

Lijfelijk aanwezig maar allerminst productief

door Gerry van der Lit en Cathérine van der Linden

Fysiek aanwezig zijn op het werk maar niet betrokken zijn en onder de maat presteren, leidt naar schatting tot tien miljard euro schade per jaar. De aanpak van collectief mentaal verzuim levert minstens evenveel rendement op als langer werken. Het is tijd voor een grote schoonmaak in 'mentaal vervuilde bedrijven'.



Werknemers die de kantjes er van aflopen weten dat soms aardig te verbloemen door de indruk te wekken dat ze druk bezig zijn.
(foto Theo Böhmers)

DEN HAAG | De nieuwste trend, ook in Arbo-land, is werknemers meer te laten produceren. In de ziekenboeg van bedrijven (tijdelijk en langdurig zieken) is weinig winst meer te behalen, dus zetten kabinet en werkgevers in op langere werkweken. Maar efficiënter werken levert minstens zo veel op, stellen Kees Kluijtmans van Arbo Unie en Hans Visser en Evert Sluiter van het adviesbureau United Sense.

Om dat te bereiken dienen bedrijven mentaal verzuim aan te pakken. Elk bedrijf heeft er last van. Van goedbetaalde werknemers die onvoldoende rendement maken, omdat ze voortdurend van hun werk afdwalen. Pauzeren en bij de koffieautomaat moppen tappen doet iedereen, maar de mentale verzuimer heeft van veinzen een onproductieve stijl gemaakt.

“De discussie gaat niet meer over de kosten door ziekte”, zegt secretaris Jan Schreurs van de Arbo Unie. De Arbo Unie ontwikkelt met TNO Arbeid een methodiek om mensen goed te laten functioneren. “De hoogste verzuimkosten hebben te maken met intern verzuim: Aanwezig zijn en niet goed presteren. Het geschatte verlies vanwege dat niet-optimaal functioneren wordt geschat op tien miljard euro per jaar.”

Mentaal verzuim of intern verzuim heeft altijd bestaan. In de vorm van werknemers met privéproblemen, die hun betrokkenheid bij een bedrijf tijdelijk aantasten, en in de vorm van werknemers die uit onvrede over de werksfeer, onderlinge verhoudingen of opdrachten de kantjes er van aflopen. Dat verbloemen ze door de indruk te wekken dat ze druk zijn. Voorbeelden te over: Onnodig met documenten door de gangen lopen, vaak aan de telefoon hangen, in de paperassen gedoken blijven.

Aan mentaal verzuim gaat meestal een vorm van afwijzing vooraf (zie kader). De symptomen verergeren gaandeweg. Het begint met verwachtingen die niet uitkomen. Daarop ontstaat onrust, geslotenheid, slecht functioneren, desinteresse en soms zelfs sabotage.

Kees Kluijtmans ziet het onder-de- maat-presteren vooral in traditionele bedrijven gebeuren, zoals bij gemeenten. Daar is het intern verzuim volgens schattingen even hoog als het ziekteverzuim: 7 procent van de werktijd wordt niet effectief gebruikt. “In industriële productiebedrijven ligt dat verzuim lager, omdat het arbeidsproces duidelijk zichtbaar en meetbaar is. Bij de lagere overheid is niet altijd helder wat het doel is, en onttrekken mensen zich er gemakkelijk aan.”

Afwijzing

Hans Visser en Evert Sluiter van adviesbureau United Sense komen mentaal verzuim vooral tegen bij bedrijven en organisaties waar politieke machtsverhoudingen van belang zijn. Daar is de kans op afwijzing het grootst, omdat de baas vaak alleen naar zijn managers luistert en managers hun voorkeuren hebben naar wie zij luisteren.

Als United Sense wordt ingeschakeld door een 'mentaal vervuild bedrijf' brengt het de kosten ervan in kaart. Die

kosten zijn hoger dan die van gewoon ziekteverzuim, stellen Visser en Sluiter.

Een voorbeeld. De productie van een motorherstelbedrijf zakte met 50 procent in. Met dezelfde mensen en machines. De directeur merkte dat zijn managers 'zich verzetten tegen de manier van werken'. "Wat bleek? De nieuwe directeur had zich aan zijn managers voorgesteld met de woorden 'Ik hoop dat we goed kunnen samenwerken. Als dat niet lukt, ligt het niet aan mij'. Een ongelukkige woordkeus, een ongelukkige houding", zegt Visser.

"Die managers concludeerden met elkaar dat er met hem niet viel samen te werken. Tijdens vergaderingen hoorden ze de nieuwe directeur aan, maar ze werkten niet mee. Goed personeel vertrok, omdat de sfeer verslechterde. De werkdruk werd hoger, er was minder tijd om nieuwe mensen in te werken, de kwaliteit van het personeel daalde", aldus Visser. De schade is becijferd op 1,4 miljoen euro per jaar.

Een totale mentale schoonmaak kost een bedrijf met honderd medewerkers twee maanden en 28.000 euro. Visser: "Werknemers werken meestal goed mee. Ze voelen haarscherp aan dat het bedrijf anders naar z'n grootje gaat. De managers in een bedrijf staan meestal niet te springen, die zijn bang voor kritiek. En de directie, die is vaak niet eens op de hoogte van het verzuim."

United Sense voert gesprekken met de directeur, enkele managers en acht tot tien werknemers. Dat kan van magazijnmedewerker tot telefoniste zijn. Gevoelens en blokkades die mensen belemmeren, komen ter tafel. Daardoor voelen werknemers zich weer gezien en gehoord. Dát en afspraken over een andere aanpak maken de poetsbeurt in het bedrijf compleet. | GPD

Stille regel: doe altijd alsof je druk bent

Het droevige aan de 'ultieme mentale verzuimer' is, dat hij het lang geleden nog zo goed voor had met de baas. Die zure, sarcastische en negatief ingestelde man of vrouw, die zich niet betrokken voelt bij de organisatie, die zich onttrekt aan het teamwerk, die doet alsof hij het apedruk heeft, die Oost-Indisch doof is voor vragen, die steeds meer 'nee' is gaan zeggen, die zijn opdrachten doorschuift naar anderen, die net iets te lang luncht, die net iets te vaak zijn toetsenbord afstofte of te druk in zijn agenda blijft bladeren, die net iets te zachtjes fluistert in het zoveelste onduidelijke telefoongesprek, die regelmatig uit zijn werkkamer wegloopt en dan spoorloos verdwijnt, terwijl niemand weet waar hij uithangt, die regelmatig op internet surft voor zijn privéaankopen, die persoon is hoogstwaarschijnlijk op de één of andere manier afgewezen.

De betrokken werknemer heeft het niet kunnen verkroppen dat zijn directe leidinggevende zijn zinvolle opmerkingen en aanvullingen op dat éne belangrijke rapport terzijde heeft gelegd. Niet één keer, maar vaker. Terwijl hij zó meeleeft en mededacht. Maar de manager reageerde onvoldoende of erger nog, deze gaf hem telkens het signaal dat hij zich er niet mee moest bemoeien. Terug in je eigen hok, zo begreep de inmiddels wat minder betrokken werknemer.

De gefrustreerde medewerker voelde dat hij zijn energie aan de organisatie verspilde en besloot daarmee te stoppen. Hij zou veinzen dat hij zich betrokken voelde. Maar zijn persoonlijke belangen gingen in het vervolg voor.

De niet-betrokken werknemer leerde precies in te schatten hoeveel hij mentaal kon verzuimen zonder dat het anderen opviel.

En als hij al in contact kwam met een nieuwe collega, dan gaf de ultieme verzuimer een stille regel door die in elk mentaal vervuild bedrijf voorop lijkt te staan: doe altijd alsof je druk bent.