe paradoxaal ook: angst voor ongewenste reacties en emoties.

Organisaties doen er alles aan om zich van binnen niet te laten raken. Het paradoxale daarvan is dat juist de daarin werkende mensen precies niet worden geraakt in datgene wat hen krachtiger zou kunnen doen bewegen!

Organisaties - en daarin **rationeel doende** managers - doen er alles aan om emoties en gevoelens buiten de deur te houden. Daardoor realiseren zij zich niet dat daarmee óók passie, bezieling en betrokkenheid niet meer wordt toegelaten. De aanpak van te hoog en toenemend mentaal verzuim raakt precies datgene wat onaangeraakt moest blijven! Veel managers en zeker de meeste tijdelijk ingezette interim managers huldigen het idee dat je praktisch, hard en slim moet zijn om een goede manager te zijn en dat je je vooral door je verstand moet laten leiden.

Het bizarre hiervan is wel dat veel leiders/leidinggevendenden bang zijn te hoog collectief mentaal verzuim bij hun medewerkers bespreekbaar te maken uit angst dat zij daar contraproductiever op zullen reageren.

Het tegengestelde is echter waar: **juist door het te hoge collectieve mentaal verzuim niet bespreekbaar te maken wordt het van kwaad tot erger!**

8.4. Gegijzeld worden door conflicterende belangen.

Mensen, managers en medewerkers maken voortdurende afwegingen: *“wat gebeurt er als....?”* Bijvoorbeeld: *“wat gebeurt er met mijn kansen voor promotie als ik mij langer kritisch blijf opstellen?”* Het antwoord op die vraag is krachtiger dan het antwoord op de vraag: *“Wat gebeurt er met de organisatie als ik wel voortdurend onacceptabel hoog collectief mentaal verzuim constateer en dit gewoon zo laat bestaan?”*

Hieruit volgt de vraag: *“Wie is de echte bewaker van de belangen van de organisatie?”* Het antwoord daarop kan zijn: Iedereen die deel uitmaakt van een écht gezonde samenleving en daaruit voldoende kan ontleneren wat hij nodig heeft zal willen vechten voor het gezond houden van die samenleving. Als het organisatieklimaat écht als **‘water’** beschouwd zou worden en de daarin werkende mensen als **‘vissen’**, zou iedereen het voorgaande ook daadwerkelijk voelen!

Vissen voelen aan wanneer de kwaliteit en temperatuur van het water afneemt en passen zich daarop aan door inactiever te worden. Mensen, waarvan gezegd wordt dat zij zich met hun verstand onderscheiden van dieren, doen dus eigenlijk hetzelfde terwijl zij wél de mogelijkheden hebben om dat water schoner en beter op temperatuur te krijgen of daaruit weg te gaan! Door te blijven en zich aan te passen aan de collectief gevoede onmacht maken zij het elkaar dus moeilijker gezond (in alle facetten) te kunnen leven en werken.

Daaruit kan geconcludeerd worden dat de directeur, althans degene met de meeste macht, dus eigenlijk **‘de bewaker van het water’** zou moeten zijn.

Máár....in plaats van dat hij beseft dat vissen in gezond water véél actiever zijn (en dat ook gunstiger werkt voor zijn persoonlijke belangen) blijft hij sturen op het actiever willen maken van vissen ‘op het droge’! De resultaten daarvan gaan zich – op één of ander moment – tegen zijn zakelijke belangen keren met negatieve gevolgen voor zijn persoonlijke belangen.

En in het bewust maken daarvan liggen de beste kansen om zowel de directeur als de zaak én haar mensen te kunnen helpen écht gezond te worden. Maar daarvoor zal diezelfde directeur wel de deur open moeten maken.

Het brengt hem én zijn zaak 20 tot 40% meer ontwikkelruimte áls ontwikkelen één van zijn doelstellingen is!

8.5. Gevolgen van te hoog mentaal verzuim:

8.5.1. Het ontstane mentaal verzuim is al als norm(aal) beschouwd.

8.5.2. Geen tijd, te druk.

8.5.3. Angst voor onbeheersbaarheid (zie óók 8.3).

8.5.4. Angst voor het zichtbaar worden van disfunctioneren.

8.5.5. *“Nu even we niet, we zijn aan het reorganiseren.”*

8.5.1. Het ontstane mentaal verzuim is al als norm(aal) beschouwd.

Men weet al niet beter dan dat hoe er nu gewerkt wordt zo'n beetje de norm is. Men verkeert ook oprecht in de overtuiging dat er ten aanzien van inzet en betrokkenheid niet veel meer verbeterd kan worden. Vaak is in die gevallen nog onduidelijk of men dat écht gelooft óf dat men dat is gaan geloven vanuit de ingeprente wetenschap daar zelf geen mogelijkheden toe te zien.

8.5.2. Geen tijd, te druk.

Men is al slachtoffer geworden van de gevolgen van te hoog mentaal verzuim in de organisatie. Dit heeft zich al zo collectief ingevreten in alle systemen en manieren van doen en laten, dat het zich tegen individuele personen is gaan keren. Als gevolg daarvan is de werkdruk toegenomen en wordt het grootste deel van de managementtijd in beslag genomen met het behandelen van allerlei gevolgen die uit dit collectieve mentaal verzuim voortvloeien. Onder deze (tijds)druk moeten er ook steeds snellere beslissingen genomen worden en is er ook steeds minder tijd voor de productie en goede bestudering van daarvoor nodige informatie. Een uiteindelijk doodlopend proces van oorzaak en gevolg.

8.5.3. Angst voor onbeheersbaarheid.

Men is bang dat áls de voor collectief mentaal verzuim verantwoordelijke factoren 'boven tafel' gehaald worden, dit eerder tot een onbeheersbaardere situatie zal leiden dan tot een beheersbaardere.

Het vast blijven houden aan deze overtuiging is de meest halsstarrige factor die veel verbeteringen, veranderingen en dus ook oorzakelijke aanpak van te hoog mentaal verzuim in de weg staat. *'Weten wat je hebt en niet weten wat je krijgt'* is de in vele schedels ingekerfde programmering voor het dagelijkse doen maar vooral ook voor het nalaten. In die zin zijn weerstanden tegen verandering in alle hiërarchische lagen van de organisatie te vinden. Die weerstanden worden alleen het gevaarlijkst voor de organisatie als ze gekruist worden met macht. Daar ontstaan vaak de - eerst vaak lang stil opgebouwde - conflicten tussen mensen, functionarissen, groepen, afdelingen, bestuurders en ondernemingsraden.

8.5.4. Angst voor het zichtbaar worden van disfunctioneren.

Men ziet te hoog collectief mentaal verzuim – in stilte – als een persoonlijk falen, waar men juist ver vandaan wil blijven. Eigenlijk is dit een soort struisvogelpolitiek omdat juist door deze houding het als persoonlijk falen aangemerkt gaat worden. Het spreekwoord daarover luidt: “Alles wat een mens doet of juist nalaat op basis van angst leidt precies tot datgene wat hij zo vreest.” De angst voor het erkennen van een eigen stukje onvermogen of onmacht is zó sterk dat een directeur bijvoorbeeld liever 10 miljoen euro per jaar verliest dan bijvoorbeeld 50.000 euro investeert in de fundatie van de oplossing (Penny-wise and pound-foolish).

8.5.5. “Nu even we niet, we zijn aan het reorganiseren.”

Veel organisaties zien reorganisatie als een incidenteel of periodiek noodzakelijk kwaad terwijl een gezonde organisatie zich tijdig voortdurend weet aan te passen aan de zich steeds sneller veranderende omstandigheden. In plaats van dat laatste besef wordt alle energie gezogen naar de reorganisatie dat als een erg tijd belastend project wordt beschouwd ‘*waarna voor de blijvers de zon zal schijnen*’ en alles haast weer als vanouds wordt en voor de mensen waar afscheid van wordt genomen ‘*de wereld ineens stort*’. Juist de oorzakelijke factoren voor het ontstaan van te hoog mentaal verzuim kunnen bij uitstek in een reorganisatie worden meegenomen.

We hebben het volgende meegemaakt in een presentatie bij een echt grote organisatie die in zo’n reorganisatie zit: Daar waren al ca. twee jaar geleden nieuwe kernwaarden en normen ‘in de organisatie gelanceerd.

Te weten: Respect, eerlijk en open.

Men dacht daarmee onder andere het hoge, steeds verder toenemende, mentaal verzuim te kunnen bestrijden. Deze kernwaarden werden echter niet ‘voorgeleefd’ door de organisatie waardoor zij eerder een voedende dan een remmende factor werden van mentaal verzuim.

Toen wij constateerden dan geen van die werden gehanteerd in de communicatie over en in de uitvoering van die reorganisatie, kregen wij als antwoord: “Nu even niet.”

In een te gesloten, weinig transparante organisatie ontbreekt een klimaat waar men deze angsten en belemmerende overtuigingen open kan aanspreken, uitspreken en kan ontkrachten. ‘Juist ontkenning van onbewuste angst voor (ongecontroleerde) beweging en vastgezette denkbeelden zet veel zaken stil’. Dat is een angst die gevoed wordt door ervaringen uit het verleden, de daaraan verbonden betekenissen en daarop gebaseerde overtuigingen en denkbeelden, die op de toekomst worden geprojecteerd.

8.6. Zelfoverschatting van functionarissen en/of organisaties.

Men schat de mogelijkheden van de eigen organisatie om dit zelf (het zogenaamde zelfreinigend vermogen) aan te pakken te hoog in. Want iedereen in de organisatie zit als onderdeel gevangen in dezelfde patronen van dat geheel. Zij kunnen zich daaruit niet meer voldoende losmaken omdat ook hun denken die patronen zijn gaan volgen en veelal zelfs als norm(aal) zijn gaan beschouwen!

Dit verborgen probleem/verzuim kan eigenlijk alleen maar zichtbaar gemaakt worden door mensen die zich – met hun belangen en afhankelijkheden - voldoende los kunnen maken en blijven van de organisatie. Er heerst, vaak zonder dat men dat bewust in de gaten heeft, een te krachtige arrogantie/hautainiteit van de macht van vaak grotere organisaties waarin mensen zich niet kunnen voorstellen dat ze de know-how om dit aan te pakken niet zelf in huis zouden hebben. “Er zijn zoveel deskundigen zoals P&O en HRM in huis en er loopt al zóveel, dus dat zal echt wel meegenomen zijn of hier niet nodig zijn”.

Een van de belangrijkste factoren is dat het leiders vaak ontbeert aan betrouwbare informatie over mentaal verzuim. Het komt bijvoorbeeld **‘gewoon’** niet door via de daarvoor bestaande kanalen. Of management verkeert in de veronderstelling dat het niet aan hen is om er iets aan te doen of dat zij mede er de oorzaak van zijn. Krachtige denkbeelden en overtuigingen in de organisatiecultuur kunnen alles en iedereen op hun plek houden, zoals: *“Ik raak de grip op mijn organisatie helemaal kwijt als ik hier iets aan ga doen!”* of *‘Ga niet te diep want dan komt er teveel shit op tafel’* met andere woorden: *‘Hou vooral alles zoals het is en breng niet teveel in beweging!’* Terwijl een gebrek aan gerichte beweging juist de grootste veroorzaker is van mentaal verzuim! Of de organisatie is al zó (over)belast door het mentale verzuim dat er steeds meer tijd besteed wordt aan de gevolgen daarvan. En medewerkers zijn dan al gauw van mening dat het aan ‘de organisatie’ ligt. Maar ‘wie’ dat dan is blijft onbekend en dus onbesproken? Medewerkers beseffen vaak onvoldoende dat ieder van hen hierin ook een eigen aandeel heeft. Dit complex van factoren is een dusdanige actieve kracht die gewenste ontwikkelingen onmogelijk maken.

De kern van het Mentaal Verzuim Complex dat adequate behandeling in de weg staat, is **een combinatie van onwetendheid, onmacht en onvermogen**. Bewustmaking in combinatie met kennisoverdracht omtrent alle ins-en-outs van mentaal verzuim kan dat doorbreken. M.a.w.: hoewel het voor de hand ligt dat de oorzaak van mentaal verzuim in eerste instantie gezocht moet worden bij haar leiding blijkt dit veel genuanceerder te liggen.

Het besluit om dit helder te maken ligt echter wel in hun handen. Daarmee doorbreken zij een zichzelf voedend cirkelpatroon dat in destructieve zin hun organisatie in een neerwaartse spiraal brengt en houdt maar in constructieve zin een opwaartse spiraalbeweging wordt. Als zij die beweging aandurven levert ze dat veel geld, energie en rust op.

9. Meer onderzoeksgegevens.

Hier volgen een paar uitkomsten van recente peilingen naar de omvang en toename van mentaal verzuim in organisaties en andere conclusies daaromtrent.

Verschillende onderzoeken:

9.0. Een peiling onder staffunctionarissen van drie ministeries.

9.1. Een peiling onder professionals.

9.2. Welke oorzaken geven respondenten zelf aan voor de omvang, toename of afname van mentaal verzuim?

9.3. Peiling onder Hoofden P&O van grote organisaties.

9.4. Peiling binnen een grote beursgenoteerde organisatie.

9.5. Peiling onder 40 Directeuren van middelgrote organisaties.

9.6. Peiling onder leden van het Vlaams Netwerk van Ondernemingen.

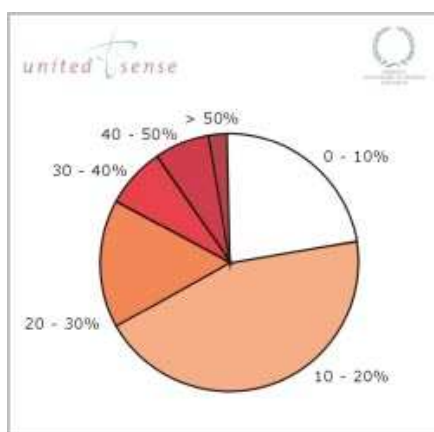
9.7. Hoop op betere tijden?

9.0. Een peiling onder staffunctionarissen van drie ministeries.

In de loop van het jaar 2003 hebben presentaties plaatsgevonden over mentaal verzuim op meerdere ministeries bij veelal stafafdelingen als P&O en HRM. Aansluitend op zulke presentaties hebben we op drie ministeries aan deze stafmedewerkers de vraag gesteld of zij een indicatie kunnen geven over de omvang van dit fenomeen in ministerie. Gemiddeld gaven zij aan dat het tussen de 35% en 45% ligt en dat plaatselijk zelfs overstijgt.

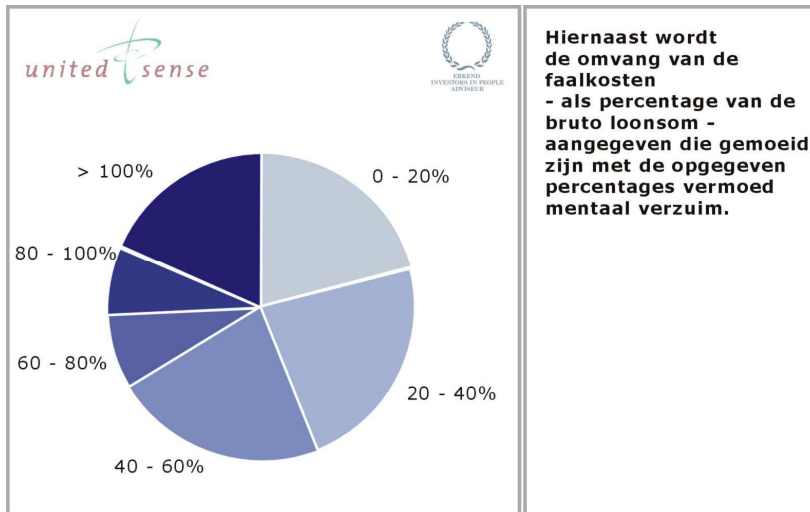
9.1. Een peiling onder 60 professionals.

Bezoekers van twee workshops over mentaal verzuim op het landelijk Arbo-congres in oktober 2004 naar de omvang van mentaal verzuim in hun organisaties. (zie grafiek linksonder)



- Een derde van de organisaties heeft meer dan 20% mentaal verzuim. (In mei 2003 gaf een derde van de toen gepeilde directeuren/managers al aan dat mentaal verzuim veelvuldig voorkomt.)
- De gemiddelde indicatieve faalkosten daarvan zijn 2,9 miljoen euro per 100 fte.
- 63% Verwacht een toename van dit mentaal verzuim.

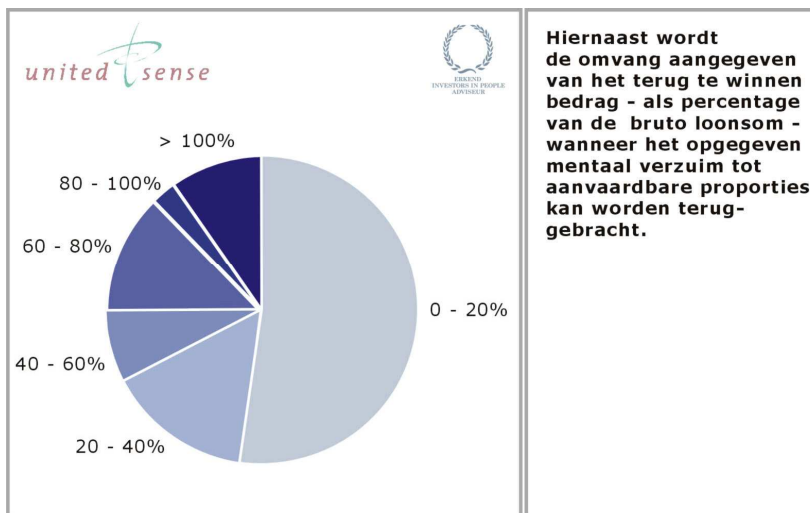
De hiermee gemoede faalkosten:



Hiernaast wordt de omvang van de faalkosten - als percentage van de bruto loonsom - aangegeven die gemoed zijn met de opgegeven percentages vermoed mentaal verzuim.

De nevenstaande grafieken geven indicaties weer. Als de opgegeven percentages Mentaal Verzuim juist zouden zijn en wij combineren dat met enkele kentallen uit de door hen opgegeven branche, dan zijn de grafieken als volgt te lezen:

Bij 22% van de organisaties van de respondenten hebben de faalkosten, als gevolg van het opgegeven vermoede percentage mentaal verzuim, een indicatieve omvang die ligt tussen de 20 en 40% van de bruto loonsom.



Hiernaast wordt de omvang aangegeven van het terug te winnen bedrag - als percentage van de bruto loonsom - wanneer het opgegeven mentaal verzuim tot aanvaardbare proporties kan worden teruggebracht.

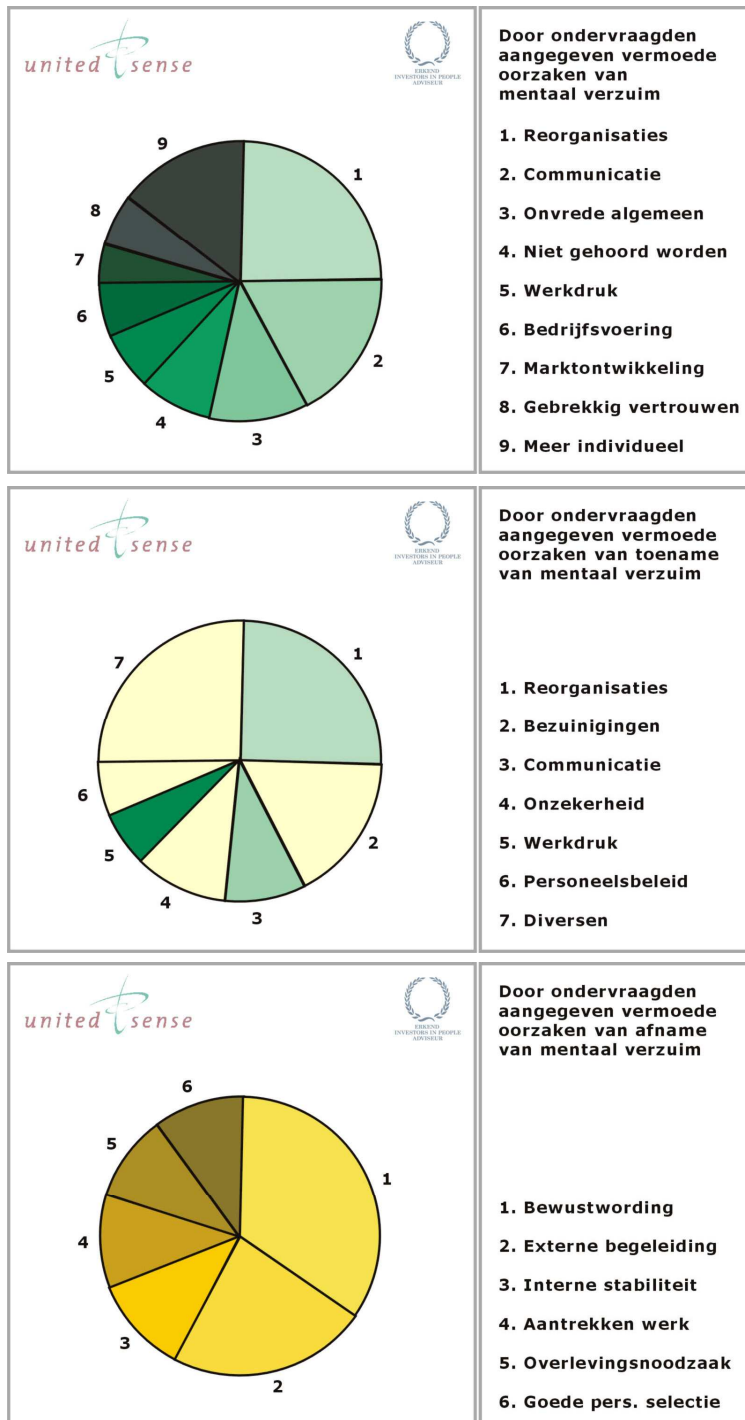
Bij 23% van de organisaties ligt dat tussen de 40 en 60% van de bruto loonsom en bij 18% van de organisaties hebben deze faalkosten een omvang die de bruto loonsom overstijgt..

Dit zijn jaarlijks terugkerende kosten. Die kunnen niet allemaal worden bespaard, maar wel een groot gedeelte. De besparingen zijn af te lezen in de voorgaande grafiek.

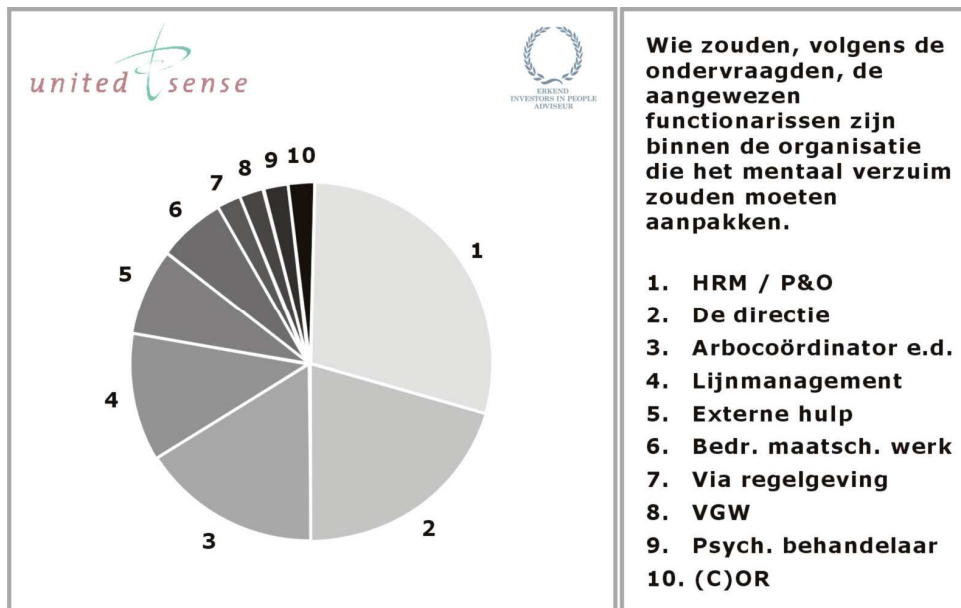
34% Van de organisaties (de laatste 4 taartpuntjes opgeteld) kan jaarlijks meer dan 40% van de bruto loonsom reëel besparen met de aanpak van mentaal verzuim

9.2. Welke oorzaken geven respondenten zelf aan voor de omvang, toename of afname van mentaal verzuim?

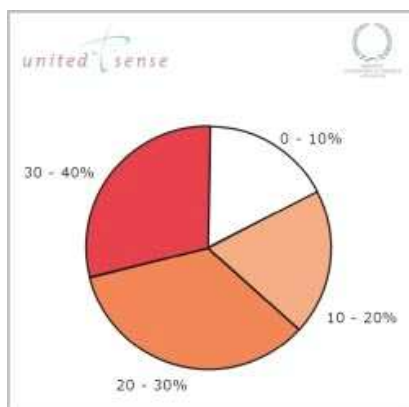
Managers en medewerkers herkennen zelf de onderstaande oorzaken:



Wie zouden aangewezen functionarissen zijn, volgens de respondenten, die met deze kennis geactiveerd moeten worden:



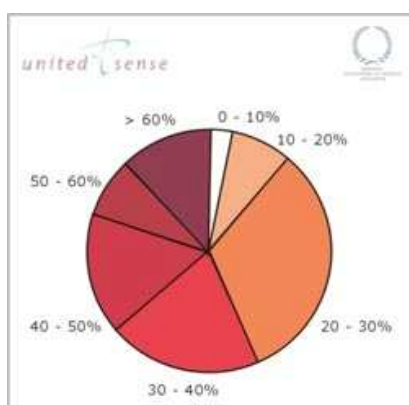
9.3. Peiling onder 15 Hoofden P&O van grote organisaties



Werkzaam in de sociale sector in november 2004 naar de omvang van mentaal verzuim in de aansturing aldaar (zie grafiek links).

- Ruim drie vijfde meldt minimaal 20% mentaal verzuim.
- Ruim een kwart meldt zelfs 30% tot 40%.
- 45% Verwacht een toename van dit mentaal verzuim.
- Men vindt hier een percentage van 7,5% nog gezond.
- Deze hoofden P&O vinden zichzelf niet de Aangewezen personen iets met deze gegevens te doen.

9.4. Peiling binnen een grote beursgenoteerde organisatie 'in beweging'.



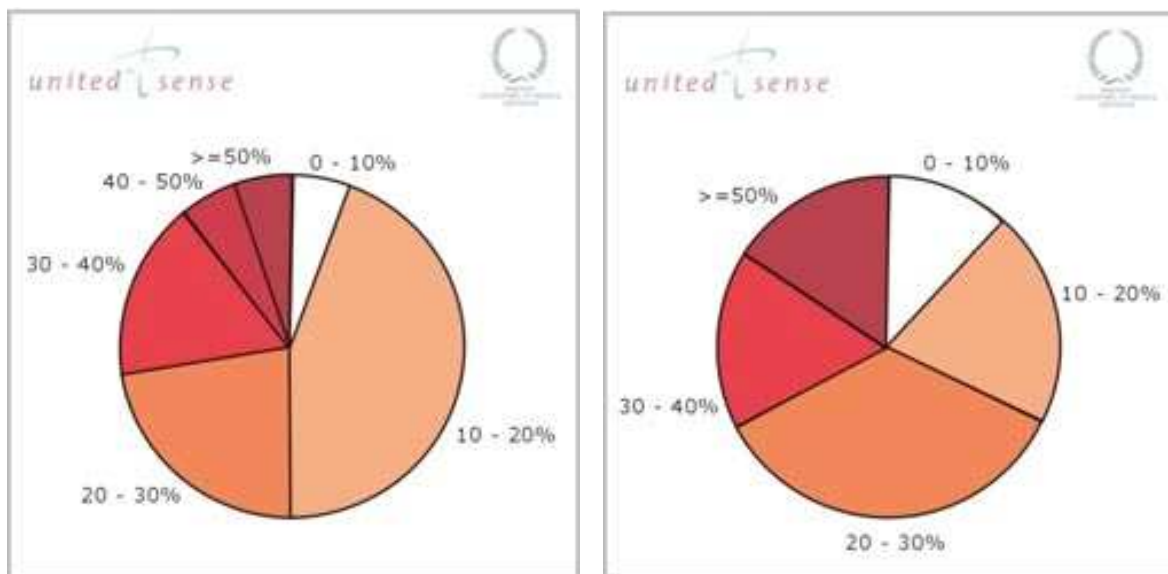
In oktober 2004 werd een groep van 40 managers en medewerkers bevraagd naar de omvang van mentaal verzuim aldaar (zie grafiek links).

- Ruim de helft meldt meer dan 30% mentaal verzuim.
- De indicatie van de faalkosten is 43,5 miljoen euro (bij 350 fte).
- 80% Verwacht dat dit mentaal verzuim zal toenemen.
- Men vindt overigens een percentage van 8% nog acceptabel en gezond.

Saillant detail is dat bij toeval gebleken is dat de uitkomsten van dit onderzoek de uiteindelijk verantwoordelijke leiding nooit bereikt heeft. Het is willens en wetens achtergehouden door functionarissen die bang waren aangesproken te worden op hun eigen aandeel hierin. Dit bedrijfsonderdeel zal binnenkort waarschijnlijk worden afgestoten.

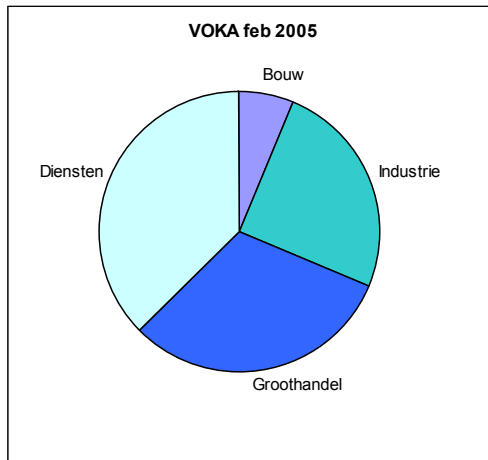
9.5. Peiling onder 40 Directeuren van middelgrote organisaties.

In november 2004 naar het door hen vermoedde collectieve mentaal verzuim in hun organisatie. Het betreft een niet anoniem onderzoek (zie beide grafieken hieronder). De linkergrafiek geeft aan wat zij zelf denken en de rechter geeft aan hoe zij denken dat hun medewerkers antwoorden.



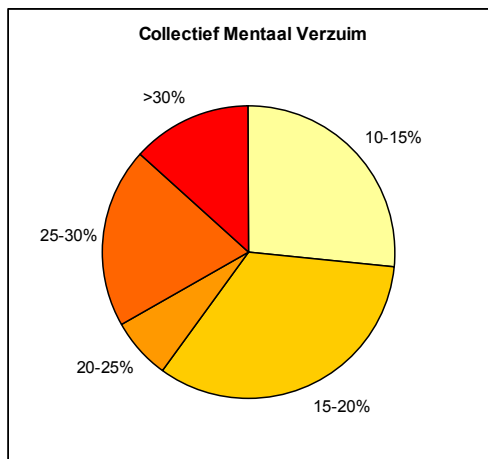
- De helft van de respondenten meldt minimaal 20% mentaal verzuim.
- Zij denken dat hun medewerkers globaal 10% hoger zitten met hun antwoorden (zie hoofdstuk 8.1.).
- Dat betekent dat een derde van de medewerkers tussen de 20 en 30% mentaal verzuim in hun organisatie zou vermoeden en nog eens een derde meer dan 30%.
- Ruim een derde van de respondenten verwacht een toename van mentaal verzuim.
- Zij vinden overigens gemiddeld 12% mentaal verzuim nog gezond.
- Ruim een derde van de respondenten is van mening dat zij geen invloed kunnen uitoefenen op het terugdringen van mentaal verzuim.
- Een kwart van de respondenten vindt dat de organisatie daarin onmachtig is.
- Ruim een kwart van de respondenten vindt dat medewerkers daarin onmachtig zijn.
- 63% van de directeuren is van mening dat er minimaal 20% meer vermogen uit hun organisatie gehaald kan worden met de huidige bezetting.
- 68% van de directeuren erkent dat minimaal 25% van hun in de organisatie gestopte energie verloren gaat als gevolg van mentaal verzuim in hun organisatie.
- Boven de 40% mentaal verzuim worden de vragenlijsten anoniem ingevuld.

9.6. Peiling onder leden van het Vlaams Netwerk van Ondernemingen.



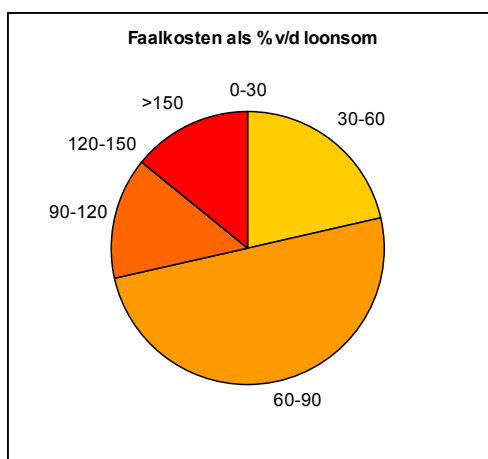
De aanwezigen waren volgens nevenstaande grafiek afkomstig uit de branches bouw, industrie, groothandel en diensten.

De sector groothandel was ten opzichte van de gemiddelde aanwezigheid die wij aantreffen bij presentaties, vrij sterk vertegenwoordigd.



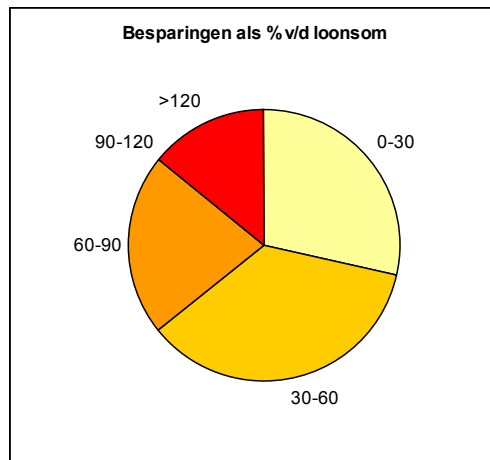
De aanwezigen hebben een inschatting gemaakt – nadat het begrip was uitgelegd – van de grootte van het collectief mentaal verzuim in hun eigen organisatie.

Uit nevenstaande grafiek blijkt dat iets minder dan de helft (ongeveer 40%) het mentaal verzuim in de eigen organisatie groter schat dan 20%. Het rode gedeelte schat het mentaal verzuim in de eigen organisatie zelfs groter in dan 30%.



De met het opgegeven mentaal verzuim gepaard gaande faalkosten hangen uiteraard af van de grootte van de organisatie en de branche. Er is hier een ruwe indicatie gegeven. Faalkosten bestaan uit loon, waar geen prestatie tegenover staat vermeerderd met de consequentiekosten van lage betrokkenheid. Dit laatste zijn kosten zoals onnodige fout- en herstelkosten, wachttijden, te veel voorraden etc. De som van al deze kosten is een bedrag, dat uitgedrukt is als een percentage van de loonsom. Dit is gedaan om organisaties van verschillende grootte met elkaar te kunnen vergelijken. Bij de helft van de aanwezigen ligt

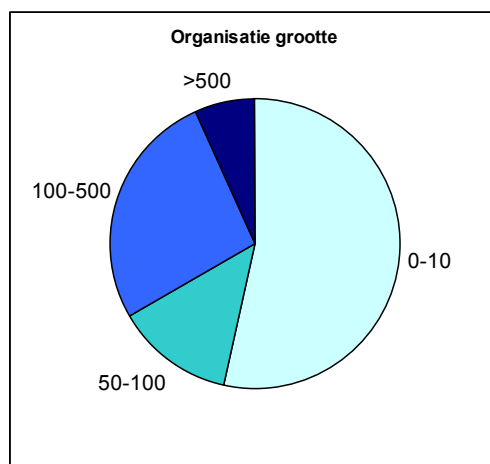
de indicatie van de jaarlijkse faalkosten tussen de 60 en 90% van de loonsom. We hebben het hier slechts over de interne faalkosten en niet meegerekend zijn de kosten van omzetverlies, klantverlies en imagooverlies.



Mentaal Verzuim is niet helemaal tot nul te reduceren. Dat is zelfs niet eens wenselijk. 10% Mentaal Verzuim in organisaties is normaal.

Dit betekent dan ook, dat de besparingen iets kleiner zijn dan de faalkosten uit de vorige grafiek.

Toch blijkt uit nevenstaande indicatie, dat bijna $\frac{3}{4}$ van de aanwezigen jaarlijks besparingen zou kunnen realiseren ter grootte van een bedrag, dat ligt boven de 30% van de loonsom. $\frac{1}{3}$ van de aanwezigen kan zelfs meer dan 60% van de loonsom jaarlijks besparen.



De grootte van de organisaties, waaruit de aanwezigen afkomstig waren, varieert tamelijk: meer dan de helft komt uit organisaties met minder dan 10 mensen.

Ongeveer $\frac{1}{3}$ komt uit organisaties met meer dan 100 mensen.



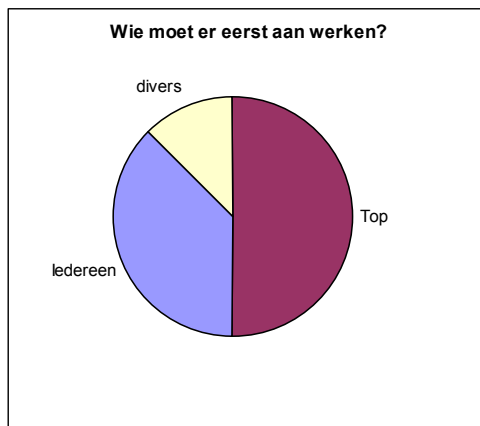
Op de vraag, waarom het mentaal verzuim in de eigen organisatie nog niet was opgelost, antwoordde men volgens de grafiek hiernaast.

Gebrek aan open communicatie, aan tijd en het niet herkennen en/of erkennen van het mentaal verzuim alsmede de angst voor conflicten waren hier de grootste oorzaken van. Wel werd erkend dat tijdgebrek een gevolg is van te groot mentaal verzuim in de organisatie.



Het eerst moet volgens de aanwezigen gewerkt worden aan erkenning, het stellen van gemeenschappelijke doelen en aan de communicatie.

Dat is precies de volgorde, waarin wij bij het verhelpen van een te hoog mentaal verzuim in een organisatie dan ook te werk gaan, om de organisatie te versterken en naar buiten toe meer slagkracht te kunnen krijgen.



De top moet volgens de helft van de aanwezigen er het eerst aan werken. Een groot aantal is van mening, dat iedereen meteen moet beginnen met de aanpak van mentaal verzuim. Enkelen zijn van mening dat functionarissen, zoals opleidingsverantwoordelijke of personeelsverantwoordelijke het initiatief moeten nemen bij de aanpak van mentaal verzuim.

Het is onze ervaring, dat mentaal verzuim alléén middels een collectief proces aangepakt kan worden, dat bij de top (eindverantwoordelijke) moet starten.

9.7. Hoop op betere tijden?

Het lijkt erop dat iedereen – van hoog tot laag - hoopt of verwacht dat het op enig moment beter zal gaan. Men hoopt dat die betere tijden zich van buitenaf zullen aandienen niet beseffend dat die juist van binnenuit moeten komen. Want dáár ligt de mogelijkheid om grip te nemen op de wel zelf beïnvloedbare factoren.

“De economie zal toch op een keer wel verbeteren en dan zal alles beter worden en laten we zolang maar kijken hoe we dat kunnen overleven”.

De gelatenheid die daarin wordt gevoeld manifesteert zich als passiviteit, verslapping of inertie en kan via allerlei symptomen van mentaal verzuim uiteindelijk culminereren tot een volledige verkramping van de organisatie. Verlamming is de meest ultieme vorm van onmacht. De omslag tot *het besef* dat we zelf grip kunnen nemen op wat ons – als organisatie – overkomt begint met een mentale schoonmaak van de organisatie. Daarmee wordt een proces gestart voor een versterking van binnenuit.

10. Wat kunnen de Ministeries, Werkgeversorganisaties en Vakcentrales hiermee?

Deze aanvullende onderzoek essenties werden reeds op 25 mei 2005 aangeboden aan:

- 10.1. Het Ministerie van Economische Zaken (EZ)
- 10.2. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).
- 10.3. Het Ministerie van Volksgezondheid en Welzijn (VWS).
- 10.4. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)
- 10.5. De drie grootste Vakcentrales (FNV, CNV en MHP).
- 10.6. De werkgeversorganisaties VNO-NCW en AWWN.
- 10.7. Alle Politieke Partijen.

Pas als er echt vertrouwen, echte openheid is, echte samenwerkingsbereidheid én de wil (of noodzaak) er écht voor te gaan kan dit herkend en erkend worden!

Echter, Machiavelli zei het al:

“Vernieuwing en verandering schijnt vaak pas dan mogelijk te zijn wanneer de druk door interne of externe factoren zodanig toeneemt dat het voortbestaan van uw onderneming, uzelf, uw mensen of activiteit in gevaar komt.”

10.1. Ministerie van Economische Zaken (EZ):

Als dit Ministerie het fenomeen mentaal verzuim in Nederland zou herkennen en erkennen zou er een heel andere en frissere wind kunnen gaan waaien. Dan zou er stimulatie van nu onbenut vermogen kunnen gaan plaatsvinden en kunnen er wezenlijke doorbraken gerealiseerd worden in productiviteits-, kwaliteits- en veiligheidsverbetering. Het strategische HRM-keurmerk Investors in People (IiP) zou hiermee het draagvlak (zelfs ‘lanceerplatform’) kunnen krijgen dat het verdient omdat met de aanpak van collectief mentaal verzuim gewenst commitment herwonnen wordt.

10.2. Ministerie van Sociale Zaken (SZW):

Dit Ministerie bevindt zich in een spagaat tussen VWS en EZ. Enerzijds beseft zij dat afnemend mentaal verzuim óók kan betekenen dat bedrijven en organisaties met minder mensen méér kunnen doen. Anderzijds weet zij dat toenemend mentaal verzuim een signaal is van

afnemende gezondheid van systemen en mensen! Als zij deze spagaat durft te erkennen zou zij integraler support kunnen verlenen aan VWS en EZ.

10.3. Ministerie van Volksgezondheid (VWS):

Als dit Ministerie zou weten dat 80 tot 90% van de factoren die verantwoordelijk zijn voor te hoog collectief mentaal verzuim dezelfde zijn als die welke verantwoordelijk zijn voor het vermijdbare deel van het ziekteverzuim, zou zij ook een brug willen slaan naar de andere Ministeries. Zeker als zij zou weten dat toenemend mentaal verzuim een belangrijke indicator is voor mensen die zich willen beschermen tegen een slopend proces van geestelijke uitputting waar 1 op de 5 mensen al mee bezig zijn (uit onderzoek).

10.4. Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK):

Dit Ministerie is onder andere verantwoordelijk voor een kwalitatief goed werkende Overheid maar dit ministerie zijn geen middelen noch voldoende invloed ter beschikking gesteld om die kwaliteit ook met voldoende kracht te kunnen handhaven. Als dit Ministerie zou beseffen dat het collectieve mentaal verzuim in organisaties met politiek gedrag (waaronder ook Gemeentelijke instellingen) aanzienlijk hoger is (boven de 40%) dan in commerciële bedrijven, zou zij toch zeker de belangrijkste factoren en mechanismen willen kennen die daarvoor verantwoordelijk zijn. Want alleen met die informatie zou op andere wijze invloed uitgeoefend kunnen worden.

Als dit Ministerie óók zou weten dat instanties als de Algemene Rekenkamer en de Arbeidsinspectie het fenomeen mentaal verzuim wel hebben herkend en erkend maar daar niets aan willen noch kunnen doen omdat het net buiten hun onderzoeks- en controlekaders valt, dan zou zij toch zeker bij willen sturen.

Als de hier genoemde Ministeries elkaar op dit fenomeen niet gaan opzoeken, noch gaan samenwerken op dit vlak, kan terecht gesproken worden van een groot interdepartementaal verzuim.

10.5. De drie grootste Vakcentrales (FNV, CNV en MHP).

Als de Vakcentrales in kunnen gaan zien dat te hoog mentaal verzuim organisaties om zeep helpt en met de aldus tegenvallende rendementen sowieso geen salarisverhogingen gegeven kunnen worden, zouden zij inzien dat het fenomeen mentaal verzuim wel eens een heel nieuwe dimensie kan toevoegen aan het sneller en dichterbij komen van de zover soms teveel gedeelde belangen. Ondernemingsraden en andere vormen van (mede)zeggenschap zouden een bevrijdende bijdrage kunnen gaan leveren aan vastzittende patronen.

Omdat mentaal verzuim 3 tot 8 keer groter is dan het percentage ziekteverzuim is het een meeteenheid voor de slagkracht van organisaties (en bedrijven) en voor de mate van gezondheid daarvan. Want pas als een organisatie of een bedrijf een goede sociale, emotionele, mentale gezondheid heeft zal zij in staat zijn tot een duurzame economische gezondheid.

10.6. De werkgeversorganisaties VNO-NCW en AWWN:

Een derde van de Nederlandse directeuren verwachten aan het eind van dit jaar niet meer op hun stoel te zitten (volgens eigen onderzoek van de NCD begin 2005). Met behulp van de inzichten rond het fenomeen mentaal verzuim kunnen deze werkgeversorganisaties ondernemers, bestuurders en directeuren helpen zichtbaar te maken wat er 'onder hen' in werkelijkheid gebeurt. Want zij streven naar meer openheid en transparantie maar krijgen die niet als de zogenaamde zachtere, factoren langer genegeerd worden. Het krachtiger focussen op z.g. 'slimmer werken' kan de onbalans tussen verstand en gevoel eerder groter maken dan dat deze elkaar zullen gaan versterken. *"Vanaf de wal naar het schip roepen dat er slimmer gemanoeuvreerd (gewerkt) moet gaan worden zonder zichtbaar te helpen maken dat het dáár ter plekke bezaaid ligt met allerlei obstakels en onzichtbare ankers onder de waterlijn (belemmerende factoren die mentaal verzuim in stand houden) zal geen schip sneller doen varen"*.

10.7. Alle Politieke Partijen:

Onze ruim twee jaar lange missie om voornoemde partijen te bewegen de handen ineen te slaan is zover steeds verzand in te hoog mentaal verzuim in alle lagen van deze organisaties op weg naar 'de juiste verantwoordelijke'. Dit geldt evenzeer voor veel van de grotere arbo-diensten die geen van allen innovatief genoeg waren dit fenomeen uit te nutten om meer inhoud te kunnen geven aan bijvoorbeeld preventie. Ze herkennen weliswaar mentaal verzuim als 'kraamkamer voor het vermijdbare ziekteverzuim' maar men gaat niet over tot actie om hiermee preventie van ziekteverzuim daadwerkelijk aan te pakken. Door onmacht bevangen nog goedwillende professionals hebben ons uiteindelijk richting pers en politiek gemanoeuvreerd om het ten einde raad daar maar aan te gaan kaarten.

En dit is dan nu ook wat wij hebben gedaan. Laat maar pijnlijk duidelijk worden waar de stagnerende inzetbereidheid, innovatie, slagkracht en dus de Nederlandse economie op blijft hangen als het om wel aanwezig maar niet meer ingezet menselijke vermogen gaat.

11. Samenvatting

De schade van toenemend collectief mentaal verzuim.

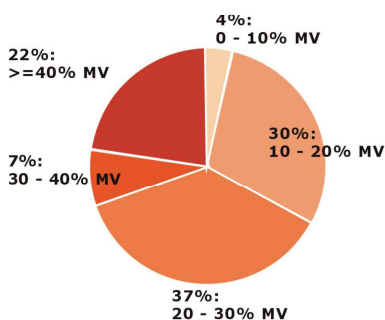
Jaarlijks gaat, in de onderzochte organisaties gemiddeld een bedrag verloren, dat vergelijkbaar is met 72% van de brutoloonsum (zie de uitleg daarvan op pagina 18 t/m 21 van het rapport), als gevolg van toenemend te hoog collectief mentaal verzuim. Een derde verliest als gevolg van deze gereduceerde inzetbereidheid zelfs jaarlijks een bedrag dat groter is dan de brutoloonsum. Van de 225 werkbare dagen per werknemer per jaar gaan er 78 als niet productief verloren en worden er 21 besteed aan het corrigeren van fouten, die door collectief mentaal verzuim zijn veroorzaakt. De kwalitatieve schade is echter veel groter.

Hoe vreemd het ook lijkt, met name medewerkers hebben daar veel last van, ervaren meer druk, verliezen energie, sluiten zich verder af én maken zich daar grote zorgen over. Zij zelf zijn het die melding maken van toename van dit mentaal verzuim dat in 96% van de organisaties al te hoog is.

In de helft van de organisaties ligt dit al boven de 25% en in een derde van de organisaties boven de 30%. Dit blijkt uit het meest recente onderzoek van United Sense onder professionals van 40, meest grote, organisaties. De uitkomsten hiervan bevestigen eerdere onderzoeken op verschillende niveaus in andere bedrijven en organisaties. Daarin werd ook al aangegeven dat ca. 60% toename verwacht van dit collectief mentaal verzuim.

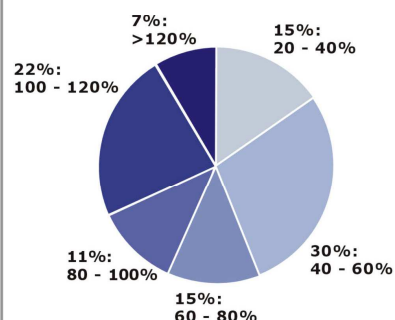
De omvang schokt organisaties. De eerste reactie daarop is ongelof en de direct daaruit volgende overtuiging er geen grip op te kunnen nemen.

Collectief mentaal verzuim (MV) in organisaties en de toename daarvan



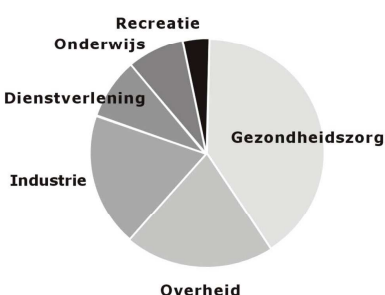
59% van de respondenten verwacht een toename van dit mentaal verzuim in hun organisatie. 17% verwacht een afname en slechts 10% verwacht dat het gelijk zal blijven.

Alle consequentiekosten van dit collectief mentaal verzuim, ter vergelijking weergegeven als percentage van de loonsum

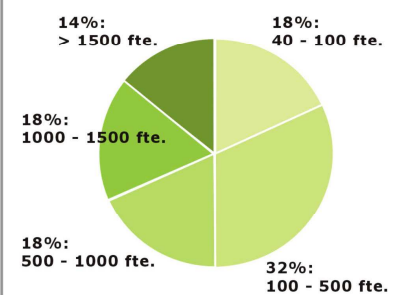


Leesvoorbeeld: 7% van de organisaties heeft jaarlijks mentaal verzuimkosten die qua omvang zelfs groter zijn dan 120% van de totale loonsum die de organisatie uitgeeft.

De branches die bij dit onderzoek betrokken zijn



Omvang van de organisaties die bij dit onderzoek betrokken zijn



Onwetendheid, onbekendheid met de omvang op topniveau en de onzichtbaarheid ervan, houdt organisaties gevangen in een soort collectieve onmacht die de slagkracht van de organisatie aantast.

Door onvoldoende perspectief op verbetering daarvan neemt het geestelijk afhaken verder toe.

Juist de vaak gebruikte, voor de hand liggende bestrijdingsmethoden zoals kostenbesparing en reorganisaties, verergeren de omvang en de impact van mentaal verzuim als de oorzaken ervan onbesproken blijven.

Een vicieuze cirkel omdat hierdoor óók de inkomsten van organisaties afnemen.

Toenemende onzekerheid en angst doet mensen meer terugtrekken binnen de kaders van hun vaak strak gekaderde functies waardoor daartussen meer gaten vallen. Deze stille angst maakt dat mensen meer en meer voor hun persoonlijke belangen kiezen ten koste van het grotere, meer algemene belang. Hierdoor zien we organisaties fragmenteren, in **ontbinding** gaan, in plaats van de - zeker nu - meer noodzakelijke verbinding.

Dit heeft grote consequenties voor de functionele, mentale, sociale, emotionele en economische gezondheid van mensen, organisaties en bedrijven die - aan de buitenkant beoordeeld - nog gezond lijken te zijn maar steeds meer samenhang en slagkracht missen. Die consequenties worden, eveneens in een vicieuze cirkel, afgewenteld op alle afzonderlijke belanghebbenden in dit ontbindingsproces: Te trage processen, te dure gezondheidszorg, te dure producten voor burgers én klanten.

De belangrijkste uitkomsten worden aangeboden aan de vier hiervoor meest relevante Ministeries (EZ, SZW, VWS en BZK), werkgevers- en werknemersorganisaties en de politieke partijen.

Birkstraat 79
3768 HC Soest
T. 035.6019275
F. 035.6010216
E. info@unitedsense.nl
I. www.unitedsense.nl

United Sense is centraal onderdeel van de **Human Unlimited Formation**.

Bovenstaande is de kernconclusie uit onderzoeken naar de omvang, impact en toename van mentaal verzuim in organisaties, welke de afgelopen jaren werden uitgevoerd door United Sense.

Voor meer informatie kunt u bellen met Hans Visser 06.5332.1494 Onderzoeker/Vitalisator van United Sense.

De informatie uit dit rapport mag niet voor commerciële doeleinden worden aangewend behoudens voor publicaties in de media en altijd met bronvermelding. Zie ook de copyright/disclaimer linksonder op de homepage van het kennisplatform www.mentaalverzuim.nl of www.mentaalvermogen.nl.

Op de grafische weergaven van onze onderzoekinformatie treft u het logo van IiP (Investors in People) aan. In die periode was United Sense erkend adviseur Investor in People. Wij hebben dat zelf niet gecontinueerd omdat IiP de investering in mensen en omstandigheden teveel in structuur en te weinig in cultuur heeft gezocht en niet ontvankelijk genoeg stond t.a.v. de daarvoor wenselijke veranderingen.