

Managing21

een blik op het heden en de toekomst van de economie.

→ Mentaal verzuim is kreet om aandacht



In menig bedrijf daalt het ziekteverzuim, maar daar tegenover staat dat het mentale verzuim stijgt. Dat blijkt uit een onderzoek van het Nederlands bureau United Sense. De onderzoekers stellen dat dit de bedrijven jaarlijks miljoenen euro's.

"Door de slechte economie durven steeds minder mensen zich ziek te melden," schrijft Het Nieuwsblad. "Ze plegen dan maar mentaal verzuim. Ze zijn wel lijfelijk aanwezig op de werkvloer, maar niet of weinig met hun werk bezig. Ze nemen extra lange pauzes, stellen dingen almaar uit of surfen uren op het internet."

United Sense (US) berekende dat een bedrijf met 100 werknemers jaarlijks 100.000 tot 180.000 euro verliest voor elke procent mentaal verzuim. "Klanten die niet worden teruggebeld, lopen weg," aldus de onderzoekers. "Het werk raakt niet op tijd klaar of moet opnieuw gedaan worden omdat het niet goed gebeurde." Er wordt aan toegevoegd dat één derde van de bedrijven met veelvuldig mentaal verzuim wordt geconfronteerd, terwijl daarnaast nog eens de helft in beperkte mate door het fenomeen getroffen wordt.

Bij dat verzuim speelt motivatie een belangrijke rol. "Mentaal verzuim wordt veroorzaakt door spanningen, onvrede of onmacht," vertelde US-onderzoeker Hans Visser aan de krant. "Verwachtingen die niet ingelost worden, omstandigheden waar men geen greep op hebt. Afspraken worden niet nagekomen, er is niet genoeg openheid of een gebrek aan vertrouwen. Het is uiterst zelden notoire luiheid."

United Sense stelt aan de bedrijven ook duidelijk te maken dat het niet altijd de schuld is van diegene die het verzuim pleegt. "Van iemand die overduidelijk mentaal verzuim pleegt, wordt gezegd dat hij niet wil werken," aldus Visser. "Maar zelden vraagt men zich ook eens af waarom iemand zo handelt. Mentaal verzuim kan een vorm van zelfbescherming zijn tegen te veel druk of te hoge eisen. Een stil verzet tegen het gebrek aan openheid. Het is een schreeuw om aandacht."

Het is volgens Visser eigenlijk een signaal dat het met het bedrijf fout aan het lopen is, maar hij voegt er aan toe dat dit signaal vaak ontkend wordt. "Ik ken geen enkele manager die naar zijn directeur toe stapt met de mededeling dat hij 25 procent mentaal verzuim heeft op zijn werkvloer," stelt hij. "Dan zet die manager immers zijn eigen positie op de helling. Er is een begrijpelijke schroom bij bedrijven om mentaal verzuim aan te pakken. Maar als men hen met de verliezen confronteert, moeten ze wel optreden. Het ministerie van economische zaken geeft zelfs subsidies om mentaal verzuim aan te pakken."

Om het mentaal verzuim te bestrijden, moet het bedrijf volgens Visser langzaam de dingen recht trekken die al jaren fout zijn gelopen. "Dat vraagt veel moed van een bedrijf, want er komen heel wat niet zo fraaie dingen bovendien," stelt hij. "Maar het rendeert. Mentaal verzuim bepaalt ook voor tachtig procent de instroom naar ziekteverzuim. Men verzaakt steeds meer aan betrokkenheid en op den duur hoeft men nog maar een beetje verkouden te

zijn, om thuis te blijven. Mentaal verzuim is overigens een virus en steekt ook andere werknemers aan."

Mentaal verzuim is een 'early warning system' dat waarschuwt voor verlies van échte betrokkenheid, inzetbereidheid en productiviteit. Het gebeurt nogal eens dat de directeur van een onderneming haperingen in zijn bedrijf constateert. De productiviteit gaat omlaag, doelstellingen worden niet gehaald en afspraken niet nagekomen: "Ja zeggen en nee doen". Terwijl de processen toch keurig zijn ingericht. De directeur roept zijn mensen bij elkaar. De afspraken worden nog eens herhaald. Maar de neerwaartse lijn verandert niet. Wat is er aan de hand? Wat als meer controle, outputmeting en prestatiecontracten niet werken? Er sluipen collectieve mechanismen in een organisatie die maken dat mensen niet goed functioneren en relaties verstoren. Niet dat mensen bewust mentaal verzuimen. Het is geen onwil, eerder onmacht.

Reorganisaties, fusies en veranderingen

Hoe meer reorganisaties en fusies er plaatsvinden des te groter de rol van mentaal verzuim. Kostenbesparingen – zonder aandacht voor de oorzaken waarom mensen afhaken – vergroten juist het mentaal verzuim. Waardoor de beoogde resultaten van de veranderingen teniet worden gedaan. Een enorme kostenpost met een omvang tussen de 20 en soms wel 80 procent van de bruto loonsom. (14-08-2004, 22:36:49 Marcho)