



Evert Sluiter (l.) en Hans Visser

Mentaal verzuim verziekt ondernemingen

Het gebeurt nogal eens dat de directeur van een onderneming haperingen in zijn bedrijf constateert. De productiviteit gaat omlaag, doelstellingen worden niet gehaald en het - ziekteverzuim neemt toe. Terwijl er toch duidelijke afspraken zijn gemaakt en de processen keurig zijn ingericht. De directeur roept zijn mensen bij elkaar. De afspraken worden nog eens herhaald. Maar behalve de neerwaartse lijn verandert er niets.

Wat is er aan de hand? Hans Visser en Evert Sluiter van het bureau United Sense In Soest vermoeden in zo'n geval dat er sprake is van 'mentaal verzuim'. Ze hebben het begrip zelf geïntroduceerd en omschrijven het als 'wel op de zaak aanwezig zijn maar onvoldoende met de zaak bezig zijn'. Iedereen is wel eens met zijn gedachten even ergens anders. Maar dat bedoelen Visser en Sluiter niet.



"Het gaat om collectieve mechanismen in een organisatie die maken dat de mensen niet goed functioneren en relaties verstoren", benadrukken ze. "Niet dat mensen bewust mentaal verzuimen. Het is geen onwil."

Het gebeurt door uiteenlopende omstandigheden. Bijvoorbeeld door slechte communicatie, onbegrip over de wijze waarop de leiding zich opstelt en onzekerheid over het eigen functioneren. Kortom: het klimaat in de onderneming vertoont ziekteverschijnselen.

Met hun lange ervaring als organisatieanalisten stuiten Visser en Sluiter bij een onderzoek naar hoog ziekteverzuim op wat ze het mentaal verzuim gingen noemen. Ze stelden vast dat het mentaal verzuim een voorportaal is van het ziekteverzuim. United Sense trekt een lijn tussen wat onder tafel gebeurt en wat boven de tafel zichtbaar wordt. Onder de tafel uit mentaal verzuim bij de mensen zich in vormen van teleurstelling, geslotenheid, desinteresse, ongewenst gedrag stress en disfunctioneren. Boven de tafel vertonen de mensen weerstanden, moeizame samenwerking, ineffectiviteit en nog veel

**Nieuwsbrief over de
Registeraccountant in
het Midden- en kleinbedrijf**

meer. Dat leidt onder andere tot ongewenst verloop, afnemende betrokkenheid en inzetbereidheid en dus afnemende productiviteit.

Schoon water

Visser en Sluiter hebben op dit terrein uitvoerig onderzoek gedaan en noemen verontrustende cijfers. Het mentaal verzuim, zo constateren ze, varieert tussen 10 en 40% en is daarmee aanzienlijk groter dan het geregistreerde

ziekteverzuim. De financiële schade voor een bedrijf kan volgens United Sense oplopen tot een bedrag dat je kunt vergelijken met 20 tot 80 procent van de loonsom. Dat lijkt wel erg veel, maar Sluiter geeft een voorbeeld: "Tegenover een hoog mentaal verzuim in bijvoorbeeld een productiebedrijf staat geen arbeidsprestatie. Stel dat op 20 procent. Daar komen bij de kosten van het inhuren van uitzendkrachten, fout- en herstelkosten in het primaire bedrijfsproces, faalkosten als gevolg van miscommunicatie, verloren rendement van opleidingen, enzovoort.

Visser en Sluiter beperken zich niet tot het stellen van de diagnose. Na uitvoerig onderzoek hebben ze een aanpak voor een behandeling ontwikkeld. "We richten ons niet op individuen, maar op collectieve mechanismen in een organisatie", zeggen ze met nadruk. "Het gaat ons er niet om zoals reïntegratiebedrijven doen, de uitgevallen vis weer springlevend te maken en terug te plaatsen in troebel water. Wij richten ons op de vraag: wat is er met dat water aan de hand waardoor de vissen steeds moeizamer gaan zwemmen? Wij richten ons op het schoonmaken van het water."

Toen ze een lezing hielden voor de NOvAA vroegen ze de aanwezigen: herkent u dit probleem? "Het is zo oud als Methusalem," kregen ze te horen. Waarom pakken bedrijven het dan niet kordaat aan? "De mensen worden weerhouden door angst," zegt Sluiter. "Daar liepen we in ons onderzoek vaak tegenaan. Angst op alle niveaus. Mensen zijn bang voor hun baan of verlies van hun status, of ze vrezen tegen hun eigen disfunctioneren aan te lopen. Je komt op het terrein van de emoties, dat weert men af."

Cultuuromslag

De leiding van een onderneming kan, al is het alleen al vanwege de slechte resultaten, inzien dat het mentaal verzuim moet worden aangepakt. United Sense heeft daarvoor de afgelopen jaren een praktische aanpak ontwikkeld. Die houdt in: een snelle inventarisatie van het mentaal verzuim, het vaststellen van de oorzaken en het naast de ondernemer mogelijk maken van 'een mentale schoonmaak' van de organisatie. Waarmee het potentieel wel aanwezige vermogen weer ingezet kan worden voor emotionele en financiële winst, zeggen Visser en Sluiter. "Dan moet er een omslag teweeg worden gebracht. Een omslag in denken en doen, te vergelijken met een cultuuromslag. Het is een collectieve aanpak van de hele organisatie of onderdelen daarvan."

United Sense heeft met deze aanpak geëxperimenteerd, onder andere onder supervisie van Syntens van het Ministerie van Economische Zaken een pilotproject uitgevoerd. De reacties waren positief: "Men vond de aanpak zo innovatief dat MKB-bedrijven bij deze aanpak voor subsidie in aanmerking kunnen komen." En accountants merkten op: "Jullie maken de faalkosten zichtbaar. Dat is iets wat wij in onze financiële controle niet kunnen."

William Rothuizen
Freelance journalist