

Aanwezig, maar niet met de zaak bezig

ECONOMIE - LOOPBAAN - Het ziekteverzuim is in de meeste organisaties spectaculair gedaald. Het mentaal verzuim daarentegen stijgt. Mensen die met andere dingen bezig zijn dan met hun werk, kosten het bedrijfsleven miljoenen.

Mentaal verzuim kost miljoenen euro's

Door een onzer redacteuren

ROTTERDAM, 28 JULI. Het bedrijfsleven is jaarlijks miljoenen euro's kwijt aan mentaal verzuim: mensen die wel op hun werk aanwezig zijn, maar er mentaal niet mee bezig zijn. Organisatiebureau United Sense in Soest, dat 'mentale schoonmaakbeurten' houdt op de werkvloer, heeft berekend dat een bedrijf met honderd medewerkers jaarlijks een ton tot 180.000 euro verliest door elk procent mentaal verzuim.

Collectief mentaal verzuim leidt tot productieverlies en wordt veroorzaakt door spanning, onvrede, onmacht, onwil en zelfbescherming of een combinatie daarvan, volgens Hans Visser van United Sense. De kosten zitten 'm in klanten die niet worden teruggebeld en weglopen, medewerkers die elementaire kennis niet in huis hebben waardoor extra kosten worden gemaakt, nieuwe medewerkers die niet goed worden ingewerkt, werk dat opnieuw moet worden gedaan omdat het niet goed gebeurd is, rendementsverlies van opleidingen, imago- en omzetverlies.

Mentaal verzuim bepaalt voor ruim 50 procent de instroom naar ziekteverzuim, schat Visser. „Het is de grootste kostenpost op de werkvloer waar geen inkomsten tegenover staan." Volgens recente peilingen door Managersonline, een internetmagazine, komt mentaal verzuim in een derde van de organisaties veelvuldig voor en in bijna de helft van alle bedrijven in beperkte mate.

Aanwezig, maar niet met de zaak bezig

Mentaal verzuim kost bedrijfsleven miljoenen euro's

Het ziekteverzuim is in de meeste organisaties spectaculair gedaald. Het mentaal verzuim daarentegen stijgt. Mensen die met andere dingen bezig zijn dan met hun werk, kosten het bedrijfsleven miljoenen.

Friederike de Raat



Samen voetbal kijken is goed voor de band met collega's. Maar als je werkdag voor een flink deel bestaat uit koffie drinken, met collega's kletsen en privé-telefoontjes plegen, wordt het mentaal verzuim. (Foto AP)

Het spreekwoordelijke praatje bij de koffieautomaat, wie maakt het niet? Dat heeft niets te maken met de kantjes eraf lopen of plicht verzaken. Het wordt ánders als het praatje bij de koffieautomaat wordt gevolgd door drie kwartier internetten voor privé-doeleinden, tegen een collega klagen over de chef, een telefoontje naar huis, een paar kopietjes maken voor de sportvereniging, een vergadering bijwonen maar er met je hoofd niet bij zijn 'omdat het toch niets nieuws oplevert', bij de printer klagen over een collega die regelmatig te laat komt, de telefoon niet opnemen 'omdat een ander dat maar eens moet doen' en tot besluit van de werkdag bedenken welke boodschappen je in huis moet halen voor de barbecue vanavond. Dát gedrag heet mentaal verzuim: wel op de zaak aanwezig, maar niet met de zaak bezig.

Collectief mentaal verzuim leidt tot productieverlies en wordt veroorzaakt door spanning, onvrede, onmacht, onwil en zelfbescherming of een combinatie daarvan. Frustratie over een promotie die niet kwam, irritatie over collega's die weinig uitvoeren ('dus waarom zou ik wel hard werken?') of gebrek aan plezier in het werk, er zijn tal van redenen die kunnen leiden tot mentaal verzuim. „Je kunt mentaal verzuim omschrijven als het verschil tussen wat een werknemer kan, durft en doet als hij optimaal gemotiveerd is en het gedrag waarin hij blijft steken als die motivatie weg is", legt Hans Visser uit. Samen met Evert Sluiter is hij eigenaar van United Sense in Soest, een 'mentaal schoonmaakbedrijf', zoals ze het omschrijven. Zij richten zich met name op het behandelen van collectief mentaal verzuim dat veroorzaakt wordt door patronen en mechanismen in een organisatie.

Mentaal verzuim kost het bedrijfsleven jaarlijks miljoenen euro's. Het bepaalt voor ruim 50 procent de instroom naar ziekteverzuim, schatten Visser en Sluiter. Volgens pessimistische schattingen gaat het eerder om 80 procent. Visser: „Het is de grootste kostenpost op de werkvloer waar geen inkomsten tegenover staan." Volgens recente peilingen door Managersonline, een internetmagazine voor directeuren en managers, komt mentaal verzuim in eenderde van de organisaties veelvuldig voor en in bijna de helft van alle bedrijven in beperkte mate. En het percentage stijgt nu werknemers wegens de slechte economie huiveriger zijn om zich ziek te melden.

United Sense ontwikkelde, samen met een accountant, een rekentabel waarmee de mate van mentaal verzuim in een organisatie en de daarmee gepaard gaande kosten kunnen worden berekend. Een organisatie met honderd medewerkers verliest jaarlijks 100.000-180.000 euro voor elk procent mentaal verzuim, zo berekende United Sense op basis van gemiddelde waarden in het Nederlandse bedrijfsleven. Voor een bedrijf met 25 procent verzuim betekent dat een schadepost van minimaal 2,5 miljoen euro per jaar.

„De kosten zitten 'm bijvoorbeeld in klanten die niet worden teruggebeld en weglopen, medewerkers die elementaire kennis niet in huis hebben waardoor fouten en extra kosten worden gemaakt, nieuwe medewerkers die niet goed worden ingewerkt omdat het zittende personeel niet gemotiveerd is, werk dat opnieuw moeten worden gedaan omdat het niet goed gebeurd is, rendementsverlies van opleidingen, imagooverlies en omzetverlies", volgens Sluiter. „Werknemers geven in diverse onderzoeken aan dat 10 tot soms wel 50 procent van hun capaciteit onbenut blijft. Op dat punt valt veel meer te besparen dan op ziekteverzuim." Driekwart van alle mentaal verzuim is reparabel, volgens hem. „Je moet het ook niet helemaal weg willen werken, want even praten over voetbal of de vakantie is alleen maar goed voor de onderlinge band."

Mentaal verzuim gebeurt niet altijd bewust, werknemers kunnen er ook toe verleid worden, volgens Visser. Omdat de bedrijfscultuur het bijvoorbeeld mogelijk maakt dat werknemers de kantjes ervan af lopen en niemand ingrijpt. Of omdat de leiding geen enkele vraag stelt als je je regelmatig een dagje ziek meldt. Of omdat een conflict op een afdeling nooit is uitgepraat en tot in lengte van jaren doorzeurt en samenwerking in de weg staat. „Het feit dat zoiets nooit is opgelost, is enerzijds de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden, maar de werknemers zelf hebben zeker een eigen aandeel in het proces. Zij laten zelf hun energie weglekken via negatief gedrag als klagen."

Ook op individueel niveau komt mentaal verzuim veel voor. „En dan hebben we het niet over iemand die bedroefd uit het raam staart omdat de hond dood is", zegt Visser. „Dat is een tijdelijk verschijnsel." Hij doelt op werknemers die „vergroeien van actieve werkers tot mensen die niets meer klaarspelen. Dat zijn voorbeelden van verkeerd gelopen wisselwerkingen tussen werknemer en bedrijf. Want zo iemand had veel potentie toen hij werd aangenomen." Het gevaar van dat soort mensen is dat ze het verzuimvirus verspreiden, aldus Visser. `Als hij altijd te laat komt, waarom zou ik dan wel vroeg komen'?

Mentaal verzuim is zeker geen nieuw verschijnsel, erkennen Visser en Sluiter, „maar het feit dat het nu een naam heeft, maakt organisaties wel veel bewuster van het fenomeen". Sluiter: „Grote bedrijven melden zich nog niet, maar we worden wel regelmatig gevraagd voor presentaties bij ministeries, vakbonden en werkgeversorganisaties." Het ministerie van Economische Zaken geeft in het kader van innovatie zelfs subsidie aan middelgrote en kleine bedrijven die mentaal verzuim aanpakken. „Omdat het terugdringen van mentaal verzuim kan leiden tot vernieuwing op het gebied van personeel en organisatie", aldus een woordvoerder van Syntens, het innovatienetwerk voor ondernemers, een onderdeel van EZ. Tot nu heeft slechts één bedrijf gebruikgemaakt van de regeling.

„Veel directies zijn onbekend met het fenomeen en met de omvang ervan in hun organisatie. Bovendien zijn ze bang dat managers de vuile was buiten hangen als wij een mentale schoonmaak in gang zetten en afdelingsmanagers op hun beurt zijn bang dat ze eruit vliegen als ze melden dat er 35 procent mentaal verzuim plaatsheeft op hun afdeling. En dan is er nog de angst voor alle opgekropte emoties die boven tafel kunnen komen. Terwijl die juist boven tafel moeten komen, wil je problemen kunnen oplossen."

Dat heeft Mark Simons aan den lijve ondervonden. Tot een jaar geleden was Simons, die liever niet met zijn echte naam in de krant wil, directeur van een holding met drie

ingenieursbureaus, een constructiebedrijf en een machinewerkplaats. In 2001 was hij met veel enthousiasme aan zijn nieuwe baan begonnen. „Vrij snel zag ik in de boeken dat de omzet en de marges al tien jaar een dalende lijn vertoonden. We deden het slechter dan de meeste concurrenten.”

Simons besloot United Sense in te schakelen voor een 'mentale schoonmaak'. „Aanvankelijk kreeg ik alle medewerking van de leidinggevenden, maar dat sloeg bij twee van hen om toen ze de daad bij het woord moesten voegen: zo moesten de diverse onderdelen van het bedrijf meer samenwerken. Diverse mensen werden bang dat ze een stukje macht zouden moeten inleveren.” Uit protest tegen de plannen namen zij die hun status in gevaar zagen contact op met de grootaandeelhouder. Simons: „Ik werd op het matje geroepen en kon kiezen: de hele actie stopzetten of vertrekken. Ik had dat laatste moeten doen, maar ik ben nog een jaar gebleven. Ik had tenslotte de financiële zorg voor een gezin.”

Het proces verliep goed, maar mislukte uiteindelijk door die ingreep, in de visie van Simons. „Deze twee leidinggevenden pasten vooral op hun eigen stoel. Er was veel angst. Slechte cijfers werden verhuld. En de eigenaar was bang dat hij zwartgemaakt zou worden. Achteraf had ik keiharde steun moeten eisen voor dit proces. Maar ik dacht: ach, ik ken hem al twintig jaar, dat is niet nodig.”

Ook Rolf Weijers, arbeids- en organisatieadviseur bij ArboNed, ziet het mentaal verzuim stijgen. „Er worden steeds hogere eisen gesteld aan werknemers, er moet meer gedaan worden met minder mensen. Die toenemende druk uit zich in mentaal verzuim: een meer passieve en ongeïnteresseerde houding, mensen worden minder mondig, trekken zich terug in zichzelf.” Vaak vangen bedrijfsartsen en reïntegratieverpleegkundigen al tijdens een spreekuur signalen op dat er iets mis is in een bedrijf, volgens Weijers. „Mensen zitten niet lekker in hun vel en voelen onvrede. Dan zijn ze nog niet uitgevallen, maar lopen wel tegen iets essentieels aan.”

Uit preventieoogpunt kaart de Arbo-dienst de klachten aan bij de werkgever. En als de klachten daar aanleiding toe geven, wordt een werkbelevingsonderzoek of een vitaliteitsonderzoek gedaan, „als de werkgever daar tenminste open voor staat”. In dergelijke enquêtes wordt werknemers gevraagd naar de manier van leidinggeven, samenwerking, ontplooiingsmogelijkheden, stress, motivatie, etcetera. „Op basis van de uitkomst van die onderzoeken kunnen we het mentaal verzuim in kaart brengen”, legt Weijers uit. „Veel kort verzuim is vaak een indicatie van hoge werkdruk, dat mensen even op adem moeten komen. Maar het kan ook betekenen dat het wel heel gemakkelijk is om je ziek te melden.”

Mentaal verzuim is de voorloper van ziekteverzuim, als je er niets aan doet, zegt ook Weijers. Hij schat dat 60 tot 80 procent van alle ziekteverzuim niets te maken heeft met griep, maar samenhangt met gedrag en/of arbeidsethos. Werkgevers weten nog niet goed wat ze aan moeten met mentaal verzuim, is de ervaring van Weijers. Toch is hij vol vertrouwen dat de aanpak ervan hoger op de agenda komt als werkgevers doorkrijgen hoeveel geld er te besparen valt.

Werkgever en werknemer moeten samen hun best doen om mentaal verzuim tegen te gaan, vindt Weijers. „Ontdek wat de drijfveren en ambities zijn van werknemers en zorg dat die aansluiten op de doelstellingen van het bedrijf. Prikkel ze op de juiste manier, biedt een luisterend oor, zorg dat ze weer vertrouwen krijgen in het bedrijf en biedt perspectief door uitdagende klussen, een opleiding of zelfs demotie. Dan kán er weer iets moois groeien. Besteedt de werkgever geen aandacht aan mentaal verzuim en laat hij een slecht functionerende werknemer doorsudderen omdat het 'toch een hopeloos geval is', dan is de kans groot dat de werknemer bij de Arbo-dienst eindigt. Net als de kans dat de klant inmiddels naar elders vertrokken is, omdat hij voelt dat het heilige vuur bij het

bedrijf verdwenen is. En het aantrekken van een nieuwe klant is vele malen duurder dan het behoud van een bestaande klant.

Info: www.mentaalverzuim.nl. Op deze site staat een test waarmee het mentaal verzuim in een organisatie plus de kosten ervan globaal kunnen worden gemeten.

Trefwoord: Bedrijfsleven; Arbeid; Ziekten; Personeelsbeleid; Economie; Gezondheid; Geneeskunde; Sociale Economie

Organisatie: United Sense

Persoon: Hans Visser