

Praten helpt tegen 'grijs verzuim'

26 september 2007

Organisaties kunnen veel doen tegen onterechte ziekmeldingen ofwel 'grijs verzuim'. Spreek mensen erop aan én wijs ze op alternatieven.

Je wordt wakker en je hebt eigenlijk niet zo'n zin om vandaag te werken. De laatste tijd loopt het niet echt lekker op het werk en je zit niet zo goed in je vel. Een dag lekker uitslapen zal je zeker goed doen. Dan kun je morgen weer fris aan de slag. Veel mensen zullen zich kunnen verplaatsen in deze situatie, maar niet iedereen gaat er op dezelfde manier mee om. Kiest een medewerker er in dit geval voor zich ziek te melden, dan is er sprake van grijs verzuim. Er is wel een aanleiding, maar geen directe medische noodzaak om te verzuimen.

Verzuimcultuur

De cultuur binnen een organisatie kan bijdragen aan een hoog of juist laag grijs verzuim. Dat blijkt ook uit onderzoek onder 149 medewerkers in de thuiszorgsector en hun direct leidinggevendenden. Het gaat om factoren als de relatie tussen leidinggevendenden en medewerkers, de cultuur en sfeer binnen het team en de mate van waardering en aandacht voor medewerkers. Als verzuim gemakkelijk geaccepteerd wordt, zullen medewerkers zich mogelijk sneller ziek melden.

Taboe doorbreken

Op verzuim rust een taboe. Mensen vinden het lastig om elkaar erop aan te spreken, omdat daaruit een soort wantrouwen blijkt. Leidinggevendenden en collega's moeten sterk in hun schoenen staan om elkaar te confronteren met onterecht verzuim. Maar dat is wel effectief, blijkt bijvoorbeeld bij Meavita Thuiszorg. Het ziekteverzuimpercentage is daar binnen één jaar meer dan gehalveerd dankzij een nieuwe verzuimaanpak onder het motto: 'Verzuim is een keuze!'

Hoe kunt u nu het grijze verzuim in úw organisatie verminderen? Communicatie is de sleutel.

1. Wijs medewerkers op hun verantwoordelijkheid

Verzuim is niet alleen een probleem van de organisatie. Ook medewerkers moeten hun verantwoordelijkheid nemen, door hun eigen welzijn bespreekbaar te maken en collega's aan te spreken op verzuim. Medewerkers die zich ziek melden omdat er geen oppas is voor de kinderen, kunt u wijzen op hun eigen verantwoordelijkheid. Het probleem thuis wordt ten onrechte een probleem van de organisatie.

> Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de verzuimbeheersing binnen hun team. Hun attitude en gedrag zijn van cruciaal belang in het verminderen van grijs verzuim. Uitgangspunt voor een gezond beleid: de leidinggevende is bereid de medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen, maar hanteert daarbij een lage acceptatie van verzuim. Managers kunnen een training volgen in het voeren van lastige verzuimgesprekken.

> Het werkoverleg is een uitstekend moment om het onderwerp verzuim aan de orde te stellen, bijvoorbeeld aan de hand van verzuimcijfers of een verzuimcasus. Ziekteverzuim en daaraan gerelateerde problemen kunnen een vast agendapunt worden. Tijdens het werkoverleg kan het team bijvoorbeeld aandacht besteden aan slechte arbeidsomstandigheden, conflicten en andere zaken die mogelijk in de toekomst tot grijs verzuim kunnen leiden.

> De organisatie kan ook een congres organiseren waar leidinggevendenden en experts hun kennis en ideeën over ziekteverzuim kunnen delen. Doordat mensen uit alle lagen van de organisatie aanwezig zijn, kan het thema ziekteverzuim (weer) op de kaart worden gezet. Zo'n congres kan het startsein vormen van een nieuwe manier van omgaan met verzuim.

2. Communiceer over alternatieven

De organisatie moet medewerkers voorlichten over het gezondheids- en verzuimbeleid. Vaak weten medewerkers niet welke mogelijkheden de werkgever biedt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan aangepaste werktijden, zorgverlof, sporten op kosten van de baas en mogelijkheden voor kinderopvang. Als een medewerker gebukt gaat onder een te hoge werkdruk, moet de leidinggevende met hem of haar zoeken naar oplossingen die verzuim in een later stadium voorkomen.

Essentieel is natuurlijk wel dat de werkgever zich ook daadwerkelijk bekommert om het welzijn van de

medewerkers, door een goed werkklimaat en gezonde secundaire arbeidsvoorwaarden te bieden.

> Het personeelsblad kan verhalen plaatsen over medewerkers die goede ervaringen hebben met bijvoorbeeld kinderopvang of aangepaste werktijden. Zo gaat het thema echt 'leven'. Een andere mogelijkheid is een speciaal katern over het gezondheids- en verzuimbeleid. Nieuwe medewerkers krijgen dat bij hun indiensttreding.

> Ook is een communicatiecampagne mogelijk met brochures, flyers en posters met prikkelende teksten die het thema grijs verzuim op de kaart zetten.

3. Wees positief

Positief communiceren is onontbeerlijk in het verminderen van grijs verzuim. Maak medewerkers duidelijk dat ze gemist worden en zorg ervoor dat er regelmatig contact blijft bestaan tussen de organisatie, collega's en de zieke werknemer. Een medewerker die een tijdje uit de running is geweest en hartelijk ontvangen wordt door collega's en leidinggevende zal minder snel verzuimen, dan iemand die het gevoel heeft dat zij of hij toch niet gemist wordt.

> Vanuit het team kan een kaartje worden gestuurd of worden gebeld om de collega te laten weten dat hij of zij gemist wordt. Daardoor blijft binding bestaan en zal de medewerker een minder hoge hervattingsdrempel ervaren.

> Zodra de medewerker terug is op het werk, moet de leidinggevende direct een gesprek aangaan. Is de medewerker in staat het werk weer te hervatten of moeten er aanpassingen gedaan worden? Moeten de collega's op de hoogte worden gebracht van eventuele aanpassingen in het werk? Et cetera.

4. Creëer betrokkenheid

Medewerkers die zich betrokken voelen bij hun werk en de organisatie zullen minder snel thuisblijven. Dit kan men in de praktijk brengen door medewerkers mee te laten denken over - onder meer - het verzuimbeleid binnen de organisatie. Geef medewerkers het gevoel dat hun mening er toe doet.

> Om medewerkers te betrekken bij de organisatie, is informatie over belangrijke beslissingen en de achtergronden daarvan van groot belang. Organiseer rond belangrijke thema's bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten.

> Om draagvlak te creëren voor het (toekomstige) verzuimbeleid kan binnen het werkoverleg een brainstormsessie worden gehouden. De leidinggevende geeft uitleg over het nieuwe beleid en vervolgens kunnen medewerkers hun eigen ideeën geven over hoe het beleid volgens hen beter kan. Dit vermindert de weerstand tegen eventuele veranderingen en brengt knelpunten aan het licht.

> Een beproefd middel om de betrokkenheid te vergroten is de ideeënbus waar medewerkers suggesties kunnen doen om het beleid te verbeteren.

Vanzelfsprekend moeten ze daarop dan ook een reactie krijgen.

> Het management van de organisatie kan een aantal keren per jaar een bezoek kunnen brengen aan de medewerkers op de werkvloer. Zo krijgt het management een gezicht voor de medewerkers en toont het betrokkenheid bij de medewerkers.

Een aanpak van grijs verzuim vraagt dus om zowel confrontatie als positieve communicatie en het scheppen van een goed werkklimaat. De laatste twee dragen meteen bij aan de oplossing van een ander verzuimprobleem: medewerkers die juist te lang doorwerken met klachten, waardoor ze uiteindelijk langdurig ziek worden. Het is belangrijk om te erkennen dat alle interne communicatie direct of indirect leidt tot de vermindering of juist toename van grijs verzuim. Medewerkers die het naar hun zin hebben, plezierig werken, zich betrokken voelen bij hun werk en bij de organisatie, zullen zich minder snel onnodig ziekmelden.

(Clementine Terhorst en Dirk de Natris)

Dit artikel is gebaseerd op het afstudeeronderzoek van Clementine Terhorst bij de opleiding Bedrijfscommunicatie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Medeauteur Dirk de Natris is docent Bedrijfscommunicatie aan deze universiteit.

Klik hier voor contact met [Clementine Terhorst](#) of [Dirk de Natris](#).