

Mentaal verzuim kost kapitalen en tast slagkracht organisaties aan

Mentaal verzuim is 'ja' zeggen en 'nee' doen. Ondernemingen gaan er aan kapot, omdat medewerkers zich niet meer verantwoordelijk voelen voor de organisatie als geheel.

>> *Hans Visser*

Mentaal verzuim remt de groei van bedrijven en organisaties. Veel reorganisaties en kostenbesparingen hebben tot een toename van mentaal verzuim geleid. Niemand lijkt verantwoordelijk voor dit kostbare fenomeen dat energie en vermogen uit mensen en organisaties zuigt. Met de juiste aanpak van mentaal verzuim valt minimaal het drievoudige te verdienen dan met de aanpak van ziekteverzuim. De inzetbereidheid van mensen toe, waardoor langer werken niet noodzakelijk is als oplossing van de huidige economische problemen. Mentaal verzuim is het resultaat van een te groot spanningsveld tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag dat niet herkend of eenvoudig ontkend wordt. Het leidt tot het collectief verzaken van taken, verantwoordelijkheden en gemaakte afspraken. In zo'n organisatie heerst een houding die onvrede en onrust laat doorwerken naar onbedoelde onwil door een toenemend onvermogen en onmacht. Ongewenst mentaal verzuim kan voor collega's en managers ongemerkt al gauw oplopen van drie tot zes keer de omvang van het ziekteverzuimpercentage. Een % mentaal verzuim, ook wel het voorportaal van vermijdbaar ziekteverzuim genoemd, is circa drie keer duurder dan een % ziekteverzuim. De mentaal verzuimkosten

(de niet aan het resultaat bijdragende loonen en consequentiekosten) variëren in bedragen die vergelijkbaar zijn met een bedrag tussen de 20% en 80% van de bruto loonsom. Managers en medewerkers zijn steeds meer tijd kwijt aan de gevolgen van mentaal verzuim en het daaruit voortvloeiende disfunctioneren van de organisatie. Grote bedrijven erkennen inmiddels de forse omvang van mentaal verzuim in hun organisatie. Het ziekteverzuim is gedaald m  r van een aantal grote organisaties die aan de buitenkant redelijk lijken te functioneren, melden managers en medewerkers 30 tot 40% mentaal verzuim en ze staan daar onmachtig tegenover. Draagvlak voor noodzakelijke veranderingen neemt af. Er ligt een duidelijke relatie tussen mentaal verzuim en het onderzochte falen van innovaties (drie vierde faalt geheel of gedeeltelijk) en verandertrajecten.

Een rekenvoorbeeld van mentaal verzuim:

Een dienstverlenende organisatie met 1800 medewerkers en een omzet van 120 miljoen euro met een ziekteverzuimpercentage van 6,8 procent en een personeelsverloop van 12,5 procent is vergeleken met 'een mentaal schone organisatie'. In een mentaal schone organisatie is ongeveer 10 procent mentaal verzuim juist gezond voor optimaal functioneren naast nog eens 10 procent persoonlijke tijd. In deze organisatie, met dertig procent vastgesteld ongewenst mentaal verzuim, gaat jaarlijks 70

miljoen euro verloren waarvan circa 58 miljoen euro vermijdbare verspilling is. Het feitelijke mentaal verzuim ligt overigens ongeveer een derde hoger dan de genoemde dertig procent.

Veel reorganisaties leiden tot een toename van mentaal verzuim

Voorbeeld twee:

Een gemeentelijke organisatie met 400 medewerkers meldt 9 procent ziekteverzuim en daarbovenop 40 procent vermoed mentaal verzuim. Medewerkers aldaar moeten in het kader van een bezuinigingsoperatie 0,20 cent gaan betalen voor een kopje koffie terwijl in deze organisatie jaarlijks 18 miljoen euro verloren gaat als gevolg van dit mentaal verzuim.

De externe mentaal verzuimkosten, zoals klant-, omzet- en imagooverlies, zijn in beide voorbeelden overigens nog niet in meegenomen. De omvang van zulke bedragen maakt duidelijk hoe bepalend mentaal verzuim is voor het verschil tussen winst of verlies. Het grootste verlies is echter niet tastbaar noch concreet: afnemend geloof en vertrouwen.

Onder de aanhoudende druk van steeds sneller ontwikkelende informatie, markten en economie keren bedrijven en organisaties zich meer naar binnen. Die druk wordt doorgeschoven naar individuele managers en medewerkers. De ene na de andere reorganisatie zorgt voor aanhoudende veranderingen. Posities verschuiven, functies vervallen en er wordt meer en meer in kosten gesneden en nog meer op ratio gestuurd. Door deze besparingen verarmen de condities terwijl de (overlevings)noodzaak tot beter presteren toeneemt. Tussen het organisatiegedrag, dat grilliger en onbetrouwbaarder wordt, en persoonlijk gedrag neemt een spanningsveld toe

waarop mensen hun gedrag gaan aanpassen. Gevolg daarvan is dat de informatie- en communicatiestromen hiaten gaan vertonen. Verbindingen worden onduidelijker en zorgen voor wachttijden, niet uitkomende verwachtingen en dus teleurstellingen. De informatie die wel doorkomt wordt vertekend of gekleurd omdat mensen informatie bij zich gaan houden. Want wie sleutelinformatie bij zich houdt staat sterker in persoonlijk beter presteren. Met andere woorden: de natuurlijke balans tussen individuele belangen en het grotere organisatiebelang gaat meer en meer doorslaan naar het persoonlijke belang. Boven tafel lijken de zaken keurig geregeld: processen gedocumenteerd en gecertificeerd, maar onder tafel wordt bepaald hoeveel vermogen er daadwerkelijk wordt ingezet. De top van organisaties en bedrijven ontberen meestal objectieve informatie over de aard en de omvang van het mentale verzuim. Onwetendheid (rond dit fenomeen), onbekendheid (met de omvang) en ongeloof (t.a.v. de gigantische faalkosten) in de top van organisaties, belemmeren adequate aanpak ervan. Meer regels invoeren of een set normen en waarden in de organisatie laten landen werkt averechts. Daarnaast zijn er geen specifieke functies in organisaties benoemd die zich met de beheersbaarheid en de reductie van mentaal verzuim bezig houden. En daarmee raakt een organisatie gevangen in een soort van collectieve onmacht. Met deze wetenschap is het probleem alleen maar groter geworden en daarmee nog moeilijker op te lossen! Toch is dit inzicht en de bewustwording daarvan *'de werkvloer voor herstel van de slagkracht van de organisatie'*. Het terugkeren naar de bron van het ontstaan van mentaal verzuim en het herstellen van de verhoudingen en relaties. Dat proces noemen we een mentale schoonmaak van de organisatie. Dat kan dus niet door een zoveelste medewerkerstevredenheidsonderzoek te

doen. Want dat zegt niets over de verander- en inzetbereidheid. Een mentale schoonmaak van de organisatie herstelt geloof en vertrouwen en mobiliseert de wilbereidheid tot betere communicatie en er samen hélemaal voor te gaan. Écht commitment dus. Daarmee kan de in iedere organisatie aanwezige potentie (in de genoemde voorbeelden is dat respectievelijk 30 en 40 procent) weer volledig ingezet worden. Dat is de

oplossing en niet een aantal uren per week langer gaan werken dat nu zo wordt gepropageerd. Want langer werken betekent een onderliggend probleem nog langer in stand houden. Terwijl mentaal verzuim vaak al de oorzaak is van overwerk.

Hans Visser is directeur-vitalisator van United Sense in Soest. www.mentaalverzuim.nl

CARTOON » *Arend van Dam*

