

Ziekteverzuim verlagen met goede gesprekken

Iedere organisatie wil een laag verzuimpercentage. Er zijn verschillende gesprekken waarmee leidinggevenden het ziekteverzuim van medewerkers positief kunnen beïnvloeden.

Tekst Jacco van den Berg



Het is geen fabel. Er zijn medewerkers die zich prompt ziek melden als zij in de ochtendkracht lezen dat er een griepepidemie op komst is. Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze. Immers, wat doet iemand die 's ochtends met hoofdpijn opstaat? Neemt hij een aspirientje en gaat hij naar zijn werk of blijft hij thuis? Dat is een keuze! De leidinggevende kan met behulp van gesprekken op verschillende momenten de keuze van de medewerker beïnvloeden en zo ziekteverzuim voorkomen, dan wel terugdringen.

Verzuim is een optelsom van keuzes. Het maken van keuzes is een vorm van gedrag, dus beïnvloedbaar. Met vier soorten gesprekken kunnen leidinggevendenden het ziekteverzuim van hun medewerkers op een positieve wijze beïnvloeden, namelijk bij de telefonische ziekmelding, bij het terugkeergesprek, tijdens het verzuimgesprek of tijdens de dagelijkse vitamine A-gesprekken.

Telefonische ziekmelding

Veel leidinggevendenden hebben moeite met de telefonische ziekmelding. Zij vrezen dat dit contact als controlerend en wantrouwend wordt ervaren. Onnodig, de gestelde vragen gaan vooral over het werk; de negatieve gevolgen van de afwezigheid dienen namelijk beperkt te worden. Hiermee klinkt door dat de medewerker gemist wordt en er dus toe doet. Een aantal voorbeeldvragen:

- Wat is de verwachte duur van het verzuim?
- Welke afspraken/werkzaamheden moeten uitgesteld/overgenomen worden?
- Van welke zaken moeten collega's op de hoogte worden gebracht?
- Wat zijn de mogelijkheden voor het

- doen van (andere) werkzaamheden?
- Houdt de ziekte verband met een arbeidsongeval of zwangerschap?
- Is er sprake van een verkeersongeval? (regresmogelijkheden)
- Waar en hoe ben je bereikbaar?
- Einde van de dag graag even contact voor een update, akkoord?

Als een medewerker zich ziek voelt, hoeft dat niet direct te betekenen dat hij arbeidsongeschikt is en niet kan werken. De leidinggevende vraagt daarom ook wat de medewerker met zijn klachten nog wel zou kunnen doen. Met deze vragen ontstaat er een beeld van de mogelijkheden voor (aangepast) werk op wellicht aangepaste tijden. Op deze vragen is de medewerker verplicht te antwoorden.

Terugkeergesprek

Bij terugkomst voert de leidinggevende een terugkeergesprek waarin hij zeker zegt: "Fijn dat je er weer bent!" Als de teruggekeerde medewerker onopgemerkt weer gaat werken, staat de deur voor toekomstig verzuim wagenwijd open. Hij kan denken dat hij tijdens zijn verzuim blijkbaar niet gemist wordt. Aandachtspunten bij zo'n terugkeergesprek zijn:

- Kan de medewerker al weer voor 100% werken?
- Zijn er eventuele veranderingen of belangrijk nieuws? Bijvoorbeeld de start van een nieuwe collega of een relevant

besluit in het laatste werkoverleg.

- Vertel dat de medewerker op de leidinggevende en zijn collega's terug kan vallen ("Als het moeilijk gaat, kom je maar langs").

Als de medewerker nog niet alle werkzaamheden kan verrichten of een aantal uren per dag gaat werken, informeert de leidinggevende de collega's die eventueel (deels) het werk over moeten nemen. Zo'n mededeling voorkomt scheve gezichten.

Verzuimgesprek

Als een medewerker van de norm afwijkend verzuimgedrag vertoont, wordt er een verzuimgesprek gevoerd. Denk aan medewerkers met een hoger ziekteverzuim (frequentie en duur) dan hun collega's of aan medewerkers die altijd op een bepaalde dag in de week, als er 's avonds doorgewerkt moet worden of net voor of in schoolvakanties verzuimen. Een verzuimgesprek kent de volgende stappen: stap 1: opsomming van de feiten; stap 2: opsomming van de gevolgen; stap 3: uitspreken van het doel; stap 4: reactie van de medewerker; stap 5: bedenken van oplossingen; stap 6: maken van afspraken.

De leidinggevende informeert de medewerker aan de hand van een overzicht over zijn ziekteverzuim (stap 1). Hij geeft aan dat de medewerker frequenter of lan-

Als een medewerker zich ziek voelt, hoeft dat niet direct te betekenen dat hij arbeidsongeschikt is

De behoefte om thuis te blijven, is bij een medewerker hoog als het werk veel ziekmakende factoren kent

» ger dan gebruikelijk verzuimt of dat er een patroon (bijvoorbeeld altijd op vrijdag) waarneembaar is. Door het opsommen van de feiten zet de leidinggevende op een rustige wijze de toon van het gesprek. Daarna geeft de leidinggevende aan wat de gevolgen zijn van de afwezigheid (stap 2). Bijvoorbeeld het steeds opnieuw regelen van vervanging, lessen die uitvallen, vergaderingen die moeten worden geannuleerd, een project dat vertraging oploopt, et cetera.

Let op: demedicaliseer het verzuim!

De leidinggevende praat niet over de klachten, maar over de gevolgen van de afwezigheid van de medewerker. Hij roept zijn medewerker dus niet ter verantwoording, maar hij wil een oplossing voor de verzuimoorzaken. Door over de afwezigheid van de medewerker te praten en niet over de ziekte zelf (dat mag niet eens!), wordt het verzuim gedemicaliseerd.

De leidinggevende verwoordt het doel van het gesprek (stap 3): het bespreken en wegnemen van de oorzaken van het verzuim (stap 4). Als deze werkgerelateerd zijn, kunnen misschien in het gesprek al afspraken worden gemaakt. Voorbeelden van werkgerelateerde oorzaken zijn fysiek te zwaar werk, een onprettige werksfeer, weinig uitdagend werk of geen ontwikkelingsmogelijkheden. Als de oorzaken buiten het werk liggen, wordt de medewerker

doorverwezen naar bijvoorbeeld professionele ondersteuning.

Om de eigen verantwoordelijkheid te stimuleren, krijgt de medewerker bij het bedenken van oplossingen (stap 5) alle ruimte. Een waardevolle bijvangst is dat door de medewerker aangedragen oplossingen meer draagkracht hebben dan een door zijn leidinggevende opgelegde variant. Het gesprek eindigt met het vastleggen van de afspraken (stap 6) en het bepalen van een datum waarop getoetst wordt of deze afspraken in het gewenste effect sorteren.

Vitamine A-gesprekken

Voorkomen blijft ook bij ziekteverzuim beter dan genezen. De behoefte om thuis te blijven, is bij een medewerker hoog als het werk veel ziekmakende factoren kent.

Deze kunnen liggen op het gebied van de vijf W's: werkinhoud, werksfeer, werkbelasting, werkverhouding en werkomstandigheden. De kans dat een medewerker die zich niet kiplekker voelt toch naar zijn werk gaat en het probeert, is groter als:

- de werkinhoud hem aanspreekt (verantwoordelijkheden en bevoegdheden, uitdaging)
- de werksfeer goed is (hard werken met een glimlach)
- er een balans is tussen de werkbelasting en belastbaarheid (niet over de kling wordt gejaagd en continu op de tenen moet lopen)

- de werkverhoudingen (professionele en plezierige werkrelatie met zijn leidinggevende)
- het goed gesteld is met de werkomstandigheden (veiligheid)

Sommige organisaties hebben als vast onderdeel van het functioneringsgesprek het bespreken van de vijf W's. Het doel van het op een gestructureerde en uniforme wijze bespreken en aanpakken van onrust, onbalans in belasting en belastbaarheid, onverschilligheid ('het is maar werk'), onveiligheid en oninteressant werk is het voorkomen van ziekteverzuim.

Leidinggevend die Vitamine A-gesprekken voeren, nemen ziekmakende factoren op het werk weg en voorkomen verzuim. Als de telefonische ziekmelding via hen loopt en zij terugkeergesprekken voeren waarin zij medewerkers bijpraten, wordt er veel gewonnen bij het terugdringen van het verzuim. Zeker als zij in verzuimgesprekken met hun medewerkers op zoek gaan naar redenen van het verzuim en hier effectieve afspraken over maken. Er valt dus veel winst te behalen als leidinggevend hun verantwoordelijkheden oppakken bij het terugdringen van verzuim. «



Jacco van den Berg

is auteur van het recent bij Vakmedianet verschenen GROTE gesprekkenboek. In dit boek komen diverse gesprekken aan bod waar leidinggevend en HR-professionals dagelijks mee te maken hebben, waaronder verzuimgesprekken.