

HOE BRENGT U DE VERZUIMDREMPEL IN UW ORGANISATIE OMLAAG?

# Ziek is ziek, verzuim is een keuze!

**Een zieke werknemer is altijd vervelend. Soms kan de werknemer hier niets aan doen, maar er zijn ook gevallen waarin een werknemer eigenlijk best kan werken en er toch voor kiest om zich ziek te melden. Als werkgever kunt u invloed uitoefenen op deze keuze. Dit begint bij de eerste telefonische ziekmelding.**

Het komt voor dat werknemers in de ochtendkracht lezen dat er een griep-epidemie op komst is en zij zich prompt ziek melden. Ziekte overkomt je, maar of een werknemer ook verzuimt is een keuze. Wat doet een werknemer als hij 's ochtends met hoofdpijn opstaat? Neemt hij een aspirine en gaat hij naar zijn werk of blijft hij thuis? Hoe u vervolgens reageert op een ziekmelding, is (mede) bepalend voor het verzuimgedrag van uw werknemers. Belt u een zieke werknemer na een paar dagen op? En voert u verzuimgesprekken met werknemers die zich voor de vierde keer in het jaar ziek melden? Door gericht actie te ondernemen, kunt u het verzuim in uw organisatie behoorlijk terugdringen.

## Baaldag

Veel werknemers die zich ziek melden, weten niet of ze écht ziek zijn, maar ze blijven wel thuis. Vaak gaat het hier om hoofdpijn of andere 'pijntjes' die voor de werknemer een reden zijn om niet naar het werk te gaan. Het gaat hier om het zogenoemde grijs verzuim (zie kader Gaat het om wit, grijs en zwart verzuim?). Veel van het ziekteverzuim is grijs en als u wilt behalen bij het voorkomen

en terugdringen van verzuim zou u daar uw energie in moeten steken. Dit begint bij een antwoord te vinden op de volgende vragen:

- Wat kan ik doen om te voorkomen dat mijn werknemers echt ziek worden?
- Hoe komt het dat werknemers die zich een beetje ziek voelen een 'baaldag' nemen?

“ **Veel van het ziekteverzuim is grijs verzuim** ”

Tijd en ruimte voor persoonlijke- en professionele ontwikkeling en een juiste balans tussen belasting en belastbaarheid zorgen voor binding met de organisatie en verminderen de verzuimbehoefte. Functionerings- en POP-gesprekken bewijzen hierin hun waarde, net als het gestructureerd voeren van werkoverleg. Leidinggevendens spelen hierin een belangrijke rol, omdat zij dagelijks contact hebben met de werknemer. Naast de dagelijkse praktijk zijn er drie momenten waarop u of de leidinggeven-

de invloed kunt uitoefenen bij het voorkomen en terugdringen van verzuim:

- de telefonische ziekmelding;
- het terugkomgesprek;
- het verzuimgesprek.

## Verzuimverlof

In sommige organisaties is het gebruikelijk dat werknemers zich bij de HR-afdeling ziek melden. Doordat een werknemer op deze manier redelijk anoniem blijft, ervaart hij geen enkele belemmering om verzuimverlof op te nemen. Daarnaast weet de leidinggevende niet, of te laat, wat er met de werknemer aan de hand is. Hierdoor kan de dagplanning in gedrang komen, is niet bekend of er afspraken verzet moeten worden of dat andere werknemers werk moeten overnemen. Zorg er dus voor dat een werknemer zich vóór een bepaald tijdstip ziek meldt bij zijn leidinggevende. Veel leidinggevendens vrezen dat werknemers dit – meestal telefonische – contact ervaren als controle of wantrouwen en zien er tegenop om zo'n gesprek te voeren. Daarom hebben sommige organisaties een lijst met aandachtspunten opgesteld die leidinggevendens moet helpen om zo'n 'meldgesprek' op een correcte manier te voeren. Houd er hierbij wel rekening mee dat hij in principe niet mag vragen naar de medische details. Maar de leidinggevende mag wel vragen wat de werknemer met zijn klachten nog zou kunnen doen. Ook kan de leidinggevende aan de werknemer vragen hoe lang hij denkt dat het verzuim gaat duren, welke werkzaamheden

collega's kunnen overnemen en waar hij tijdens zijn ziekte te bereiken is.

### Terugkomstgesprek

Bij zijn terugkomst voert de leidinggevende met de zich beter voelende werknemer een terugkomstgesprek. Ook bij kortdurend verzuim is zo'n gesprek belangrijk, al is het maar een paar minuten. Op zijn minst kan de leidinggevende zeggen: 'fijn dat je er weer bent!' Als de teruggekeerde werknemer onopgemerkt weer gaat werken, staat de deur voor toekomstig verzuim wagenwijd open ('ze hebben mij hier zeker niet gemist..'). Terugkomstgesprekken verhogen dan ook de verzuimdrempel.

Verder moet het voor iemand die ziek is geweest gemakkelijker worden gemaakt het werk te hervatten. Aandachtspunten bij zo'n terugkomstgesprek zijn:

- Kan de werknemer het werk alweer aan? Denk hierbij ook aan werk in aangepaste vorm.
- Hebben er de afgelopen periode veranderingen plaatsgevonden? Is er bijvoorbeeld een nieuwe collega aangenomen of is er een belangrijke beslissing in het laatste werkoverleg genomen?
- Wat heeft de werknemer nodig om zijn werk goed te kunnen doen? Maak bij-

## “Maak het verzuim met uw werknemer bespreekbaar”

voorbeeld duidelijk dat de werknemer op zijn leidinggevende of collega's terug kan vallen als het moeilijk gaat.

### Verzuimgesprekken

Met werknemers die een van de norm afwijkend verzuimpatroon hebben, voert de leidinggevende verzuimgesprekken. Denk bijvoorbeeld aan een werknemer met een hoog ziekteverzuim die altijd op maandag, als er 's avonds overgewerkt moet worden of in de schoolvakanties

## Gaat het om wit, grijs of zwart verzuim?

Er zijn drie soorten verzuim: wit, grijs en zwart verzuim. Wit verzuim is een direct gevolg van lichamelijk disfunctioneren. Het gaat hier om overduidelijke gevallen van 'ziek is ziek'. Bij grijs verzuim is niet direct vast te stellen dat de werknemer ziek is, hij voelt zich echter wel ziek en blijft thuis. Zwart verzuim wordt ook wel fraudeleus verzuim genoemd. Lichamelijk is er geen reden om te verzuimen. Denk

bijvoorbeeld aan een werknemer die zegt dat hij een hernia heeft, maar in het winkelcentrum twee loodzware boodschappentassen draagt of op een ladder zijn huis gaat schilderen. Hoewel het in de praktijk om enkele gevallen gaat, hebben deze ziektegevallen een grote negatieve uitstraling op de andere werknemers. Een reden om als leidinggevende deze werknemers aan te pakken.

ziek is. Om tot een betere beheersing van het verzuim te komen, is het belangrijk om dit verzuimgedrag met de werknemer bespreekbaar te maken. Een verzuimgesprek kent vijf stappen die hierna toegelicht worden.

#### Stap 1: Opsommen van de feiten

De leidinggevende informeert de werknemer aan de hand van een verzuimoverzicht over zijn verzuim. Hij geeft aan dat de werknemer frequent of lang verzuimt of dat er een patroon (bijvoorbeeld altijd op vrijdag) waarneembaar is. Het is hierbij belangrijk dat de leidinggevende zich goed heeft voorbereid op het gesprek door een uitdraai van de meldingen mee te nemen. Door het rustig opsommen van de feiten zet de leidinggevende de toon van het gesprek.

#### Stap 2: Opsommen van de gevolgen

De leidinggevende maakt aan de werknemer duidelijk wat de gevolgen zijn van zijn – regelmatig terugkerende – afwezigheid. Bijvoorbeeld het steeds opnieuw regelen van vervanging of negatieve gevolgen voor klanten.

#### Stap 3: Reactie van de werknemer

De leidinggevende legt aan de werknemer uit hoe het verzuim afwijkt van het gemiddelde of van de opgestelde regels – met iedere werknemer wordt na de derde ziekmelding een verzuimgesprek gevoerd – uit het protocol. Aansluitend vraagt hij wat de oorzaak is van de ziekmeldingen en laat de werknemer aan het woord. Het is belangrijk dat de leidinggevende in het

gesprek niet praat over de klachten, maar over de afwezigheid van de werknemer. Hij roept zijn werknemer dus niet ter verantwoording. Wel wil hij een oplossing vinden voor de verzuimoorzaken.

#### Stap 4: Bedenken van oplossingen

Als de redenen van het ziekteverzuim werkgerelateerd – bijvoorbeeld fysiek zwaar werk – zijn, gaan de gesprekspartners op zoek naar een oplossing. Denk hierbij ook aan de werkomstandigheden, zoals een onprettige werksfeer, weinig uitdagend werk en geen ontwikkelingsmogelijkheden. Zorg er wel voor dat een werknemer óók zijn verantwoordelijkheid neemt om veranderingen aan te

## “Afwachten tot een werknemer beter wordt is geen optie”

brengen in de situatie. Afwachten tot een werknemer vanzelf beter wordt, is geen optie. Maak verzuim bespreekbaar, ga met werknemers op zoek naar ziekmakende (werk)omstandigheden en los ze op. Als HR-professional staat u niet machteloos en zult u samen met de leidinggevende een belangrijke rol moeten spelen in het terugdringen van verzuim.

Jacco van den Berg, Van den Berg Training en Advies, e-mail: [info@vandenbergttraining.nl](mailto:info@vandenbergttraining.nl), [www.vandenbergttraining.nl](http://www.vandenbergttraining.nl)