

Mentaal Verzuim ondermijnt arbobeleid

ARBOVIRUS

P&o lijkt ziekteverzuim langzaam maar zeker de baas te worden. Maar onder dit topje van de spreekwoordelijke ijsberg schuilt een veel groter probleem. Steeds meer personeel komt wel op het werk, maar loopt de kantjes eraf. Mentaal verzuim is echter uiterst moeilijk te bestrijden. Sociale partners buigen zich over een gezamenlijke aanpak van dit kostbare fenomeen.

Tekst **Hans Visser** United Sense
Fotografie **Bert Jansen**

Vorig jaar hield de website Managersonline een opiniepeiling onder directeuren en managers. Hoe vaak komt mentaal verzuim voor, luidde de vraag. In 35 procent van de organisaties komt mentaal verzuim veelvuldig voor. In 48 procent in beperkte mate, in de rest van de organisaties is het verschijnsel onbekend. Een beetje uitleg voor het onderzoek was echter wel nodig. Zelfs sommige p&o'ers staan vragend te kijken als de term ter sprake komt. Toch is het zeker geen onbekend verzuim. Het verzaken van taken en

verantwoordelijkheden is één van de belangrijkste verschijningsvormen van mentaal verzuim. De medewerker is wel aanwezig, maar niet in staat de afgesproken bijdrage te leveren.

Spanningsveld

Mentaal verzuim is dan ook het verlies van het vermogen er helemaal voor te gaan. Het is niet een louter individueel verschijnsel. Vaak is er collectief afnemende actieve inzet, betrokkenheid en participatie.



Handleiding mentale schoonmaak

Een mentale schoonmaak is gericht op het elimineren of omvormen van die factoren die verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van mentaal verzuim. Een mentale schoonmaak bewerkstelligt condities voor gewenst en doelgericht commitment van alle betrokkenen. Zo'n schoonmaak moet binnen twee maanden zijn afgerond.

1. Wens(probleem)definitie.
2. Gewenste samenwerkcondities bepalen.
3. Terugkoppeling naar de organisatie.
4. Onderzoek, draagvlak en mobilisatie creëren.
5. Mechanismen visualiseren en bespreken.
6. Verhoudingen herstellen.
7. Procesbewaking vormgeven.
8. Condities bouwen voor verankering.
9. Meten progressie.
10. Evaluatie en waar nodig bijsturing.

Mentaal verzuim is het product van het spanningsveld tussen onvrede, onvermogen, onmacht, onwil en uiteindelijk zelfbescherming.

Het ontstaat uit een ongewenste wisselwerking tussen het gedrag van het individu en de organisatie. Deskundigen stellen dan ook dat mentaal verzuim de voorloper is van het echte verzuim, dat herkenbaar en meetbaar is. Daarop grijpen p&o'ers en arbodiensten natuurlijk direct in.

Bij mentaal verzuim zijn de gevolgen diffuser. Er zijn conflicten, al dan niet manifest. Medewerkers worden moeilijk benaderbaar en ontwikkelen weerstand tegen verandering. Verwachtingen komen niet uit, er ontstaat desinteresse, informatie wordt vervormd, productiviteit en omzet dalen en uiteindelijk lopen de slagkracht en het rendement terug. Afspraken worden niet nagekomen, betrokkenheid en flexibiliteit verminderen en het gevoel van een te grote werkdruk neemt toe.

Geen wonder dat mentaal verzuim het verschil kan betekenen tussen winst en verlies. Er is nog een indicator voor mentaal verzuim en dat is ongewenst verloop van goed personeel. Ook achter ongewenst verloop schuilen voor zeker 80 procent dezelfde oorzaken, zo wijzen vitaliteitsonderzoeken uit die adviesbureaus uitvoeren onder bedrijven met lage rendementen en personeelsproblemen.

In diverse onderzoeken naar vitaliteit geven medewerkers aan dat 10 tot soms wel 50 procent van hun vermogens onbenut blijven.

IJsberg

De verschijnselen op zich zijn allemaal wel bekend bij organisaties. Minder bekend is de samenhang tussen de diverse fenomenen die vallen onder het kopje mentaal verzuim. Want waar nu precies de zere plekken liggen die aanleiding geven tot mentaal verzuim, dat valt uiterst moeilijk te achterhalen. Onderliggende problemen zijn niet manifest, waardoor ze ook niet bespreekbaar zijn. De sociale verhoudingen zijn vaak zo aangetast dat niemand eraan refereert, hoewel de gevolgen wel merkbaar zijn.

Uit onderzoek blijkt dat 50 tot 80 procent van het ziekteverzuim een gevolg is van onbehandeld mentaal verzuim. In diverse onderzoeken naar vitaliteit geven medewerkers aan dat 10 tot soms wel 50 procent van hun IS onbenut blijven. Zulke gegevens leiden tot een rekensom die maakt dat een organisatie van 100 medewerkers jaarlijks tussen de 100.000 en 180.000 euro verliest voor elke procent mentaal verzuim.

Als er niets gedaan wordt aan mentaal verzuim, heeft het weinig zin het reguliere verzuim aan te pakken. Zeker als men bedenkt dat het reguliere verzuim het topje van de ijsberg is. Verzuimbestrijding lijkt namelijk wel resultaten

op te leveren, maar het heeft een keerzijde. Door een scala aan maatregelen is het best mogelijk om het aantal verzuimdagen te beperken. Dat is precies wat er in de afgelopen jaren is gebeurd. Het verzuimpercentage bij bedrijven is gestaag gedaald. Een prettige verklaring kan zijn dat verzuimbestrijding dus werkt. Maar het kan ook zo zijn dat het bedrijfsleven juist van de regen in de drup is gekomen. Angst voor het verlies van hun banen drijft mensen naar werk wat niet betekent dat zij daar hun beste beentje voor zetten.

Bedreigend

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de psychologische druk op werknemers alleen maar is toegenomen de afgelopen jaren. Meer dan een vijfde van de werknemers kampt met psychische problemen, volgens een studie van het Trimbos Instituut. Uit onderzoek van de Universiteit Maastricht

bleek dat één op de drie werknemers die een bedrijfsarts bezoekt vóórdát er sprake is van verzuim, klaagt over chronische vermoeidheid. En onderzoek van FNV Bondgenoten van twee jaar geleden wees uit dat 43 procent van de werknemers in middelgrote bedrijven de werksfeer als onprettig en zelfs bedreigend ervaart.

En eind vorig jaar gaven p&o'ers in een door Kluwer gepubliceerd onderzoek te kennen dat de werkdruk verder zal toenemen. Daar komt bij dat volgens het CBS de arbeidsproductiviteit ook een dalende tendens heeft

Mentaal Verzuim is het product van het spanningsveld tussen onvrede, onvermogen, onmacht, onwil en uiteindelijke zelfbescherming.

vertoond. In geen enkel ander land van de Europese Unie zal de groei in 2004 zo laag uitvallen als in Nederland, voorspelde de

Europese Commissie begin vorig jaar. Het is niet onlogisch om aan te nemen dat het teruglopen van het ziekteverzuim gepaard is gegaan met een toename van het mentaal verzuim. Het verzuim vindt nog wel plaats maar is in die vorm onzichtbaarder geworden.

In overleg tussen sociale partners in bijvoorbeeld de Stichting van de Arbeid, is het fenomeen mentaal verzuim al aan de orde gesteld. Zij vragen zich af of in navolging van arbeidsongeschiktheid en verzuim ook over mentaal verzuim afspraken moeten worden gemaakt in arboconvenanten. Organisaties waar mentaal verzuim doorwoekert, zijn niet in staat het rendement van hun personeel ten volle te benutten.

Hoewel mentaal verzuim een hardnekkig verschijnsel is en moeilijk te bestrijden, is het wel mogelijk om er iets aan te doen. Allereerst is het nodig om de problematiek in een organisatie helder te krijgen. Er zijn steeds meer bedrijven die hun organisaties doorlichten op mentaal verzuim. Zij stellen actieprogramma's op. Die zijn echter niet eenvoudig door te voeren. Zonder cultuuromslag is het een doodgeboren kindje. Het is namelijk niet mogelijk om vanuit diezelfde ziekmakende cultuur een verbeteringsproces ter hand te nemen.

Mentaal verzuim voedt zich vanuit vastzittende, verouderde overtuigingen en denkbeelden over mensen en de organisatie gebaseerd op eerdere ervaringen waar zij toen bepaalde betekenissen aan hebben toegekend.

Schoonmaak

Er is een manier om mentaal verzuim aan te pakken. Om te beginnen moet het in kaart worden gebracht. De symptomen van hoog mentaal verzuim zijn ongewenst verloop, lage productiviteit, stroperige besluitvorming, hoge fout- en herstelkosten en nauwelijks merkbare arbeidsconflicten. Door middel van een mentaal verzuimdiagnose scan wordt de grootte vastgesteld van de aan mentaal verzuim ten grondslag liggende factoren.

Hoe hoger deze factoren, des te lager de inzetbereidheid van de medewerkers. Per factor kan een trend worden vastgesteld. Zo wordt niet alleen het geloof en vertrouwen in de organisatieontwikkeling gemeten, maar ook de durf en de mogelijkheden om initiatieven te realiseren.

Nadat op deze manier de hoogte van de inzetbereidheid is bepaald, worden door middel van gestructureerde interviews de oorzaken en de betekenissen van deze signalen op tafel gelegd. Die tonen welke belemmeringen en kansen van invloed zijn op het optimaal realiseren van organisatiedoelstellingen of verwachtingen. Ook wordt zichtbaar wat het individuele aandeel van de medewerkers daarop is met eigen verwachtingen en doelstellingen. Daarnaast zijn er ook al instrumenten ontwikkeld om de kosten van mentaal verzuim in kaart te brengen. Het gaat dan om kosten voor bijvoorbeeld ongewenst verloop en kortdurend ziekteverzuim. Zodra eenmaal helder is waar de oorzaken van mentaal verzuim zitten, kan worden begonnen aan een mentale schoonmaak. Die is gericht op het elimineren of aanpassen van factoren die verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van mentaal verzuim. De essentie van een mentale schoonmaak is het herstellen of krachtiger maken van een doelgerichte relatie tussen mensen, hun gedrag en de organisatiedoelstellingen. Het is noodzakelijk om hiervoor openheid, transparantie en duidelijkheid te bevorderen, anders komen sluimerende problemen niet aan de oppervlakte. Uiteindelijk leidt een mentale schoonmaak niet alleen tot inzicht in de kosten van mentaal verzuim, maar ook in de mogelijkheden om alles uit het personeel te halen wat er in zit.

Een voorbeeld van een organisatie met 100 medewerkers en met 20% mentaal verzuim. Reëel te besparen is het verschil van uw organisatie en een mentaal schone organisatie in dit voorbeeld: 3,1 miljoen euro per jaar.

