

Zuiniger omgaan met mentaal kapitaal

Annemiek Onsterk - journalist - 2008

Economen zijn altijd op zoek naar de drijvende krachten achter economische groei en zien daarbij het belang van geestelijke gezondheid over het hoofd.

Psychische factoren worden als te subjectief terzijde geschoven, zij zouden moeilijk te meten zijn en daardoor niet inpasbaar in de berekeningen.

‘Een ommissie,’ zegt Rifka Weehuizen, die zomer 2008 aan de Universiteit Maastricht promoveerde op de

economische betekenis van geestelijke gezondheid.

‘Mentale weerbaarheid is een belangrijke

productiefactor en moet in de economische theorie worden opgenomen.’

Het veronachtzamen van psychische factoren is niet van alle tijden. Rifka Weehuizen, van oorsprong

historica: ‘Adam Smith, grondlegger van de economische wetenschap, stelde eind achttiende eeuw

dat economische groei afhangt van het vermogen van mensen om hun arbeid op de juiste manier in

te zetten. Hij vond zaken als zelfregulering, zelfinzicht, inzicht in de emoties van anderen en een

rationeel beoordelingsvermogen allemaal van cruciaal belang. Ruim een eeuw later schreef ook de

Amerikaanse econoom Thorstein Veblen dat het vooral de geestkracht (nervous energies) van

mensen is die bepaalt of zij kansen grijpen en hun potentieel verwezenlijken.’

Noot van United Sense:

Met name de geel gearceerde tekst is relevant en belangrijk voor de impact van Mentaal Vermogen op de mate en de gezondheid van ‘productiviteit’

Latere economen gingen er echter steeds meer op vertrouwen dat ‘de markt’ mensen vanzelf liet doen wat economisch gezien het beste is. Als wetenschappers wilden ze, net als wiskundigen, met

harde feiten en wiskundige modellen werken. Zij richtten zich vooral op factoren die eenvoudig in

geld vielen uit te drukken. Daar komt bij dat economen naar de mening van Weehuizen bijzonder

fragmentarisch te werk gaan en nauwelijks over de grenzen van hun vakgebied heenkijken. ‘De

economische wetenschap heeft zich supergespecialiseerd, waardoor grotere verbanden uit het zicht

zijn geraakt. Het samenbrengen van inzichten uit verschillende disciplines laat men liever aan

beleidsmakers over.’ Het levert witte vlekken op, waarvan Rifka Weehuizen er met haar proefschrift

in ieder geval één wil inkleuren: de economische betekenis van geestelijke gezondheid. Zij betoogt

dat de kruisbestuiving tussen psychologie en economie tot nieuwe inzichten en conclusies leidt.

Zo hebben psychologen in tal van onderzoeken empirisch vastgesteld dat er verband bestaat tussen

stress en productiviteit. Een bepaalde mate van stress leidt tot een hogere productiviteit. In dat geval

is er een positieve relatie tussen beide. Is de werkdruk echter te groot en worden mensen te zwaar

belast, dan gaat stress de productiviteit aantasten in plaats van verhogen. Weehuizen wil dit

empirisch inzicht uit de psychologie een plaats geven in de economische theorie. ‘Voor economen

staat bijvoorbeeld vast dat innovatie van productieprocessen per definitie leidt tot verhoging van de

productiviteit. Maar innovatie gaat meestal gepaard met veranderingen in de organisatie van het

werk en niet zelden ook met inkrimping van het personeel. Het zijn daardoor stressvolle processen.

Als het doorvoeren van innovatie tévéél stress met zich meebrengt, kan die productiviteitsstijging

uitblijven. Het netto-effect kan zelfs negatief zijn.’

Weehuizen heeft voor haar proefschrift zelf geen veldonderzoek gedaan (‘Er is al genoeg empirisch

onderzoeksmateriaal.’), maar onderbouwt haar stellingen met honderden onderzoeken en studies

uit binnen- en buitenland. Zij haalt onder andere een groot Fins onderzoek aan waar meer dan

26.000 werknemers aan meededen. Daaruit kwam naar voren dat de mannelijke werknemers die te

maken hadden met een reorganisatie (zonder zelf ontslagen te worden), anderhalf keer vaker

antidepressiva en slaapmiddelen kregen voorgeschreven dan mannelijke werknemers voor wie dat

niet speelde. Hun vrouwelijke collega's kregen deze middelen iets vaker voorgeschreven dan vrouwen zonder reorganisatie op het werk.

De Finse onderzoekers concluderen dat reorganisaties tot grote psychische problemen kunnen leiden. Niet alleen voor degenen die hun baan verliezen, maar ook voor de achterblijvers. De overgebleven werknemers ervaren een grotere werkdruk en hebben het gevoel dat ze de controle over hun baan kwijt zijn (Journal of Epidemiology & Community Health, 2007).

Ook fusies, waarmee bedrijven de efficiency willen vergroten en de kosten verlagen, zijn vaak ingrijpend. Ze veroorzaken onzekerheid en stress bij de medewerkers, met negatieve gevolgen voor de productiviteit. Hoogleraar verandermanagement Anton Cozijnsen nam 144 reorganisaties en fusies in Nederland onder de loep en kwam tot de conclusie dat 70% uitliep op een mislukking. Ruim twee jaar na de reorganisatie of fusie bleken de beoogde doelen niet te zijn gehaald: er werd niet efficiënter gewerkt, noch was de dienstverlening verbeterd. Cozijnsen concludeerde dat dit in hoge mate te wijten is aan de psychologisch gezien ongezonde sfeer tijdens, maar ook nog lang na de reorganisatie of fusie (Anders veranderen, sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten, 2004). Mensen kunnen letterlijk ziek worden van reorganiseren.

'Stress tast het beoordelingsvermogen aan,' zegt ook Weehuizen. 'Wat mensen doen komt vaak helemaal niet overeen met wat ze willen of met wat goed voor ze zou zijn. In de economische theorie is geen ruimte voor dit gegeven, omdat het uitgangspunt is dat de economische actor rationeel is. Mensen zijn echter niet uitsluitend rationeel, en hoe minder rationeel mensen zijn, hoe minder goed een markt werkt. Werkstress kan dus ook de optimale werking van de arbeidsmarkt ondermijnen.' In de analyse van Weehuizen bewegen economen onvoldoende mee met de maatschappelijke werkelijkheid. 'Onze economie is van een industriële in een kennis- en diensteneconomie veranderd. Toen de meeste mensen nog in eenvoudige en overwegend handmatige beroepen werkten, kon iemand met een depressie nog redelijk zijn werk doen, al was het op de automatische piloot.

Tegenwoordig zijn de mentale en emotionele eisen van de meeste banen daarvoor te hoog. Medewerkers moeten over meer kennis en vaardigheden dan vroeger beschikken en deze continu updaten. Ze moeten meer discipline en zelfkennis hebben, goed kunnen communiceren, autonoom kunnen opereren, omgaan met onzekerheden en zelf structuur aanbrengen. Zowel de aard als de organisatie van het werk zijn wezenlijk veranderd. Als een werknemer nu last heeft van depressieve gevoelens, is de impact op zijn werk veel groter. Geestelijke gezondheidsproblemen zijn misschien niet toegenomen, maar hun impact op de economie wel.' Daarom zouden economen oog moeten hebben voor de mentale weerbaarheid van werkenden. 'Die is onontbeerlijk om goed te kunnen functioneren.'

Mentale weerbaarheid is volgens Weehuizen een productiefactor en grondstof die zowel wordt opgebouwd als aangetast en afgebroken op het werk, door respectievelijk job satisfaction en groeiend zelfvertrouwen aan de ene en stress, verlies van zelfvertrouwen aan de andere kant. Bepalend zijn niet zozeer de geestelijke gezondheid en weerbaarheid zelf, maar vooral de cognitieve, sociale en emotionele vaardigheden waarover je op grond daarvan beschikt. Zij vormen als het ware de bronnen van het handelend vermogen, schrijft Weehuizen in haar proefschrift. In het gesprek dat we met haar hadden, gaat ze nog een stap verder. 'Geestelijke gezondheid is een schaars goed geworden. Niet omdat er minder van is dan weleer, maar omdat het meer gevraagd wordt en er meer van nodig is in onze kennis- en diensteneconomie.' De geestelijke gezondheidszorg en welzijnswerkers doen hun best mensen die langs de kant staan beter toe te rusten voor de eisen van de arbeidsmarkt. Opvoeders en het onderwijs zijn zich bewust van het belang van geestelijke gezondheid en de zelfhulpindustrie floreert bij de vraag naar mentale ondersteuning. Toch sluiten

vraag en aanbod op de arbeidsmarkt niet naadloos op elkaar aan en is de voorraad mentale gezondheid volgens Weehuizen in het geding.

Economen hebben zich de afgelopen eeuw niet helemaal stoïcijns getoond voor 'softe' factoren. Arbeid ging menselijk kapitaal heten, in de jaren zestig ontdekte men kennis als productiefactor en later onderkenden economen ook het economische belang van intermenselijke relaties en de sociale omgeving. Aan de economische kennisboom zit zelfs een tak voor gedragseconomie (behavioral economics), doceert Weehuizen. De gedragseconomen richten zich echter vooral op mensen als consumenten, met al hun rationele en irrationele keuzes.

Het begrip menselijk kapitaal heeft in principe ook betrekking op gezondheid, maar is volgens Weehuizen niet specifiek genoeg als het gaat om de bronnen van het handelend vermogen op de werkvloer. Omdat die bronnen uitgeput kunnen raken en het handelend vermogen geen constante is, lanceerde zij het concept mentaal kapitaal. De term verwijst naar het gebruik dat iemand van zijn kennis en vaardigheden kan maken. Rifka Weehuizen: 'Een hoogopgeleide medewerker die depressief of overwerkt is, zal daar minder of zelfs helemaal niet meer over kunnen beschikken. Kennis is vooral van waarde in combinatie met het mentale vermogen die te gebruiken en in te zetten.' De term mental capital doet momenteel ook opgeld in het Verenigd Koninkrijk in het kader van een groot onderzoek dat de Britse overheid laat doen naar de vraag hoe economische groei beter te combineren is met het welzijn van mensen.

Aantasting of verlies van mentaal kapitaal kan in geld worden uitgedrukt, stelt Weehuizen. 'Directe kosten zijn de kosten van verzuim (absenteïsme) en arbeidsongeschiktheid wegens stress, medische kosten voor herstel, kosten voor reïntegratie e.d. Minder zichtbare kosten van mentaal kapitaal zijn bijvoorbeeld de kosten van productiviteitsverlies van werknemers die wel op het werk aanwezig zijn maar nauwelijks presteren (presenteïsme) en de kosten van vertrek van mensen die het werk niet aankunnen. Ook uitkeringen van gekwalificeerde krachten met psychosociale problemen die voorheen wel werk konden vinden en nu 'verstopt' zijn in de WW of in een regeling voor vervroegd pensioen vallen hieronder.' Weehuizen schat het totale verlies aan mentaal kapitaal op jaarlijks 20 miljard euro (4% van het BBP).

De kosten van met het werk verbonden geestelijke gezondheidsproblemen blijven nu vaak buiten beeld in cijfers van economische groei, die daardoor een vertekend beeld van vooruitgang geven. 'Sterker nog,' zegt Weehuizen, 'als een overspannen werknemer diensten gaat inkopen bij een psycholoog of lifecoach om zijn leven weer op de rails te krijgen, dan komt dat als economische groei in de statistieken. Er wordt immers een dienst geproduceerd.'

Wilfred Dolfsma, hoogleraar innovatie aan de Rijksuniversiteit Groningen, vindt het proefschrift van Weehuizen 'ambitieuw en gedurfd'. Het is 'heel goed dat ze de grenzen tussen verschillende wetenschappen probeert te overstijgen,' zegt Dolfsma, die lid was van de promotiecommissie van Weehuizen. Ze laat volgens hem overtuigend zien hoe inzichten uit andere vakgebieden bestaande

Noot van United Sense:

Met **presenteïsme** wordt bedoeld dat de mens wel op zijn werk aanwezig zijn maar daar als gevolg van geestelijk of lichamelijk disfunctioneren lagere of zelfs geen productiviteit leveren.

Mentaal Verzuim lijkt op presenteïsme met dat grote verschil dat dit afnemend productief zijn voor het grootste deel veroorzaakt en gevoed wordt door omstandigheden waarin mensen weinig tot geen invloed denken, kunnen of durven te nemen en/of als gevolg met daarmee samenhangende desinteresse ,loslaten. Het individuele Mentaal Verzuim slaat heel makkelijk over naar **Collectief Mentaal Verzuim** met een negatief multiplier effect op de groepsproductiviteit.

De faalkosten hier van zijn meetbaar en kwantificeerbaar gemaakt.

ideeën in de economische wetenschap kunnen verrijken, bijvoorbeeld door de kosten van mentale problemen in economische termen in kaart te brengen. 'Haar proefschrift biedt belangrijke openingen voor verdergaand werk.'

Weehuizens proefschrift is geen puur wetenschappelijke exercitie. Ook beleidsmakers en managers kunnen er hun voordeel mee doen. Mede door de in 2002 aangescherpte Wet verbetering poortwachter zijn de kosten van langdurig ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en reïntegratie voor een deel naar de werkgevers verschoven: het principe van de vervuiler betaalt. Het probleem van (mentale) overbelasting is echter nog altijd groot. Zakelijke beslissers zouden zich rekenschap moeten geven van de specifieke betekenis van Weehuizens mentaal kapitaal. 'Het is een bottleneck voor innovatie en groei,' zegt ze. 'Je kunt nog zoveel flexibiliteit doorvoeren en technologie en kennis inzetten, maar als de mensen die het moeten doen de kar mentaal niet trekken, gaat de rem erop. Het gaat om de mix van productiefactoren, waarvan mentaal kapitaal er één is. Die factor moet zichtbaarder worden, zodat we er meer in gaan investeren en er zuiniger mee om gaan.'