

Mentaal verzuim:

Ziekteverzuim kennen we allemaal, net als de kosten daarvan. Veel onbekender – en moeilijker te herkennen – is mentaal verzuim. Als mensen minder presteren dan ze kunnen, noemen we dat mentaal verzuim. Hieraan kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen. Sinds kort is de omvang van mentaal verzuim meetbaar. En zijn de oorzaken op te sporen. Hans Visser van United Sense geeft tekst en uitleg.

door: Hans Visser, United Sense

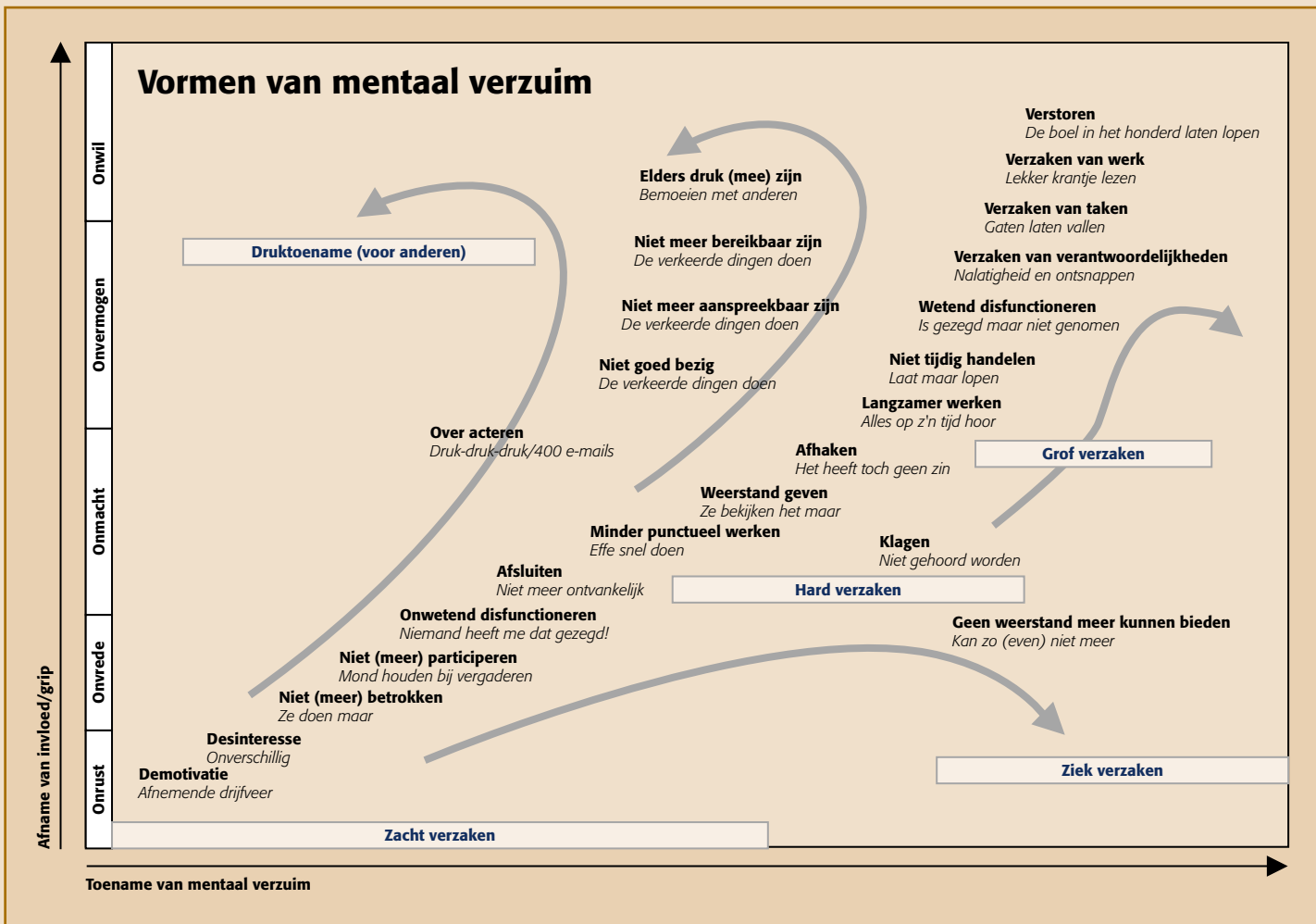
Wat is mentaal verzuim? Mentaal verzuim is het verschil tussen hetgeen iemand in zijn functie zou kunnen doen en hetgeen hij daadwerkelijk doet.

Het verschil daartussen kan soms behoorlijk groot zijn. Dit kan zich op zeer uiteenlopende manieren manifesteren (zie figuur 1). De meest voorkomende vorm is het verzaken van taken en verantwoordelijkheden: de medewerker is weliswaar fysiek aanwezig, maar door onvoldoende betrokkenheid niet in staat z'n bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Meestal is dit geen kwestie van onwil, maar zijn het de omstandigheden die mensen daartoe dwingen. En vaak heeft niemand daar oog voor, want we zijn of doen allemaal druk. En dan kom je in een vicieuze cirkel terecht, want juist door het verdergaande mentaal verzuim blijft iedereen zo druk. Op het grensvlak waar nog wel meer tot wat minder betrokken inzet overgaat in mentaal verzuim vinden de meeste stille conflictsituaties plaats (zie figuur 2). Mentaal verzuim is ook het verschil tussen hetgeen iemand die optimaal ge-

motiveerd is, wil, durft en kan doen en datgene waarin hij, bij onvoldoende motivatie, in blijft steken. Passie verwordt dan tot passiviteit. Mentaal verzuim maakt mensen onmachtig, weerbarstig en onwillig, terwijl ze best anders zouden willen. Daardoor is mentaal verzuim de oorzaak van veel hiaten, fouten en wachttijden in het primaire bedrijfsproces van organisaties.

■ Gevolgen

De gevolgen van mentaal verzuim worden zichtbaar in de volgende symptomen: conflicten en communicatieproblemen, omzet- en rendementsverlies, een hoog ziekteverzuim, een hoog ongewenst verloop van medewerkers en klanten, imagoproblemen, afnemend geloof en vertrouwen in de organisatie en in elkaar, vervorming van informatie, geslotenheid en weerstanden tegen veranderingen, onzekerheid, desinteresse,



Figuur 1

een verborgen probleem

'Mentaal verzuim leidt vaak tot verzaken van taken'

het niet nakomen van afspraken, niet uitkomende verwachtingen, afnemende betrokkenheid en flexibiliteit en – tot slot – veelal een zeer hoge werkdruk.

Logisch dus dat mentaal verzuim een bedrijf veel geld kost. Zóveel dat het meer kost dan de gevolgen van 'gewoon' verzuim. Zo'n 50 tot 80% van het ziekteverzuim is het gevolg van onbehandeld mentaal verzuim. Managers en medewerkers geven in onderzoeken zelf aan dat 10, 30 en soms wel 50% van hun vermogen onbenut blijft. Een organisatie van 100 medewerkers verliest jaarlijks tussen de € 100.000 en € 180.000 bij 1% mentaal verzuim. Het is daarom een stuk rendabeler niet alleen het ziekteverzuim terug te dringen, maar tegelijk ook de oorzaken van het mentaal verzuim aan te pakken.

■ Meten mentaal verzuim

Het probleem is dat mentaal verzuim en de kosten hiervan onzichtbaar en moei-

lijk kwantificeerbaar zijn. Om dat probleem op te lossen is een instrument ontwikkeld waarmee de onzichtbare kosten van mentaal verzuim, ongewenst verloop, ziekteverzuim, inclusief de consequenties daarvan gemeten worden. Op de volgende twee manieren worden de organisatie en de diverse afzonderlijke kosten in beeld gebracht (zie figuur 3):

- 1 uw organisatie t.o.v. het gemiddelde in uw branche;
- 2 uw organisatie tussen een mentaal vervuilde organisatie en een mentaal schone organisatie.

Er zijn twee manieren om de oorzaken en de omvang van mentaal verzuim in de organisatie te meten: de Mentaal verzuim diagnose scan en diepte-interview met medewerkers.

Mentaal verzuim diagnose scan

De Mentaal verzuim diagnose scan wordt ingezet om de bepalende factoren

van mentaal verzuim te meten. De uitkomsten moeten de oorzaken vaststellen van het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Het instrument geeft een kwantitatieve uitkomst van de oorzaken én de omvang van mentaal verzuim. Daarnaast wordt ook de trend zichtbaar per meetbare factor. De mate waarin deze en vele andere soortgelijke factoren zich ontwikkeld hebben, bepalen de mate van inzetbereidheid en of dat op basis van moeten gebeurt of op basis van willen.

De kennis en competenties die een medewerker heeft, worden door hem pas volledig vrij gemaakt voor de organisatie als het vertrouwen, het geloof, het kunnen, durven en mogen zich goed heeft ontwikkeld. We noemen dit 'de universele motor van het bedrijf onder de organisatie'. De Mentaal verzuim diagnose scan is handmatig inzetbaar of via internet/intranet.

Diepte-interviews met medewerkers

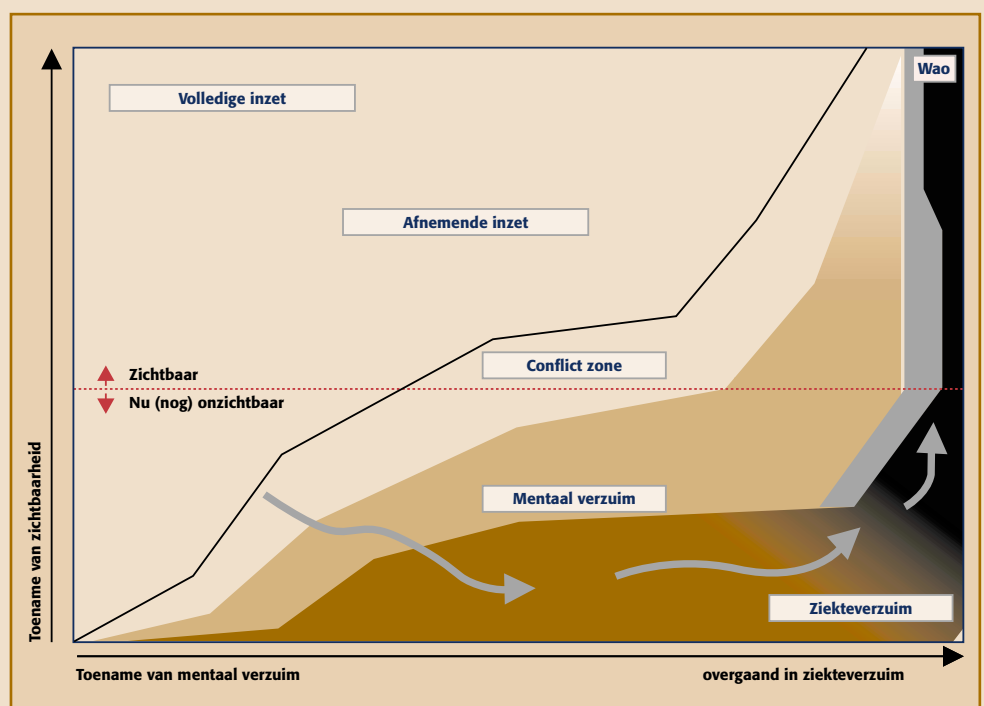
Door middel van interviews wordt zichtbaar gemaakt welke patronen, fenomenen, belemmeringen én kansen van invloed zijn op het realiseren van organisatie-doelstellingen of verwachtingen. In deze interviews wordt tot de kern van de zaak doorgedrongen. Ook wordt zichtbaar wat het individuele aandeel van de

Enquête onder managers

Een recent gehouden opiniepeiling van www.managersonline.nl onder directeurs en managers geeft, na een summier uitleg van het fenomeen mentaal verzuim, het volgende beeld:

- 35% van de ondervraagden zegt dat mentaal verzuim veelvuldig voorkomt
- 48% van de ondervraagden zegt dat mentaal verzuim in beperkte mate voorkomt
- 11% van de ondervraagden zegt dat mentaal verzuim niet waargenomen wordt
- 6% heeft geen mening

Voor meer informatie, zie www.mentaal-verzuim.nl



Figuur 2

medewerkers in het bereiken van die doelstellingen is met eigen verwachtingen en doelstellingen. Tijdens de interviews worden de verbanden tussen de factoren onderling duidelijk. Mechanismen die daar van invloed op zijn, worden zichtbaar gemaakt en besproken. Zichtbaar worden op die manier de factoren waar de ontwikkeling van de organisatie op vastloopt.

■ Mentale schoonmaak

Tot zover de diagnose mentaal verzuim. Maar wat kunnen we eraan doen? Het klinkt eenvoudig, maar dé oplossing is een mentale schoonmaak houden. De essentie van een mentale schoonmaak is het herstellen of versterken van een doelgerichte relatie tussen mensen, hun gedrag en de organisatiedoelstellingen en hen bewust maken van de impact daarvan.

Daarmee wordt het mentale verzuim aan de bron aangepakt en tot een minimum teruggebracht. Een mentale

De oplossing voor mentaal verzuim is een 'mentale schoonmaak'

spreken

- 6 Verhoudingen herstellen
- 7 Procesbewaking vormgeven
- 8 Conditie bouwen voor verankering
- 9 Meten progressie
- 10 Evaluatie en waar nodig bijsturing

Op deze manier wordt een draagvlak gecreëerd voor alles wat een organisatie anders, nieuw en beter wil gaan doen. De mentale schoonmaak is altijd gericht op een (verander)doelstelling. Met deze doelstelling in het vizier worden zaken die het bereiken van de doelstelling in de weg staan, herkend, benoemd, effectief opgelost en – tot slot – verankerd. Zo ontstaat er openheid en duidelijkheid wat weer leidt tot eendracht en dialoog.

vanuit de overtuiging dat alleen een mentaal schone – en dus gezonde – organisatie gezondere medewerkers kan produceren. Daarmee is de bron aangepakt die hoofdveroorzaker is van veel ziekteverzuim, conflicten, communicatieproblemen en ongewenst verloop van personeel en klanten. Het vormt een fundament voor een gezonde bedrijfscultuur. <<

Mentale schoonmaak is fundament voor een gezonde bedrijfscultuur

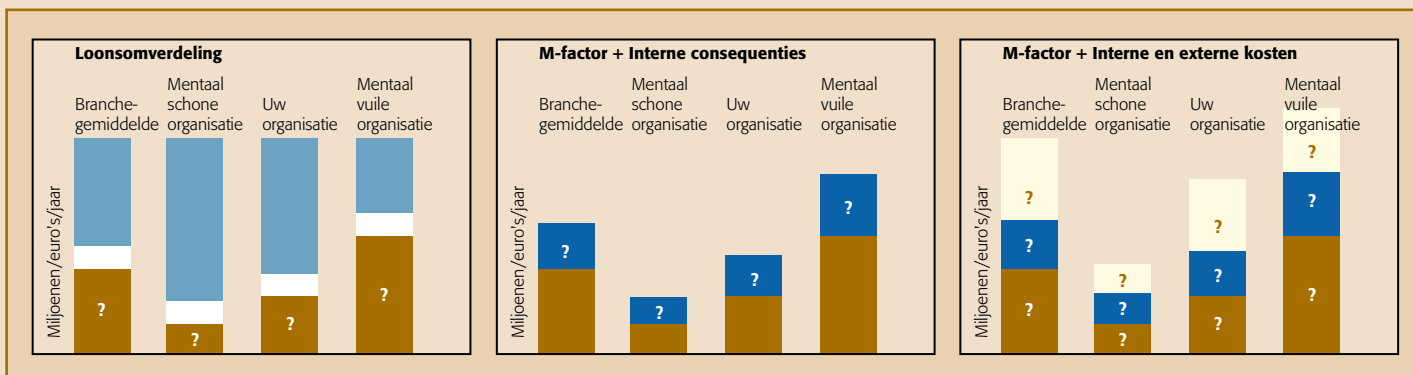
schoonmaak is gericht op het elimineren of constructief omvormen van die factoren die verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van mentaal verzuim.

De 10 stappen van een Mentale Schoonmaak zijn:

- 1 Wens(probleem)definitie
- 2 Gewenste samenwerkcondities bepalen
- 3 Terugkoppeling naar de organisatie
- 4 Onderzoek, draagvlak en mobilisatie creëren
- 5 Mechanismen visualiseren en be-

Alleen op die manier immers kun je tot eenstemmigheid komen.

Een mentale schoonmaak herstelt het vertrouwen, de geloofwaardigheid en het gewenst gedrag. Voor een goed resultaat moet een mentale schoonmaak binnen twee maanden zijn afgerond. Dan is ook geregeld hoe aandacht en onderhoud het proces daarna in een opwaartse spiraal kunnen houden. Een vitalisator – de uitvoerder van een mentale schoonmaak – denkt en opereert vanuit het grotere belang van de organisatie



Figuur 3: De gemeten kosten van mentaal verzuim, ziekteverzuim en ongewenst verloop.