

Mentaal verzuim als kostenpost

Recent is in sommige media aandacht besteed aan het begrip mentaal verzuim. Anders dan bij ziekteverzuim zijn hierbij medewerkers wel op het werk aanwezig, maar niet met het werk bezig. U kent die collega's wel: in de tijd van de baas uitvoerig privé gesprekken voeren, extreem lange lunchpauzes houden, meestal niet op hun plek zitten, dus ook vaak de telefoon niet aannemen en ondanks toezeggingen klanten niet terugbellen. Een groot probleem dat zich al jaren voordoet. In mei 2003 heeft Managersonline aan directeuren en managers gevraagd naar hun ervaringen met mentaal verzuim. Het resultaat was schokkend: 34% zei dat dit veel voorkomt in hun organisatie, 48% zag het in beperkte mate terwijl slechts 11% het fenomeen niet herkende.

Mentaal verzuim ontstaat doordat mensen de grip op zichzelf verliezen. Dat kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden door frustratie over een verkeerde reorganisatie of een gemiste promotie. Collectief mentaal verzuim leidt tot apathie, verlamming, spanningen en veroorzaakt productieverlies. Het geloof en vertrouwen in elkaar en daarmee in de organisatie zijn weg. Het is duidelijk dat mentaal verzuim groter is naarmate de organisatie omvangrijker is. Een rondgang in dergelijke organisaties laat zien dat mentaal verzuim vele verschijningsvormen kent. Het kan zich uiten in communicatieproblemen, een hoog verloop van medewerkers, een hoog ziekteverzuim, weglopende klanten en uiteindelijk omzet- en rendementsverlies. Mentaal verzuim zal in veel gevallen de voorbode zijn van uiteindelijk ziekteverzuim en kost de werkgever jaarlijks miljoenen euro's. Hans Visser, een van de directeuren van het bedrijf United Sense in Soest dat zich al 15 jaar bezighoudt met de bestrijding van mentaal verzuim, zei onlangs in een interview dat de instroom naar ziekteverzuim voor 50% ligt aan mentaal verzuim. Anderen schatten het op wel 80%. En daarmee is mentaal verzuim de grootste kostenpost op de werkvloer, waar geen inkomsten tegenover staan.

Aan mentaal verzuim zit ook een andere kant. Want het is natuurlijk lang niet in alle gevallen zo dat het alleen ligt aan de werknemer die de kantjes ervan afloopt. In tegendeel zelfs. Werkgevers nemen te vaak (goedkopere) medewerkers aan die de benodigde kennis niet in huis hebben waardoor extra fouten en extra kosten worden gemaakt. Nieuwe medewerkers worden niet goed ingewerkt omdat zittend personeel onvoldoende gemotiveerd of gekwalificeerd is. Interne opleidingen deugen niet of worden zelfs uit kostenoverwegingen niet (meer) gegeven. Onderzoeken wijzen uit dat werknemers zelf van mening zijn dat 10 tot 50 procent van hun capaciteit onbenut blijft. Daar zou dan dus een geweldige besparing kunnen zitten.

Al deze kosten van slecht personeel, van onvoldoende leidinggevende capaciteiten of sturing, van de juiste mens niet op de juiste plaats, van ziekteverzuim, van weglopende klanten en van omzet- en productieverlies kunnen redelijk goed bepaald worden. United Sense heeft met een accountant een rekenmodel ontworpen waarbij deze kosten van en voortvloeiend uit mentaal verzuim kunnen worden berekend. Daarin komt naar voren dat een organisatie met honderd medewerkers jaarlijks tussen de 100.000 en 180.000

euro verliest voor elk procent aan vastgesteld mentaal verzuim. En dat is nogal wat. Wilt u zelf eens kijken hoe het bij uw organisatie gesteld is? Kijk dan op www.mentaalverzuim.nl onder de 'doe-het-zelf-verzuim-indicator'.

U kunt een organisatie waar het mentaal verzuim op een acceptabel niveau zit herkennen als ze scoort op vijf aspecten:

- emotie (er is geloof en vertrouwen en bereidheid tot inzet en verandering)
- kennis (alle kennis wordt ingezet ten behoeve van de organisatie)
- kosten (goede balans tussen uitgaven en inkomsten met een hoog rendement)
- slagkracht (onder meer vermogen tot innovatie)
- resultaat (dynamiek en winst- of resultaatgevend)

Mentaal verzuim moet teruggedrongen worden in ieders belang. Ook een bedrijf als ArboNed zegt op spreekuren te merken dat circa 80% van het ziekteverzuim terug te voeren is op het beleid en de arbeidsethos in een organisatie. Werkgevers en werknemers moeten daarom als eerste samen zorgen dat de ambities van de werknemer in beeld komen en aansluiten op de doelstellingen van de organisatie. Zorg dat werknemers vertrouwen krijgen en houden in de organisatie en biedt ze een kans op groei. Geef ze een opleiding en een uitdagende klus om aan te pakken. Zoals een arbeidsadviseur van ArboNed op 28 juli jl. in een interview met NRC Handelsblad zei: "Besteedt de werkgever geen aandacht aan mentaal verzuim en laat hij een slecht functionerende werknemer doorsudderend omdat hij meent dat het toch een hopeloos geval is, dan is de kans groot dat die werknemer bij de Arbo-dienst eindigt. Net zo groot als de kans dat de klant inmiddels naar elders vertrokken is, omdat hij voelt dat het heilige vuur bij de organisatie verdwenen is".

Hoewel het begrip mentaal verzuim inmiddels meer bekend geworden is, wordt er in organisaties toch nog onvoldoende aandacht aan besteed. Angst blijkt daarbij vaak een hoofdrol te spelen. Want wat gebeurt er met u als afdelingsmanager als u bij de directie gaat melden dat er 30% mentaal verzuim op uw afdeling plaatsvindt? Wordt u dan, zoals zo vaak, als brenger van de slechte boodschap ontslagen? Of vliegt u de laan uit omdat de directie bang is dat het hele bedrijf inclusief zichzelf onder de loep zal worden genomen? Want dat is nu net vaak het probleem: mentaal verzuim treedt onder meer op als er in de organisatie geen bereidheid is tot verandering. Als u het gevoel hebt dat de directie in die gevallen niets aan het mentaal verzuim wil doen, rest u slechts één oplossing: een andere baan zoeken. In uw organisatie heerst namelijk het zeer besmettelijke verzuimvirus, dat onherroepelijk ook u zal aantasten als u niet vertrekt. Als u niet uitkijkt, vergroeit ook u van actieve werknemer tot mens die nergens meer toe in staat is. Waar mogelijk helpen wij bij IBS u de werkgever te vinden die in ieder geval scoort op de eerdergenoemde vijf aspecten.