

## **Mentaal verzuim kost bedrijf meer dan gewoon ziekteverzuim**

Verwachtingen die niet uitkomen, onrust, stress, collectief disfunctioneren : symptomen van mentaal verzuim.

De productie van het motorherstelbedrijf was met 50 procent ingezakt. Met dezelfde mensen en machines. Oorzaak : mentaal verzuim.

Hans Visser (56) en Evert Sluiter (52) zijn met hun bedrijf United Sense in Soest gespecialiseerd in intern verzuim. Zij noemen het "mentaal verzuim".

Dat is : als werknemers wel op het werk aanwezig zijn, maar zich niet met hun werk bezighouden. Omdat ze geloven dat het toch allemaal geen zin heeft. Omdat er toch niet naar ze geluisterd wordt. Omdat ze geen vertrouwen hebben in de organisatie, in hun chef.

Mentaal verzuim, dat zijn de voorvallen waarover werknemers onder elkaar foeteren in de kantine, de frustraties die de partner thuis te horen krijgt. Maar waarover niet openlijk wordt gepraat met leidinggevendenden. Mentaal verzuim, dat zijn de dingen die op het werk onder tafel worden gehouden.

Het voorbeeld van het motorherstelbedrijf is een pilot geweest. De directeur merkte dat zijn managers "zich verzetten tegen de manier van werken".

Visser : "Wat bleek ? Hij was twee jaar geleden aangetreden, had zich voorgesteld aan zijn managers met de woorden : "Ik hoop dat we goed kunnen samenwerken. Als dat niet lukt, ligt het niet aan mij". Een ongelukkige woordkeus, een ongelukkige houding. Die managers concludeerden meteen : "Met die man valt niet samen te werken. Dit wordt niks"."

Mentaal verzuim is niet uit te bannen, maar wel met driekwart te verminderen, zeggen Visser en Sluiter. Als de ondernemer is overtuigd van de noodzaak mentaal verzuim in zijn bedrijf aan te pakken, dan is de vraag : hoe doe je dat ? Met gesprekken. Visser en Sluiter onderscheiden zich naar eigen zeggen vooral van de bulk van "veranderbegeleiders", omdat ze praten over dingen die gewoonlijk onbesproken blijven : gevoel en blokkades. Ze zeggen dat het om vertrouwen gaat en eerlijke informatie en dat het ze, door jarenlange ervaring, lukt dat boven tafel te krijgen.

Een "totale mentale schoonmaak" duurt twee maanden. Visser : " Het personeel is meestal erg bereid mee te werken. Ze voelen haarscherp aan dat het bedrijf anders naar z'n grootje gaat. De managers staan meestal niet meteen te springen, ze zijn bang voor kritiek, vinden zelf dat ze goed werken. En de directie, die is vaak onwetend."