

# Ziekteverzuim, helemaal niks aan doen!

**Werkgevers die menen iets aan het ziekteverzuim te moeten doen, trekken meestal aan een dood paard. Aan veel soorten ziekteverzuim kunnen we namelijk helemaal niets doen.**

**U wilt de wintersport toch niet gaan verbieden? Of sporten, ongezond eten en andere leuke en lekkere zaken die vrijwel buiten de invloed van de werkgever liggen? Wat u wél kunt beïnvloeden is de tevredenheid van uw medewerkers.**

Tekst: Andries Bongers

Zeker, ongezond leven is een risicofactor, maar de massale hype van bedrijfsfitness, geen vette hap in de kantine, periodieke check-ups enzovoorts, dragen nauwelijks bij aan het terugdringen van het ziekteverzuim. Tenzij de werkgever ook ná pensionering nog verantwoordelijk is voor de gezondheid van de werknemer. U meent dat u wel succesvol bent met uw verzuimbeleid? Was het dankzij de economie of uw beleid? Bij menig werkgever is de daling gestopt en is een lichte stijging alweer zichtbaar.

## **Tevreden werknemers zijn zelden ziek**

Er is meestal een duidelijke relatie te leggen tussen de resultaten van een tevredenheidsonderzoek en het ziekteverzuim. Een hoog ziekteverzuim gaat vrijwel altijd samen met een relatief hoge ontevredenheid over het werk. Onderzoeken wijzen uit dat onvrede, onbekwaamheid en ongeïnteresseerdheid de belangrijkste oorzaken zijn van ziekteverzuim. Waarom zien we wel allerlei acties om het ziekteverzuim terug te dringen, maar weinig maatregelen om de tevredenheid te verbeteren. Juist dát zet nu meer 'zoden aan de dijk'. Misschien is het voortaan beter om te spreken over verzuim en niet meer over ziekteverzuim. Wat kunnen we dan doen om de tevredenheid te verbeteren?

## **Tevredenheidsonderzoek**

In nummer 2 van 'In Ziekte en Verzuim' propageerde ik het tevredenheidsonderzoek om te toetsen hoe gemotiveerd en betrokken medewerkers zijn. Inspireert het werk hen tot het nemen van een grote(re) verantwoordelijkheid? Een aantal positieve invloeden zijn: goede opleiding, mogelijkheden tot ontwikkeling, acceptabele doelstellingen, respect en waardering voor elkaar, collegialiteit en een rechtvaardige beloning. Het tevredenheidsonderzoek is een prima instrument om gevoelens van medewerkers te meten. Op basis hiervan kan een werkgever maatregelen nemen voor verbetering. In een open sfeer zouden medewerkers op ieder moment een mening moeten kunnen geven dan wel waardering moeten krijgen over hun werk. Met name langdurig voortdurende onvrede leidt tot machteloosheid. Het gevolg hiervan is ontslag of een vlucht in verzuim.

## **Autonomie**

De belangrijkste motivatiefactor is de mogelijkheid tot zelfstandig functioneren. In de kern hangt het autonoom opereren af van hoe 'volwassen' een medewerker is. Een goede opleiding, inwerkperiode en begeleiding zijn uiteraard belangrijke voorwaarden voor een goede ontwikkeling. Daarnaast is het belangrijk dat een medewerker zich thuis voelt in het bedrijf. Pas dan kan autonomie vanzelf gaan groeien. Neemt de inhoud van het werk en de persoonlijke verantwoordelijkheid toe én kan de medewerker zijn taak aan, dan zal hij de job steeds meer als succesvol en bevredigend ervaren. Een medewerker is gemotiveerd als zijn eigen verwachtingen én de gezamenlijk



overeengekomen doelstellingen leiden tot succes. Competentie en zelfbestemming zijn de basis voor autonoom gedrag. Dan moet de medewerker wél gelegenheid krijgen om zelfstandig te kunnen functioneren.

### **Benepenheid, achterdocht en zuinigheid**

Tussen theorie en praktijk gaapt meestal een diepe kloof. Een veel gehoorde reactie op dit model is: "Wij zijn hier nog niet aan toe, in onze branche is dat niet gebruikelijk, ons opleidingsniveau ligt gemiddeld lager, zo'n verantwoordelijkheid kunnen ze bij ons niet aan". Allemaal dooddoeners die in feite het onvermogen van een management blootleggen. Terwijl onderzoeken bijvoorbeeld uitwijzen dat telewerken en flexibele arbeidsuren prestaties positief beïnvloeden, reageren bedrijven vaak dat medewerkers die verantwoordelijkheid niet aankunnen. Eigenlijk durft het management die verantwoordelijkheid niet aan.

### **Goede doelstellingen**

Laten we wel wezen; het gaat uiteindelijk om het behalen van optimale prestaties en bedrijfsdoelstellingen. Je hoeft dus niet alleen maar de medewerkers te plezieren, maar ze onder de duim houden is het andere uiterste! Om autonoom te kunnen werken zijn goede doelstellingen onmisbaar en vooral ook goede afspraken over de processen.

1. Een beoordelingsgesprek gaat over concrete met elkaar afgesproken realistische doelstellingen.
2. De persoonlijke doelstellingen (maximaal drie) zijn afgeleid van de (strategische) organisatie-doelstellingen.

3. Deze doelstellingen worden vóór de beoordelingsperiode (meestal één jaar) vastgelegd.
4. Het gesprek mag geen verrassingen opleveren. Het is een evaluatie van alle tussentijdse gesprekken.
5. Het beoordelingsgesprek is ook een gesprek over het functioneren van de leidinggevende.
6. De leidinggevende moet een slechte beoordeling ook zien als een kwalificatie van zijn eigen functioneren, tenzij hij kan aantonen er alles aan te hebben gedaan (gesprekken, begeleiding, opleiding, waarschuwingen) om de medewerker wél goed te laten functioneren.
7. Het tijdig en goed houden van beoordelingsgesprekken is weer een van de beoordelingscriteria van de leidinggevende.

### **Verzuim vaak een gevolg van verkeerd beleid**

Verzuim is eerder een gevolg van verkeerd organisatiebeleid dan van het ontbreken van een (onjuist) verzuimbeleid. We zijn ons er pas van bewust dat het geld kost als ziekteverzuim boven de norm komt. En al die jaren daarvoor hebben we het geld gewoon over de balk gooid.....

Zorg dat iedereen in de organisatie zijn verantwoordelijkheden kent, erkent, ze kan dragen én dat men succesvol wil zijn. Een tevreden medewerker telt voor twee!

**Andries F. Bongers is directeur van FreeBeans BV**  
[www.freebeans.nl](http://www.freebeans.nl)  
[www.levensloopwet.nl](http://www.levensloopwet.nl)