

"Als elke zieke thuis bleef, zou het rustig zijn op de autoweg"

Vrij naar De Standaard
Domi 170402



Rotterdam - Wij hebben de indruk dat de belangstelling toeneemt. Bert de Raaf en Henk Kruidenier geven in Nederland en België al vijftien jaar advies aan organisaties die hun verzuimcijfers naar beneden willen hebben. De jongste jaren krijgen ze steeds meer vragen van Belgische bedrijven en organisaties." Die mogen echter niet verwachten dat ze door enkele regeltjes toe te passen hun verzuimcijfer omlaag krijgen."

Voor Kruidenier en De Raaf is één zaak zeker: ziekte is niet gelijk aan ziekteverzuim. Daarom gebruiken wij liever de term arbeidsverzuim. Als elke werknemer die zich een beetje ziek voelt, thuis zou blijven, zou het erg rustig zijn op de autowegen", zegt De Raaf. "Veel 'zieken' komen toch werken. En zo hoort het ook. Het geeft aan dat de werknemer begaan is met zijn organisatie en in de meeste gevallen ook qua genezing te verkiezen boven thuisblijven"



Wat in België opvalt, is dat verzuim nog altijd als een strikt medische zaak wordt beschouwd. 'De arts zegt dat ik ziek ben, dus wie bent u om daaraan te twijfelen', is de redenering. De arts is de poortwachter. Maar heeft die arts altijd notie van de werkomstandigheden en de arbeidsbelasting van de patiënt? Op het ziektebriefje staat geschreven wat de patiënt niet mag doen. Het zou beter zijn te komen tot een briefje waarop staat wat de patiënt wél nog kan. Arbeid kan immers genezend werken.

Toch leggen De Raaf en Kruidenier de oorzaak van hoge verzuimcijfers niet bij de Belgische artsen. "Het is natuurlijk nog altijd de organisatie die verantwoordelijkheid is voor het goed presteren van zijn medewerkers. En in de eerste plaats zijn het de directe chefs die moeten waken over het welzijn van 'hun mensen'. Zij zijn de probleemhouders. Het is dan ook van het grootste belang dat werknemers zich ziekmelden bij hun chef en niet bij de portier, de secretaresse of erger een voicemail inspreken. Je kunt het vergelijken met voetballers. Die melden hun blessure toch ook aan hun trainer."

De directe chef is ook belangrijk als norm, hij heeft een voorbeeldfunctie. Werknemers moeten weten wanneer het toegestaan is om thuis te blijven. Waar ligt de drempel? Spierpijn of

verkoudheid mogen geen reden zijn. We merken dat op afdelingen met een hoog verzuim de chef vaak meedoet. Er bestaat zoets als een verzuimcultuur. We hebben scholen onderzocht met een laag verzuim. Daar was de directeur erg streng voor zichzelf. Kwam er een nieuwe , 'lakse' directeur, dan zag je de verzuimcijfers zo stijgen.

Een goed anti-verzuimbeleid moet beginnen bij de top. "In onze cursussen zien we veel personeelsverantwoordelijken. Die zitten vaak net onder de directie. Het zou beter zijn als het echte topkader zich zou engageren", zegt De Raaf.

"De eerste stap is dat het topkader zich van het probleem bewust wordt en de gevolgen onder ogen ziet. Daarvoor zijn correcte transparante cijfers nodig. Daar loopt het al vaak mis. De tweede stap is het vooropstellen van doelen. Het beste is dat je je laat leiden door de cijfers van je concurrenten met de laagste verzuimcijfers. Dat je kijkt naar de beste leerling van de klas."

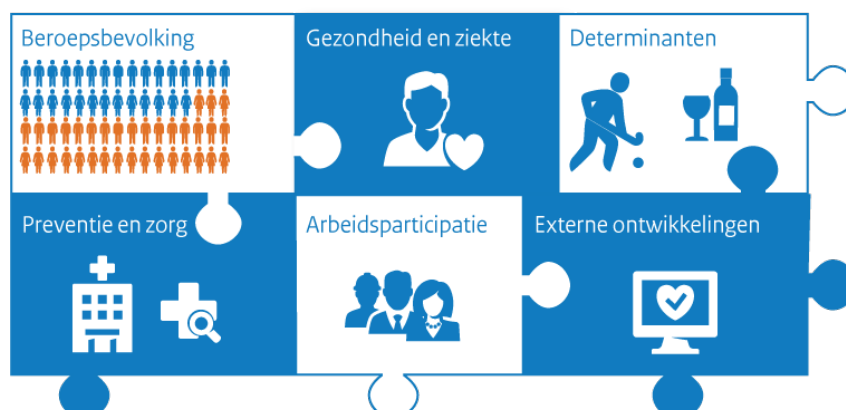


Wil je een verzuimcultuur echt aanpakken, dan moet je alle echelons van de organisatie meekrijgen. "En zeker ook de vakbonden. Die moet je aanspreken op hun deskundigheid. Alleen zo creëer je een voldoende groot draagvlak. Het ziekenhuis AZ Sint-Jan in Brugge, bijvoorbeeld, heeft dat heel goed gedaan. En je moet mensen de nodige tijd gunnen om weerstanden te overwinnen. Toch zou je na één jaar de resultaten moeten zien."

Maar omdat in de visie van Kruidenier en De Raaf de directe chefs de probleem-houders zijn, is het belangrijk dat zij de nodige opleiding krijgen om met zieke werknemers om te gaan. "In onze sessies leren we hen hoe ze deze gesprekken moeten voeren. Dat begint met ze te laten ervaren waar hun blinde vlek zit.

Zodra ze dat inzien, kunnen we beginnen te trainen. Vaak zijn dat heel eenvoudige zaken. De werknemer mag in zo'n gesprek in elk geval niet het gevoel krijgen dat hij fraudeert. Vaak is verzuim een symptoom van een dieperliggend probleem. Van een werknemer die niet meer tevreden is met zijn werk , bijvoorbeeld. De kunst is de werknemer dat ook te laten zeggen. Dan pas kun je verder."

"De werknemer moet ook het gevoel krijgen belangrijk te zijn. Het is een cliché, maar er zit wel vaker waarheid in. En opnieuw, het kan op zo'n gemakkelijke manier. Een werknemer die belt dat hij ziek is, moet je vragen naar de manier waarop zijn werk opgevangen kan worden en wat hij nog wel kan en mag. Hem niet afwimpelen met: o ja, en hoelang blijf je weg?"



Misschien kunnen chefs wel wat leren van de marketingafdeling. Van elke klant die afhaakt,

willen we weten waarom. Een werknemer die vaak ziek is, is te vergelijken met een klant die afhaakt. Zorg er als directe chef voor dat je de achtergrond te weten komt. Het komt er vaak op aan die afhakende werknemer opnieuw te verleiden. Het zou ook niet slecht zijn dat de chef, in plaats van een controlearts, de zieke werknemer thuis bezoekt. En dan niet om te controleren, maar om te praten. Maar dat betekent dat het management hem daarvoor moet opleiden en de tijd geeft."

Kruidenier en De Raaf pleiten niet voor ontslag van werknemers die vaak en langdurig ziek zijn. Echte fraude buiten beschouwing gelaten. De Raaf: "Ik hoorde daarover een metafoor vertellen op een congres. Mijnwerkers nemen een kanarie mee naar beneden om hen te waarschuwen tegen mijngas. Als ze die kanarie niet meenemen blijft de waarschuwing uit en kunnen ze in de problemen komen. Wel, frequent zieke werknemers zijn als die kanaries. Zij geven aan dat er iets mis is in de organisatie. Zet je ze buiten in plaats van het probleem op te lossen dan zal het volgende probleem zich aandienen."

Of zij een profiel kunnen schetsen van een organisatie die erg slecht scoort qua ziekteverzuim? Kruidenier: "Eén zaak is erg duidelijk: een organisatie met een management dat geen vertrouwen geeft aan zijn mensen, dat geen aandacht heeft voor de behoeften van het individu, dat geen visie heeft op carrièreplanning, zo'n organisatie scoort slecht".

"Het is ook duidelijk dat organisaties waar een strijdcultuur bestaat - waar management en werkvloer lijnrecht tegenover elkaar staan - hoge verzuimcijfers hebben. Het is ook erg moeilijk om in dat soort organisaties in te grijpen. Wanneer kun je spreken van een bedrijf met een strijdcultuur? Als managers hun arbeiders of bedienden beschouwen als lastige klanten. Als ze spreken in termen van 'met die mensen kun je niet werken'."



De Raaf: "Het (laten) benoemen van die strijdcultuur is belangrijk" Pas als je het probleem benoemd hebt, kun je er iets aan doen. Kun je werken aan de vooroordelen. Als een conflict heel lang niet wordt benoemd, niet besproken wordt met de betrokkene, dan stapelt het zich steeds meer op. **Arbeidsverzuim** Dan zie je vaak dat het plotseling escaleert, het oranje licht wordt overgeslagen en alleen het rode stoplicht dan nog overblijft.

Dat monotone arbeid leidt tot ziekteverzuim is duidelijk. Is het daarom dat arbeiders hoger scoren dan bedienden? Kruidenier: "Dat speelt zeker mee, maar belangrijk is dat mensen invloed kunnen hebben op hun arbeidstijd. Arbeiders aan de lopende band hebben dat helemaal niet. Maar ook bij bedienden komt het geregeld voor. Neem nu callcenters waar operatoren elk uur vijf minuten *moeten* rusten . Laat die mensen toch zelf bepalen wanneer ze pauzeren. Daar moet het werksysteem toch aan kunnen worden aangepast. Een gezonde organisatie dient in principe uit te gaan van vertrouwen tenzij blijkt dat dit wordt geschonden."

Dat het verdwijnen van informele rustperiodes geen goede invloed heeft op het ziekteverzuim, is volgens Kruidenier ook duidelijk. "We merken dat de cumulatieve vermoeidheid toeneemt. Mensen krijgen niet meer de tijd om hun batterijen op te laden. Dat resulteert onvermijdelijk in ziekte(verzuim) en demotivatie."