

## Bestrijd mentaal verzuim met grote schoonmaak

**Werknemers kunnen dan wel fysiek op hun werk verschijnen, maar daarmee is nog niet gezegd dat ze ook psychisch geheel aanwezig zijn. Menigeen heeft het vermogen verloren er op het werk helemaal voor te gaan. Dit mentale verzuim kost het bedrijfsleven veel geld in de vorm van onbenut vermogen. De oplossing is het houden van een mentale schoonmaak.**

**V**rijwel alle werknemers weten precies wanneer hun salaris betaald moet zijn, maar een flink aantal onder hen is vergeten wat hier van hun kant tegenover dient te staan. Ze komen hun toezeggingen niet meer na. Ze hebben geen hart meer voor hun taak, noch voor de zaak. Dit verschijnsel noemen we mentaal verzuim. Werknemers kiezen er zelden bewust voor. Ze verzuimen mentaal omdat ze geen grip meer hebben op de gewenste omstandigheden voor optimaal functioneren. Dit is vaak het gevolg van een ongewenste wisselwerking tussen persoonlijk gedrag en het organisatiegedrag. Mentaal verzuim komt zo vaak voor, dat we het inmiddels gewoon zijn gaan vinden. Terwijl heel veel mensen er het slachtoffer van worden. Hele organisaties zelfs. Het lijkt er bovendien op dat we de omvang van mentaal verzuim in stand houden, omdat we ervoor weglopen mensen hierop aan te spreken. Mensen wél aanspreken zou te veel risico's met zich meebrengen in de vorm van verstoorde arbeidsverhoudingen en conflicten. Mentaal verzuim kent vele verschijningsvormen: communicatieproblemen; omzet- en rendementsverlies; een hoog ziekteverzuim; een hoog ongewenst verloop van medewerkers en klanten; imago problemen; geslotenheid en weerstanden tegen veranderingen; onzekerheid; desinteresse; 'ja' zeggen maar 'nee' doen en ga zo maar door. De teleurstellingen die uit dergelijk gedrag op de werkvloer voortvloeien, creëren op hun beurt weer andere varianten van ongewenst gedrag. Organisaties dienen de aanpak van ongewenst gedrag hoog op de agenda te plaatsen. Om de

simpele reden dat het kosten bespaart en het werkklimaat verbetert. Mentaal verzuim van mensen én van de organisatie bepaalt vandaag de dag immers het verschil tussen winst en verlies. Financieel én emotioneel!

### Onder het oppervlak

Om mentaal verzuim te kunnen aanpakken is het van belang te weten wat er werkelijk speelt onder het oppervlak van wat genoemd kan worden 'het bedrijf onder de organisatie'. De ervaring leert dat er een verschil is tussen datgene wat een organisatie in- en extern communiceert en wat mensen in- en extern daaromtrent in werkelijkheid ervaren. Wordt dit verschil niet blootgelegd, dan raken de medewerkers gevangen in een vorm van collectieve onmacht en geven zij zich over aan een passieve gelatenheid. Dit verschil bepaalt tevens de mate waarin de medewerkers zich in hun werk laten leiden door 'moeten' of 'willen'. Alleen in organisaties waar het vertrouwen, het geloof, het durven en mogen zich goed hebben ontwikkeld, kunnen medewerkers hun kennis en competenties volledig vrij maken.

Mentaal verzuim is het verlies van het vermogen er helemaal voor te gaan. De medewerker is wel fysiek aanwezig, maar is door onvoldoende betrokkenheid niet in staat zijn afgesproken bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Taken en verantwoordelijkheden worden verzaakt. Dat proces begint met 'weggaan in het hart' en wordt gevolgd door 'weglopen in het hoofd'. Passie verwordt tot passiviteit. En niemand die hier oog voor heeft want we zijn allemaal oh zo druk! Het gevolg is een vicieuze cirkel:

door het psychisch weglopen en verdergaande vormen van mentaal verzuim moet iedereen druk-druk-druk blijven doen!

Mentaal verzuim heeft overigens ook een regulerende werking. Het is een strategie van mensen die zichzelf willen beschermen tegen roofbouw. Een soort natuurlijke rem die vaak onterecht als onwil wordt uitgelegd en juist daardoor ook échte niet uitgesproken onwil wordt.

### **Wat kost dat?**

Een recent gehouden opiniepeiling onder directeuren en managers leert dat mentaal verzuim vaker voorkomt dan menig een lief is. Volgens 35 procent van de ondervraagden komt het veelvuldig voor, en bijna de helft schat dat het in beperkte mate voorkomt. De overigen nemen het verschijnsel niet waar of weten het niet.

Aan mentaal verzuim hangt een behoorlijk kostenplaatje. Een organisatie met 100 medewerkers verliest jaarlijks tussen de 100.000 en 180.000 euro bij 1 procent mentaal verzuim. En dan te bedenken dat managers en medewerkers in vitalisatie-onderzoeken aangeven dat het onbenut vermogen als gevolg van mentaal verzuim gemiddeld tussen de 10 en 50 procent ligt.

Verder blijkt dat zeker zo'n 50 tot 80 procent van het bovenmatig ziekteverzuim het gevolg is van onbehandeld mentaal verzuim. Dat het bedrijfsleven het ziekteverzuim de afgelopen tijd iets heeft weten terug te dringen, wordt vaak verklaard met de stelling dat verzuimbestrijding ook echt werkt. Toch is dit vreemd, omdat de psychologische druk op mensen alleen maar is toegenomen. Die druktoename houdt bovendien de oorzaken van mentaal verzuim in stand, en het daaruit voortvloeiende deel van het ziekteverzuim. Een meer logische verklaring lijkt dan ook dat deze verlaging voor een belangrijk deel gevoed wordt door angst voor baanverlies. Als gevolg hiervan mag ook aangenomen worden dat de verlaging van dat ziekteverzuimpercentage een verhoging van het mentaal verzuimpercentage tot gevolg heeft. Alles bij elkaar opgeteld is het daarom niet zinvol het ziekteverzuim met enkele procenten terug te dringen als het daaraan voorafgaande mentale verzuim een tienvoud van die reductie is.

Dit laatste geldt zeker nu. Nu de productiviteit per medewerker in Nederland achteruit loopt en de stress en onzekerheid toenemen, zullen managers en medewerkers tot het inzicht komen dat zij samen een actiever aandeel moeten nemen in deze grote faalkostenpost die het bestaan van hen beiden bedreigt.

### **Grote schoonmaak**

De essentie van een mentale schoonmaak is het herstellen of krachtiger maken van een doelgerichte relatie tussen mensen, hun gedrag en de organisatiedoelstellingen. Daarmee wordt het mentale verzuim oorzakelijk aangepakt en tot een minimum terug gebracht. Het vormt een fundament voor een strategisch te activeren organisatiecultuur die de organisatiesystemen en structuren optimaal verbindt. Een revitalisatie van de motor onder de onderneming met een nieuwe toekomstgerichte, collectieve *state of mind*.

De mentale schoonmaak is altijd gericht op een (verander-)doelstelling. Met deze doelstelling in het vizier worden meestal onder de tafel spelende zaken die het bereiken van de doelstelling in de weg staan, herkend, benoemd, effectief opgelost en verankerd. Er ontstaat openheid, transparantie en duidelijkheid die leidt tot eendracht en dialoog om tot eenstemmigheid te komen: 'Dáár willen we voor gaan!'

Een mentale schoonmaak herstelt met name vertrouwen, geloofwaardigheid en gewenst gedrag. Daarmee is de bron aangepakt die hoofdoorzaker is van veel ziekteverzuim, conflicten, communicatieproblemen en ongewenst verloop van personeel en klanten. De grote schoonmaakbeurt bestaat uit tien stappen: een wens- c.q. probleemdefinitie, het bepalen van de gewenste samenwerkcondities; terugkoppeling naar de organisatie; draagvlak en mobilisatie creëren.; mechanismen visualiseren en bespreken; verhoudingen herstellen; procesbewaking vormgeven; condities bouwen voor verankering; de progressie meten; en een laatste evaluatie met waar nodig bijsturing. Voor een goed resultaat moet een mentale schoonmaak binnen twee maanden zijn afgerond. Dan is ook geregeld hoe daarna aandacht en onderhoud het proces in een opwaartse spiraal kan houden.

Overigens staat niets een oorzakelijke aanpak van mentaal verzuim als producent van ziekteverzuim in de weg. Syntens, onderdeel van het ministerie van Economische Zaken, verstrekt hiervoor zelfs een stimuleringssubsidie. De overheid ziet dit dus blijkbaar ook als een effectieve wijze waarop een bedrijfscultuur omgevormd kan worden. En voor Investors in People – het nieuwe keurmerk voor personeelsbeleid – is deze schoonmaak een krachtig startplatform om medewerkers en hun competenties in lijn met de organisatie te kunnen ontwikkelen. Als we bereid zouden zijn en het aandurven om iets dieper onder het gepolijste oppervlak dat we elkaar voorspiegelen, opener met elkaar te communiceren, zouden we elkaar beter begrijpen en beter begrepen worden. Dan zouden we beseffen dat we allemaal een eigen aandeel hebben in de situatie waarin we verkeren. Alleen dit besef kan het stille vermogen in ‘het bedrijf onder de organisatie’ ontsluiten.

*Hans Visser is vitalisator en directeur van United Sense in Soest.*

**Meer informatie op internet:**  
[www.mentaalverzuim.nl](http://www.mentaalverzuim.nl)

**Syntens verstrekt stimuleringssubsidies  
voor een mentale schoonmaak**