

Mentaal verzuim: het heeft toch geen zin

Door Gerry van der Lit

De productie van het bedrijf was met 50 procent ingezakt. Met dezelfde mensen en machines. Oorzaak: mentaal verzuim, zegt Hans Visser. 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 de zaak aanwezig zijn, maar zich niet met hun werk bezighouden. Omdat ze geloven dat het toch geen zin heeft. Omdat er toch niet naar hen wordt geluisterd. Omdat ze geen vertrouwen hebben in de organisatie, in hun chef. Mentaal verzuim, dat zijn de voorvallen waarover

wordt gefoeterd in de kantine, de frustraties die de partner thuis te horen krijgt. Waarover niet wordt gepraat met leidinggevenden. Mentaal verzuim zijn de dingen die op het werk onder tafel worden gehouden. Het voorbeeld van het motorherstelbedrijf is een proefproject 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'."

"Ze spraken er onder elkaar over in de wandelgangen. Tijdens vergaderingen hoorden ze de directeur aan, maar werkten niet mee. Goed personeel vertrok, omdat de sfeer slechter werd, er werd slechter gewerkt. De werkdruk ging omhoog, er was minder tijd om nieuwe mensen in te werken, de kwaliteit van het personeel daalde, de onmacht nam toe," aldus Visser.

Op pagina 17: Praten over onbesproken zaken

Praten over onbesproken gevoelszaken

Vervolg van pagina 15

Het Soester bedrijf United Sense brengt voor de opdrachtgever de kosten van mentaal verzuim in kaart. Die kosten zijn veel hoger dan die van gewoon ziekteverzuim, betoogt United Sense.

Bij de pilot van het motorherstelbedrijf, waar 25 mensen werken, kwam dat op 1,4 miljoen euro per jaar. Bij een gemeentelijke organisatie van 400 medewerkers kost een vermoed mentaal verzuim van 40 procent jaarlijks 18 miljoen euro, becijfert United Sense. Omdat zinloze klussen worden gedaan, omdat niet efficiënt wordt gewerkt, omdat zaken worden getraineed. Mentaal verzuim is niet uit te bannen, maar wel met driekwart te verminderen, zeggen Visser en Sluiter van United Sense. Als de ondernemer overtuigd is 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 hen, door jarenlange ervaring, lukt dat boven tafel te krijgen.

Eerst praten ze met de leidinggevenden. En met de baas. En dan kiezen ze zelf (bij een bedrijf van honderd werknemers) acht tot tien 'gewone' werknemers om mee te praten. "Dat kan de magazijnmedewerker of de receptioniste zijn," zegt Visser. "De receptioniste heeft gouden informatie,

omdat ze de schakel is tussen binnen en buiten."

Symptomen van mentaal verzuim: het begint met verwachtingen die niet uitkomen, teleurstelling. En dan: onrust, geslotenheid, ongewenst gedrag, gelatenheid, onverschilligheid, onzeker-

heid, disfunctioneren, negatieve werkdruk, stress, desinteresse.

En het gaat verder: informatie wordt vervormd, verwachtingen komen niet uit, er ontstaat weerstand op de werkvloer. Collectief. Wat blijkt? "Na drie, vier gesprekken begint in het bedrijf iets rond te zingen, mensen hebben het gevoel dat ze met wezenlijke dingen bezig zijn. Zo krijgen we draagvlak. Nu ligt er informatie open, die niet meer onder de tafel kan worden geschoven. "Een 'totale mentale schoonmaak' kost een bedrijf van 100 medewerkers 28.000 euro en duurt twee maanden."

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