

Een mentale schoonmaak nodig

VERBORGEN VERZUIM

Dat ziekteverzuim tot lagere productiviteit en kosten leidt is inmiddels wel bekend. Veel onbekender is mentaal verzuim: mensen presteren minder dan ze kunnen. Zeven vragen over dit fenomeen, met antwoord van Hans Visser.

Mentaal verzuim, wat is het? Bij mentaal verzuim presteert iemand minder dan die zou kunnen. Hij of zij is nog wel op het werk aanwezig, maar onvoldoende in staat bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie. Dit 'onderpresteren' is meestal geen kwestie van onwil. Vaak komt het door een ongewenste wisselwerking tussen persoonlijk gedrag en het organisatiegedrag. Zo kan een onderneming die vaak reorganiseert een mooi beeld voor de toekomst schetsen. Als echter blijkt dat mensen al zo vaak zulke vergezichten hebben gehoord zonder dat die er ook kwamen, worden ze sceptisch. Ze laten zich door de oude negatieve ervaringen leiden, bijvoorbeeld omdat ze in het verleden hebben gezien dat het bedrijf niet goed met ontslagen collega's is omgegaan. Uiteindelijk zal dit ertoe kunnen leiden dat ze ook minder gaan bijdragen aan de doelen van de onderneming.

Mentaal verzuim sluipt dan binnen als een computervirus, in het hart en hoofd van mensen. Een proces dat verloopt langs de lijn vage onrust, onvrede, onvermogen, onmacht en uiteindelijk onwil. Passie gaat over in passieve overgave. Mentaal verzuim maakt mensen onmachtig en onwillig, terwijl ze best anders zouden willen. Je merkt het aan allerlei signalen. Mensen wekken verwachtingen die ze niet nakomen. Zeggen ja en doen nee. Worden onbereikbaar en wachten af wie wat doet. Durven geen fouten te maken. Zeggen niets meer omdat het tegen je gebruikt kan worden. "Spreek jij mij niet aan, dan spreek ik jou ook niet aan." Eigenlijk is het gewoon disfunctioneren, maar wordt niet zo benoemd, ook omdat we het eigenlijk allemaal wel begrijpen.

Er is een aantal persoonlijke symptomen te benoemen:

- iemand trekt zich terug op eigen werkgebied of deskundigheid zonder verder informatie te delen;
- sluit zich af ten opzichte van anderen;
- creëert een eigen werkelijkheid: bedenkt voortdurend antwoorden die hij of zij van anderen niet meer krijgt;
- neemt selectief waar: hoort alleen datgene wat in de eigen kraam te pas komt.



Hoe uit mentaal verzuim zich in organisaties?

In organisaties kan te hoog mentaal verzuim zich op verschillende manieren uiten, zoals het vaker voorkomen van conflicten, het verlies van omzet, een hoog ziekteverzuim, een hoog verloop van goede medewerkers en klanten, en een afnemend geloof in de organisatie en in elkaar.

Mentaal verzuim heeft alles te maken met gebrekkige informatie, communicatie en ontbrekend vertrouwen. Het neemt toe naarmate de onduidelijkheid en de anonimiteit groter wordt. Extra risico's lopen bijvoorbeeld organisaties met een hoog politiek gehalte, ondernemingen die groot en complex zijn, en waar de communicatie grotendeels technisch en digitaal verloopt. Het neemt ook toe onder invloed van steeds verder doorgevoerde bezuinigingen op de werkcondities van mensen. In reactie op de huidige economische druk blijkt dat het mentale verzuim stijgt als druk en controle als stijl van leidinggeven worden gevoeld.



Is het een groot probleem?

Een opiniepeiling van Managers Online geeft enig inzicht in de ervaren omvang van mentaal verzuim. Van de ondervraagde directeuren en managers gaf een derde aan dat mentaal verzuim veelvuldig in hun organisatie voorkomt. Bijna de helft van de respondenten stelt dat het in beperkte mate aanwezig is, terwijl een klein deel (11 procent) aangeeft het fenomeen niet te herkennen. Medewerkers schatten over het algemeen de omvang van mentaal verzuim in hun organisatie overigens structureel hoger in dan de meeste managers.

Mentaal verzuim kost vertrouwen en geloof in de organisatie en haar doelstellingen, en kost geld. Een organisatie van honderd 100 fte's (afhankelijk van de branche) verspilt jaarlijks tussen de 100 duizend en 180 duizend euro per procent mentaal verzuim. De interne kosten die veroorzaakt worden door mentaal verzuim en het vermijdbare deel van het ziekteverzuim liggen jaarlijks gemiddeld tussen de twintig en tachtig procent van het totale bruto loonsombdrag. Driekwart daarvan is een vermijdbare verspilling.

Wij noemen een organisatie overigens mentaal schoon als, naast de meer bekende persoonlijke tijd (ca. 10 procent) het mentaal verzuim onder de 10 procent zit. Er moet altijd een zekere speel- en ademruimte zijn in een organisatie om goed en lekker te kunnen functioneren. Dat betekent bij elkaar dus dat tegenover 100 procent salaris 80 procent opbrengst verwacht mag worden.

Wat doen bedrijven er zelf tegen?

Het besluit te nemen mentaal verzuim aan te pakken blijkt bijzonder lastig. Een organisatie met te hoog mentaal verzuim is gevangen geraakt in een soort collectieve onmacht. Ze heeft een kritische drempel overschreden ten aanzien van het geloof en vertrouwen. In zulke gevallen besluiten bestuurders om een nieuwe leider aan te stellen in de verwachting dat deze 'een schone bezem door de organisatie kan halen'. Soms lukt dat.

De mechanismen en patronen die echter tot het mentale verzuim hebben geleid zijn 'van boven af' zeer moeilijk waar te nemen. Samen vormen zij een soort afweermecanisme tegen adequate behandeling. Een van de belangrijkste is dat het leiders vaak ontbeert aan betrouwbare informatie over mentaal verzuim. Die komt bijvoorbeeld 'gewoon' niet door via de daarvoor bestaande kanalen. Of management verkeert in de veronderstelling dat het niet aan hen is er iets aan te doen, of dat zij mede er de oorzaak van zijn. Krachtige denkbeelden en overtuigingen in de organisatiecultuur kunnen alles en iedereen op hun plek houden, zoals: 'Ga niet te diep want dan komt er teveel shit op tafel' Met andere woorden: hou vooral alles zoals het is en breng niet te veel in beweging. Dat terwijl een gebrek aan gerichte beweging juist de grootste veroorzaker is van mentaal verzuim. De organisatie kan er zo door (over)belast zijn dat ze steeds meer tijd besteedt aan de gevolgen. Medewerkers zijn dan al gauw van mening dat het aan de organisatie ligt. Ze beseffen vaak onvoldoende dat ieder van hen hierin ook een eigen aandeel heeft.

Wat zouden bedrijven ertegen moeten doen?

Pas wanneer ieder zijn aandeel en rol onderkent, is er veel mogelijk. De organisatie moet leren voldoende open en eerlijk om te gaan met de oorzaken. Het klinkt eenvoudig, maar de oplossing is een mentale schoonmaak of daartoe ontwikkelde onderdelen. Het is niet een zoveelste methode die tijdsbeslag legt op de toch al vaak overbelaste organisatie maar brengt juist verbinding en samenhang in de vaak vele los van elkaar lopende projecten. De essentie hiervan is het herstellen of versterken van een doelgerichte relatie tussen mensen, hun gedrag en de organisatiedoelstellingen, en hen bewust maken van de impact daarvan. Daarmee wordt het mentale verzuim aan de bron aangepakt en tot een minimum teruggebracht. Een mentale schoonmaak is gericht op samen te ontwikkelen gewenst gedrag i.p.v. een van bovenaf in de organisatie gedropte bedrijfscode die niet in daad wordt geadopteerd. Daartoe worden die factoren die verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van mentaal verzuim geëlimineerd of omgevormd.

De 10 stappen van een Mentale Schoonmaak, als die volledig wordt doorgevoerd, zijn:

- 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

Op deze manier wordt een draagvlak gecreëerd voor alles wat een organisatie anders, nieuw en beter wil gaan doen. De mentale schoonmaak is altijd gericht op een wens c.q. doelstelling. Met deze in het vizier worden remmende en blokkerende zaken die het bereiken van de doelstelling in de weg staan, bewust gemaakt, herkend, benoemd, effectief opgelost en – tot slot – verankerd. Zo ontstaat er openheid en duidelijkheid wat weer leidt tot eendracht en dialoog. Alleen op die manier immers kun je tot eenstemmigheid komen. Dat bepaalt het verschil tussen moeten en willen werken. En net als kleine kinderen gaan mensen die moeten in de weerstand. Zeker als ze niet begrepen worden.

Voor een goed resultaat moet een mentale schoonmaak binnen twee maanden zijn afgerond. Dan is ook geregeld hoe aandacht en onderhoud het proces gaande kunnen houden. Een uitvoerder van een mentale schoonmaak denkt en opereert vanuit het grotere belang dat alleen een mentaal schone – en dus gezonde – organisatie gezondere medewerkers kan produceren. Daarmee is de bron aangepakt

Wie moet het voortouw nemen?

Degene die het meest effectief kan optreden in een organisatie is degene met de meeste macht. Veelal de ondernemer of de directeur. Die bepaalt of en hoeveel mentaal verzuim wordt geaccepteerd of niet. Maar zoals gezegd, is het een complex probleem waarin veel partijen een rol spelen. Ze kunnen ook allen profijt van een schoonmaak hebben. Zo krijgt de commercieel manager een antwoord waarom z'n producten en diensten te duur zijn ten opzichte van concurrenten. De hr-manager kan met de gegevens over mentaal verzuim met de vuist op tafel slaan. Want steeds salarissen op tijd uitbetalen, maar weten dat er onvoldoende prestaties tegenover staan, is erg demotiverend. De gezondheidsmanager heeft nu argumenten in huis om gezondheid, welzijn en een

Er zijn diverse kenmerken te benoemen voor organisaties die een verhoogd risico op mentaal verzuim lopen. Hier een selectie van de risico-lopers:

- Organisaties die worstelen met de noodzaak en druk van aandeelhouders om voortdurend winst te maken. Dit resulteert in een toenemende ratrace, waarin mechanismen de organisatie belemmeren zich voortdurend aan te passen, zoals een organisme dat zou moeten doen.
- Organisaties die veel druk en controle op mensen leggen middels prestatietargets en daarmee alle prestatiedruk verleggen van 'de organisatie' naar de individuele medewerker.
- Organisaties met weinig oog voor sensibiliteit in de organisatie voor de signalen op gevoelsniveau ('onder de tafel' zoals wij zeggen).
- Organisaties die privé en zakelijk blijven scheiden terwijl dat bij medewerkers 24 uur per dag door elkaar heen loopt. Bijvoorbeeld bij tweeverdieners met een gezin die onvoldoende flexibel hun werk en tijden op elkaar kunnen afstemmen.
- Organisaties die moeite hebben om medewerkers voldoende vertrouwen, de juiste condities en eigen regelruimte te geven om hun aandeel in de doelstelling te kunnen leveren.
- Organisaties waarin het management krampachtig vast wil houden aan zijn eigen overtuigingen en gekoesterde werkelijkheid. Zij zeggen, nogal eens tegen beter weten in, in andere dingen te geloven dan hun medewerkers.
- Kleine organisaties die er niet in slagen emoties in bedrijf te beïnvloeden.

sociaal klimaat concreet te verbinden met zachte resultaten die bepalend zijn voor de daaruit te volgen harde resultaten. De arbo-coördinator kan zich minder met de lastige letters, cijfers en procedure bezighouden die zich te veel op fysieke veiligheid en gezondheid richt. Vanuit 'de bredere arbobenadering' zou mentaal verzuim een veel belangrijker agendapunt moeten zijn dan ziekteverzuim nu is. Want mentaal verzuim is de kraamkamer voor disfunctioneren en ziekteverzuim.

Wat kunnen sociale partners afspreken over mentaal verzuim?

Beide partijen hebben belang bij een snelle en adequate aanpak van mentaal verzuim. Werkgevers omdat het de meest cruciale, intern te beïnvloeden, factor is voor het gezond maken en houden van een onderneming en haar resultaten. Werknemers omdat het wezenlijk is voor een socialer klimaat in de organisatie en de instandhouding van voldoende banen. Bovendien zal een hogere arbeidsproductiviteit ook ruimte scheppen in de onderhandelingen die werkgevers en werknemers met elkaar voeren.

Verder zou de gedeelde verantwoordelijkheid voor het fenomeen mentaal verzuim de medezeggenschap in een organisatie naar een kwalitatief hoger niveau kunnen brengen. De OR zou in deze ook krachtiger stelling kunnen nemen vóór de organisatie en alle daarin werkende mensen.

De drie vakcentrales zijn op verschillende niveaus inmiddels geïnformeerd over het probleem van mentaal verzuim en willen op zoek gaan naar oplossingen. Ook die werkgeversorganisaties die we hebben kunnen bereiken denken daar zo over.

Andersoortige koepels als branche-organisaties zijn minder ontvankelijk gebleken. Dit had mede te maken met de angst aldaar dat ze hun leden onvoldoende zouden helpen als zij zich met minder concrete zaken, zoals dit, bezig zouden gaan houden. Er is dus nog veel werk te verzetten om de harde kant van mentaal verzuim onder de aandacht te brengen.

Hans Visser is directeur van United Sense

[infoblokje] Op de site www.mentaalverzuim.nl staat een doe-het-zelf-mentaal-verzuim-indicator die een globaal beeld geeft van de mate van vermoed mentaal verzuim en een indicatie van de daaraan gekoppelde faalkosten. Ook is een indicator ontwikkeld om kosten van mentaal verzuim zichtbaar te maken.