



25 tips voor
ZIEKTEVERZUIM-
PREVENTIE!

Voorkomen is nog steeds beter dan genezen!

Maar in heel veel organisaties heeft men (HR) geen idee hoe dan te beginnen met voorkomen.

Bovenstaande uitspraak bestaat al zo lang als ik me kan herinneren en vroeger gebruikte de brandweer hem ook als: "Voorkomen is beter dan blussen", tijdens een campagne voor brandpreventie. Het is een uitspraak die nog steeds klopt als een bus. Helemaal als het met gezondheid te maken heeft.

Tijdens een overleg over het verzuimbeleid met een klant, een grote zorginstelling, kwamen er ook vragen over preventie. Het bleek dat de HR-verantwoordelijken aan tafel de grootste moeite hadden om verzuimpreventie vorm te geven. Het ontbrak ze simpelweg aan een goed beeld van wat verzuimpreventie is en hoe en waar je moet beginnen. Toen ontstond bij mij het idee om een groot deel van de tips en tricks die ik in de afgelopen jaren als Consultant had opgedaan in een E-book te gieten, zodat iedereen die het ziekteverzuim omlaag wil brengen door verzuimpreventie geïnspireerd kan worden om aan de slag te gaan.



Over de schrijver

In 25 jaar als Personeelsadviseur, HR-directeur en Businessconsultant ben ik altijd betrokken geweest bij het beheersen, terugdringen en voorkomen van ziekteverzuim en de bijbehorende kosten.

In het begin lag de focus vanzelfsprekend op het uitvoeren van het verzuimbeleid. Verzuimgesprekken voeren, schakelen met de bedrijfsarts, plannen van aanpak opstellen etc. Later werd dit het ontwikkelen en invoeren van verzuimbeleid en schadelastbeheersing. En weer later werd dit het veranderen van verzuimcultuur naar gezonde cultuur.

Hoe meer ervaring ik opdeed met ziekteverzuim hoe duidelijker het voor mij werd dat je ziekteverzuim in organisaties niet kunt verlagen doormiddel van een beleid met procedures en regels. Een hoog ziekteverzuim zit namelijk “tussen de oren”.

Uiteraard niet al het ziekteverzuim zit tussen de oren, mensen worden natuurlijk ook gewoon echt ziek, dat blijkt wel uit het gemiddelde ziekteverzuim in Nederland dat tussen de 4% en 5% schommelt en al een paar jaar langzaam maar zeker stijgt. Zit het ziekteverzuim in jouw bedrijf echter ruim boven de 5% dan kun je ervan uitgaan dat een groot deel van het verzuim tussen de oren zit en dus beïnvloedbaar is.

Je kunt dit hoge verzuim beïnvloeden en voorkomen door vooral aan je organisatie te werken, door te handelen en te denken “als een goed werkgever” zoals dat zo mooi in de wet staat omschreven. Maar hoe doe je dat dan? Dat lees je dus in de komende 25 tips.

De tips zijn bedoeld om inzicht te geven in de relatie tussen de organisatie en het ziekteverzuim en om inspiratie op te doen als je aan de slag wil gaan met ziekteverzuimpreventie. Ik ben me er natuurlijk van bewust dat elke organisatie anders is en niet iedere tip overal 1 op 1 kan worden toegepast. Bovendien is er vaak overleg nodig met bijvoorbeeld de OR en dien je rekening te houden met de privacywetgeving. Verzuim en gezondheid zijn wat dat betreft gevoelige punten.

Om het geheel leesbaar te houden zijn de tips zo kort en krachtig mogelijk geformuleerd en hopelijk zetten ze je aan tot interessante ideeën die je toe kunt passen in jouw organisatie. Veel leesplezier!

Heb je vragen of tips dan kun je me benaderen via LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/martinbarelds>

Succes!

Martin Barelds



Tip 1

Creëer psychologische veiligheid

De basisvoorwaarde voor een goed team of een goede organisatie is veiligheid. Fysieke veiligheid, maar vooral psychologische veiligheid, zo blijkt uit onderzoek van o.a. Google en Daniel Coyle, auteur van "The Culture Code". Teamleden moeten zich veilig voelen om risico's te nemen en kwetsbaar tegenover elkaar te zijn. Binnen het team of de organisatie moet ruimte zijn om gemaakte fouten, vragen of zorgen te delen zonder dat men hiervoor (bewust of onbewust) voor gestraft of vernederd wordt.

Onveilige omgeving leidt tot psychische klachten

Als mensen zich niet veilig voelen in hun werkomgeving zullen ze zich niet durven uiten. Zaken als bijvoorbeeld een te hoge ervaren werkdruk worden dan door de medewerker niet gemeld en er ontstaat stress. Zo'n situatie zal, als het niet goed wordt opgelost, op termijn leiden tot psychische klachten en uiteindelijk het verzuim en vertrek van een goede medewerker.

Hoe creëer je psychologische veiligheid?

Psychologische veiligheid is niet tastbaar, maar je kunt het wel creëren. Net als bijvoorbeeld "gastvrijheid" of "gezelligheid". Gezelligheid ontstaat ook niet door gedragsregels en protocollen op te leggen maar door het gedrag van mensen en de signalen van de omgeving. Een steriele operatiekamer met gemaskerde artsen ervaar je daarom niet als gezellig, maar een mooi aangekleed restaurant met openhaardvuur, prettige achtergrondmuziek en vrolijke mensen wel.

Iedereen ervaart veiligheid op zijn eigen manier

Ieder mens heeft een andere behoefte aan veiligheid. Zo zal de ene medewerker een uitstekende klantpresentatie geven met vijf minuten voorbereiding terwijl zijn collega voor eenzelfde soort presentatie uren bezig is met het controleren van alle sheets en het voorbereiden op eventuele moeilijke vragen. Het is maar net hoe veilig het voelt om voor een groep te staan en een presentatie te geven. Maak dus niet de fout uit te gaan van hoe jijzelf veiligheid ervaart. Kijk hoe je er achter kunt komen hoe en wat de medewerker als veiligheid ervaart.



Tip 2

Voer preventiegesprekken

Psychosociale werkomstandigheden hebben een grote invloed op verzuim als gevolg van psychische klachten. Door middel van preventiegesprekken kun je achterhalen hoe een medewerker haar psychosociale werkomstandigheden op dat moment ervaart. Oftewel: Hoe zit je op dit moment in je vel op je werk?

Hoe gaat het met je?

Een preventie gesprek is geen formeel gesprek op kantoor waar je een verslag van maakt en opslaat in het dossier. Nee, het is een kort, persoonlijk gesprek waarin je oprechte aandacht hebt voor de persoon. (Door)vragen hoe het gaat en ook echt luisteren naar het antwoord. Loopt alles lekker of wordt iemand misschien (onbewust) tegengewerkt door de organisatie of door collega's? Of zijn er privé aangelegenheden die zo zwaar op mensen drukken dat ze dreigen te gaan verzuimen?

Help de medewerker

Als mensen ergens tegenaan lopen, help ze om het op te lossen! Zeker als het terugkerende (psychosociale) problemen zijn. Zit er een roddelaar in je team? Los het op! Moeten je mensen werken met gereedschap dat steeds stuk gaat? Los het op! Moeten je mensen steeds het verzaken van anderen opvangen? Lost het op! Er is niets zo demotiverend (en ziekmakend) voor een werknemer als een werkgever die de frustraties van de goede medewerkers niet oplost. Ook goede en gemotiveerde medewerkers geven het op als ze elke dag met frustraties worden geconfronteerd, die door de werkgever allang opgelost hadden kunnen zijn. En hoe meer frustratie hoe lager de verzuimdrempel.

Hoe werkt het voeren van preventiegesprekken

Maar hoe kom ik er dan in een preventiegesprek achter wat er speelt? Door zichtbaar te zijn en door interesse te tonen. Zichtbaar word je door op de werkvloer te komen en interesse te tonen in wat mensen aan het doen zijn en wat ze ervaren. Interesse tonen doe je door vragen te stellen, voel je je gesteund door de organisatie? Wat heb je nodig van de organisatie om je werk nog beter te kunnen doen? De beste verzuimpreventie is het creëren van een goede werksfeer door het wegnemen van drempels die medewerkers ervaren bij het uitoefenen van hun werk.



Tip 3

Help medewerkers met een gezonde levensstijl

Veel mensen willen wel veranderen maar het lukt gewoon niet. Veel rokers hebben bijvoorbeeld al meerdere stoppogingen gedaan maar konden het niet laten de sigaret weer op te pakken. De wil is er maar de gewoonte is te sterk. En er is informatie genoeg te vinden over stoppen met roken, op onder andere internet en in talloze boeken, maar eigen (ongezond) gedrag veranderen is kennelijk nog niet zo makkelijk. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld afvallen, minder ongezond eten en stress vermijden.

Om gedrag te veranderen heb je hulp nodig

Zelfhulpboeken zijn lang niet voor iedereen weggelegd. Vaak zijn ze wel inspirerend, maar lukt het de lezer niet om ook echt tot actie over te gaan en het advies in de praktijk te brengen én dit vol te houden. Daar heb je gewoon hulp bij nodig. Het is net als met een sportschool abonnement, je gaat pas regelmatig als je maatjes hebt die met je meegaan. Als je het alleen moet doen is de verleiding om te Netflixen in plaats van naar de sportschool te gaan te groot.

Medewerkers hebben maatjes nodig

Sportschoolmaatjes zetten je op een goeie manier onder druk. Doordat zij wel gaan voel je de druk om ook van te bank af te komen. En deze druk hebben de meeste mensen nodig om in actie te komen. Om je ongezonde gedrag te veranderen heb je namelijk druk nodig van buitenaf, zoals bijvoorbeeld druk van een arts die je waarschuwt dat je tegen aan hartaanval aanzit, druk van je partner dat je veel te hard werkt of druk van je sportmaatjes die wel 2 x per week trouw hun groepslessen volgen in de sportschool.

Zorg voor professionele maatjes

Help medewerkers die willen stoppen met roken, die willen afvallen, die gezonder willen eten etc. Help ze door ze een professioneel maatje te geven. Bijvoorbeeld een diëtist die niet allen goede recepten heeft, maar ook ervaring heeft en een programma dat de medewerker helpt om het nieuwe gedrag lang genoeg vol te houden totdat het een gewoonte wordt. Want pas wanneer gezond eten een gewoonte is geworden dan is het gedrag echt veranderd. En neemt de kans op ziekteverzuim af.



Tip 4

Voer pensioengesprekken

Wij mensen hebben maar één lichaam en daar moeten we het ons hele leven mee doen. Ons werkzame leven en ook de periode daarna, wat in de meeste gevallen een periode van pensionering zal zijn. In een pensioengesprek staat deze periode centraal.

Kijk naar de toekomst

Bij de meeste werknemers ligt de focus niet verder dan de volgende werkdag, op de taken die men moet uitvoeren, of op de klant die geholpen moet worden. Ook al “blijft die rug zeuren” of “gaat die vermoeidheid al heel lang niet over”. Het gevolg kan zijn dat mensen zichzelf (onbewust) opbranden, fysiek of mentaal en uiteindelijk in (langdurig) verzuim terecht komen, ruim voordat ze de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. De centrale vraag van een pensioengesprek is dan ook: Hoe wil je de pensioengerechtigde leeftijd halen? Moe en versleten of fit en vitaal?

Pensioenvraag maakt bewust

De pensioenvraag maakt mensen bewust dat het werk dat ze doen misschien te zwaar is of dat de staat van hun (mentale) gezondheid misschien niet goed genoeg is om gezond de pensioendatum te halen. Dit opent de weg om oplossingen te bespreken. Wat kan je nu doen om fitter en vitaler de pensioengerechtigde leeftijd te behalen? En wat kan de organisatie betekenen om jouw (mentale) gezondheid te verbeteren? Of om je naar een passende(r) baan te begeleiden?

Met pensioengesprekken voorkom je dat mensen blijven hangen in een ongezonde situatie

Wanneer levensomstandigheden veranderen kan werk zomaar een gezondheidsrisico worden. Een veeleisende baan die ten koste gaat van vrije tijd en persoonlijke tijd is moeilijk te combineren met bijvoorbeeld een groot gezin en mantelzorg. Er blijft dan te weinig tijd over voor de medewerker om te ontspannen en herstellen waardoor uitputting (burn-out) op de loer ligt. Door een pensioengesprek kunnen medewerkers zich bewust worden van zo'n situatie en de gezondheidsschade op lange termijn. Daardoor komen ze eerder in actie om de bestaande situatie aan te passen zodat er geen gezondheidsschade meer optreedt.



Tip 5

Pak probleemverzuim snel aan

Helaas komt het nog steeds voor op de werkvloer, medewerkers die zich ziekmelden uit onvrede of boosheid om een bepaalde gang van zaken. Hoewel dit om een klein percentage gaat kan het wel een grote impact hebben op je organisatie en daarom moet je het snel aanpakken.

Probleemverzuimers hebben impact op de organisatie

Als een probleemverzuimer zich ziekmeldt om een bepaalde situatie te vermijden, zoals bijvoorbeeld een nachtdienst die ze eigenlijk vrij wilden hebben, dan brengen ze de organisatie in de problemen.

Vervangingskosten

Zo moet er plots vervanging worden geregeld en kan een andere collega diens vrije avond daarvoor opofferen. Daarnaast moet het ziekgeld worden betaald en de kosten van de vervanging. Een dure aangelegenheid dus.

Schade aan de organisatie

Naast financiële schade leidt ook de organisatie schade omdat probleemverzuimers zorgen voor een slechte sfeer. Collega's raken gefrustreerd door elke keer het verzuim weer op te moeten vangen. Ook raken de medewerkers met een goede werkmentaliteit gefrustreerd dat ze het werk van een collega met een "zwakke" werkmentaliteit over moeten nemen. Als deze frustraties oplopen dan zal de sfeer in de organisatie verslechteren en uiteindelijk leiden tot meer ziekteverzuim, ook van de andere medewerkers.

Laat direct zien dat je probleemverzuim niet accepteert.

Maak probleemverzuimers zo snel mogelijk duidelijk dat je geen ziekmeldingen accepteert uit onvrede of boosheid, om te voorkomen dat het vaker gebeurt. Het is belangrijk om herhaaldelijke probleemziekmeldingen te voorkomen, het is echter nog veel belangrijker om aan de welwillende collega's te laten zien dat je probleemziekmelders aanpakt. Zo voorkom je onderlinge frustraties en hou je de drempel voor ziekmeldingen in stand.



Tip 6

Creëer een gezonde bedrijfscultuur

De manier waarop men in een organisatie met elkaar omgaat is bepalend voor de bedrijfscultuur, want deze bestaat uit de gedragsregels en gewoontes (normen en waarden) die gelden op de werkvloer en in de bestuurskamers. De gedragsregels en gewoontes geven aan hoe in de organisatie invulling wordt gegeven aan waarden, zoals: samenwerking, ontwikkeling, controle, veiligheid etc. Deze regels en gewoontes zijn vaak niet bewust ontworpen en vastgelegd in een handboek maar zijn in de praktijk ontstaan en worden door voorbeeldgedrag steeds overgedragen aan nieuwe medewerkers.

Gezondheid is vaak geen kernwaarde

Doordat bedrijfscultuur vaak onbewust wordt gevormd is men in de meeste bedrijven niet bewust van de waarden die de bedrijfscultuur hebben gevormd (de kernwaarden). Omdat de meeste mensen in het verleden niet dagelijks met gezondheid bezig waren op hun werk, is deze waarde meestal geen onderdeel van de bedrijfscultuur. Daarom ontbreken gedragsregels en gewoontes die aangeven hoe er in de organisatie met gezondheid wordt omgegaan.

Maak je bedrijfscultuur gezond (gezondheid als kernwaarde)

Door gezondheid als kernwaarde te benoemen in je organisatie kun je een gezonde bedrijfscultuur creëren. Een bedrijfscultuur waarin iedereen zich bewust is van het belang van gezondheid voor zowel de medewerker als de organisatie. Want hoe gezonder de medewerkers, zowel mentaal als fysiek, hoe gezonder de organisatie.

Gezondheid cultiveren (hoe voeg je een kernwaarde toe)

Om een gezonde bedrijfscultuur te creëren moet je gezondheid cultiveren. Net zoals een boom die je wil laten groeien, je plant een zaadje of jong boompje in de juiste ondergrond en vervolgens voorzie je het van voedingsstoffen, water en licht. Zo werkt het ook met gezondheid:

- Zet het hoog (top drie) op de agenda van de organisatie (gezondheidsbeleid)
- Creëer een gezamenlijke definitie van gezondheid
- Bedenk spelregels voor het structureel werken aan gezondheid voor medewerkers en organisatie.
- De spelregels gelden ook (en vooral) voor directie en management
- Blijf het gezondheidsbeleid op de agenda zetten en de spelregels ontwikkelen
- Deel en vier succes en ga door totdat werken aan gezondheid een gewoonte is geworden op de werkvloer en in de bestuurskamers.

Tip 7

Promoot een gezonde leefstijl

Iedereen heeft een ander beeld van een gezonde leefstijl, de één denkt aan een veganist die 5 keer per week yoga doet, de ander aan een afgetrainde dame die work-outs deelt op Instagram. De basiselementen van een gezonde leefstijl zijn echter eenvoudig, betaalbaar en haalbaar. Eet gezond (niet teveel per maaltijd, veel groente en fruit, vermijd suiker en bewerkt voedsel), vermijd stress (zorg voor voldoende ontspanning en leuke activiteiten in je leven) en zorg voor beweging (in ieder geval 20 minuten wandelen per dag)

Een gezonde leefstijl is niet duur, ingewikkeld of moeilijk vol te houden. Veel mensen hebben het beeld dat een gezonde leefstijl te duur is, te ingewikkeld en te moeilijk om vol te houden. Als werkgever die aan preventie wil doen en aan duurzame inzetbaarheid wil werken is het je verantwoordelijkheid om je medewerkers te informeren over de voordelen van een gezonde leefstijl en dat het eenvoudiger is dan je denkt.

Zorg (continu) voor informatie

Zorg voor een continue stroom van informatie over gezondheid, zoals de laatste inzichten over voeding, fysieke belasting en de gevolgen van stress. Zo maak je medewerkers bewust van het belang en laat je zien dat het niet ingewikkeld of duur hoeft te zijn om te werken aan je gezondheid.

Zet hulptroepen klaar (o.a. de bedrijfsarts)

Als je een gezonde leefstijl wil promoten betrek dan de bedrijfsarts erbij. Als medewerkers aan de slag willen met een gezonde leefstijl vragen hebben op bijvoorbeeld medisch gebied dan is de bedrijfsarts de aangewezen persoon om dit mee te bespreken. Ook omdat je als werkgever geen medische informatie van werknemers mag verwerken. Zorg ervoor dat de bedrijfsarts inzicht heeft in welke andere hulptroepen er zijn voor je medewerkers, op het gebied van gezonde leefstijl, zodat hij hiervoor kan adviseren. Hulptroepen zoals diëtisten, personal trainers, psychologen, budgetcoaches, fysiotherapeuten, etc.

Continu promoten werkt als reclame

Door steeds nieuwe informatie te geven en steeds te wijzen op mogelijke ondersteuning bij een gezonde leefstijl zullen steeds meer gezonde gewoontes ontstaan in de organisatie. Het werkt net als reclame, wanneer je een commercial vaak genoeg ziet gaat het vanzelf in je hoofd zitten (dat zeg ik, Gamma!)

Tip 8

Weg met briljante eikels

Psychosociale werkomstandigheden hebben grote invloed op het (psychische) ziekteverzuim in organisaties. Dit zijn omstandigheden als:

- Psychologische veiligheid
- Sfeer
- Werkdruk
- Collegialiteit
- Bijdrage leveren
- Erkenning
- Waardering

Als het met psychosociale werkomstandigheden in een organisatie niet goed zit neemt de kans op ziekteverzuim als gevolg van psychische klachten snel toe.

Stijl van leidinggevende beïnvloedt de psychosociale werkomstandigheden

Als een leidinggevende bijvoorbeeld een echte micromanager is die medewerkers geen ruimte laat en niet investeert in de relatie met medewerkers dan heeft dit gevolgen voor de psychische werkomstandigheden. De medewerker ervaart mogelijk een hoge werkdruk, weinig erkenning en waardering en een slechte sfeer. De kans op ziekteverzuim als gevolg van psychische klachten neemt daardoor snel toe bij mensen die onder een micromanager werken.

Briljante eikels kosten de organisatie teveel

Een briljante eikel is goed in zijn werk en heeft kennis en/of vaardigheden die waardevol zijn voor de organisatie en waar niet veel mensen over beschikken. Hij (of zij) heeft echter geen interesse in teamwork of collegialiteit richting mensen die niet zijn niveau hebben. Dit gaat ten koste van sfeer, collegialiteit, erkenning en waardering. En uiteindelijk ten koste van de psychische gezondheid in de organisatie. Dit mag je als werkgever nooit accepteren. Hoe briljant een medewerker ook is, als hij zich gedraagt als een eikel dan verziekt hij letterlijk de organisatie. En aangezien binnen de organisatie een individu niet belangrijker is dan de gehele organisatie bij elkaar: weg met die eikel!

Tip 9

Toon voorbeelden (van medewerkers met een gezonde leefstijl)

Hoe doen ze dat toch, die medewerkers die de 60 al zijn gepasseerd en in topconditie lijken te zijn? Hoe komt het dat ze altijd moeiteloos hun taken af hebben en toch alle tijd lijken te hebben om te socializen met collega's?

Het geheim van de smid

Ga in gesprek met deze gezonde senior en vraag wat de geheimen zijn achter dit toonbeeld van vitaliteit. Wat zijn hun eetgewoontes? Wat doen ze aan beweging? Hoe voorkomen ze ten prooi te vallen aan stress? En hoe zijn ze aan de inzichten gekomen waardoor ze zo vitaal zijn geworden.

Deel

Laat de overige medewerkers profiteren van de inzichten en gewoontes van succesvolle voorbeelden. Niet van degene die net een marathon heeft gelopen (mag natuurlijk wel!), maar van degene die praktische tips heeft die iedereen snel en eenvoudig toe kan passen. Deel deze tips op intranet, in je personeelblad of via andere kanalen (maar let wel op de privacyregels/AVG)



Tip 10



Bied preventieve interventies aan (en maak er reclame voor)

Preventieve interventies bied je aan als medewerkers in een situatie komen die vaak tot ziekteverzuim leidt zoals bijvoorbeeld life-events, situaties die een grote impact hebben op het leven van een medewerker, zoals een scheiding, het overlijden van een naaste of een ernstige ziekte van een gezinslid. Een preventieve interventie is het aanbieden van hulp bij het omgaan met de situatie waarmee een medewerker wordt geconfronteerd. Dit kan begeleiding zijn van een psycholoog, maar ook een budgetcoach, een diëtist of een personal trainer. Je helpt een medewerker door een moeilijke situatie en voorkomt zo dat de situatie tot ziekteverzuim leidt.

Externe professionals

Het beste laat je de interventies over aan externe professionals die gespecialiseerd zijn in de situatie waarin jouw medewerker zich bevindt. Bij voorkeur professionals die bewezen resultaten hebben geboekt in hun werkveld. Betrek ook de bedrijfsarts bij het zoeken en vinden van deze professionals.

Betrek de bedrijfsarts

Het aanvragen van een interventie kun je ook het best via de bedrijfsarts laten lopen, daar kan de medewerker zijn (medische) verhaal kwijt en de bedrijfsarts kan een doorverwijzing geven. Hier hoeft je als werkgever niet eens bij betrokken te zijn en vanuit privacy oogpunt mag dat ook vaak niet.

Laat weten welke interventies beschikbaar zijn

Als je goede interventie partijen hebt gevonden laat dit dan weten aan het personeel. Vertel wat de professionals voor hen kunnen betekenen en hoe ze daar terecht kunnen en blijf deze informatie structureel delen.

Onbekend maak onbemind

Als medewerkers niet weten dat er professionals beschikbaar zijn voor bijvoorbeeld rouwbegeleiding of het omgaan met stress dan zullen ze er ook geen gebruik van maken wanneer ze te maken krijgen met het overlijden van een naaste of een stressvolle gebeurtenis. Daarom is het belangrijk om hier steeds weer aandacht aan te besteden. Als een medewerker dan in een situatie komt waarin een preventieve interventie kan helpen dan zal er ook veel eerder gebruik van worden gemaakt en ziekteverzuim worden voorkomen.

Tip 11

Word een master in personeels- gesprekken (en train erop)

Sollicitatiegesprekken, verzuimgesprekken, slecht-nieuwsgesprekken en exitgesprekken en ga zo maar door. Er zijn vele soorten personeelsgesprekken en ze vereisen allemaal een andere aanpak. Om succesvol te zijn en een goede sfeer te creëren en behouden in de organisatie is het van belang om te weten hoe je deze gesprekken moet voeren.

Contact maken

Wat de situatie ook is, als een medewerker ergens mee zit is het noodzakelijk om er aandacht aan te besteden. Al is het maar kort, echte aandacht is beter dan geen aandacht. Als medewerkers zich niet gehoord voelen wanneer ze een probleem bespreken dan krijgen ze een signaal van de organisatie dat ze er niet toe doen. Dat hun probleem niet belangrijk genoeg is om er kostbare werktijd aan te besteden. Als leidinggevende of adviseur zal je de vaardigheid moeten beheersen om contact te maken met de medewerker en goed te luisteren zodat de medewerker zich begrepen en gehoord voelt

Achterhalen wat er echt speelt

Door goed contact te maken en open te staan voor het probleem van medewerkers kun je achterhalen of er wellicht meer speelt dan alleen het probleem waarmee de medewerker zich meldt. Een medewerker die bijvoorbeeld last heeft van de hoge werkdruk heeft misschien problemen in de thuissituatie waardoor zijn belastbaarheid verminderd is. Mogelijk dat een preventieve interventie daarbij kan helpen en verzuim kan worden voorkomen. Door goede gesprekstechnieken kun je achterhalen waar het echte probleem zit en kun je de juiste vervolgactie bepalen.

Werk aan de relatie

Personeelsgesprekken moet je niet voeren omdat het moet “volgens procedure”, maar om te werken aan een goeie relatie. Personeelsgesprekken zijn een kans om medewerkers te motiveren en te binden aan de organisatie, om waardering te geven en bevestigen dat de medewerker meetelt in de organisatie. Onpersoonlijke, zakelijke gesprekken drijven medewerkers weg van de organisatie. Iedere medewerker wil graag persoonlijk de bevestiging dat zijn bijdrage wordt gewaardeerd en belangrijk is voor de organisatie. Met de juiste gesprekstechnieken kun je deze boodschap effectief overbrengen zonder “onecht” over te komen.

Hard op de inhoud, zacht op de relatie (doelen stellen en bereiken)

Alleen maar focussen op de relatie is natuurlijk niet voldoende, er moeten ook resultaten worden bereikt. Iedereen die veel verzuimgesprekken heeft gevoerd zal dit herkennen, hoe moeilijk de situatie voor een medewerker soms ook is, er zal altijd naar werkhervatting moeten worden toegewerkt. Dit vereist regelmatig een uitstekende gesprekstechniek.

Doelen bereiken met behoud van de relatie

Door goede gesprekstechniek kun je alle personeelsgesprekken tot een goed einde brengen. Je kunt je doelen behalen en tegelijkertijd aan de relatie met de medewerker werken. Zo ontstaat een positiever en oplossingsgerichte sfeer waarin je medewerkers beter kunt helpen en problemen die tot verzuim kunnen leiden eerder op kunt lossen.



Tip 12

Geef verantwoordelijken de ruimte

Ziekteverzuimpreventie is een gedeelde verantwoordelijkheid voor iedereen in de organisatie. Het is niet een kwestie van procedures opstellen en controleren of iedereen zich er wel aan houdt. Het is wel een kwestie van op de juiste manier met elkaar omgaan. Elke leidinggevende heeft de verantwoordelijkheid om op zo'n manier met de medewerkers om te gaan dat er verbinding ontstaat. Verbinding tussen de medewerker en de organisatie, met de doelen en waarden van de organisatie.

Mensenwerk is maatwerk

Ieder mens is anders en dus ook iedere leidinggevende en iedere medewerker. Sommige medewerkers melden zich bij het eerste kuschje al ziek en anderen hebben zich in geen twintig jaar ziekgemeld. Sommige medewerkers werken het best in vrijheid en vertrouwen en anderen hebben behoefte aan sturing en structuur. Afhankelijk van de behoefte van de medewerker moet je de manier van leidinggeven aanpassen. Voor een medewerker met behoefte aan vrijheid en vertrouwen kan veel sturing en structuur verstikkend werken en tot psychische klachten (ziekteverzuim) leiden. Andersom geldt het net zo wanneer een medewerker met behoefte aan sturing en structuur te veel vrijheid en zelfstandigheid krijgt.

Procedures zijn oké, maar verbinding is beter

Procedures en regels zijn zeer nuttig en noodzakelijk in een omgeving waar fouten tot gevaarlijke situaties kunnen leiden, zoals bijvoorbeeld in een productieomgeving waar met gevaarlijke stoffen wordt gewerkt. Menselijk contact kun je echt beter niet volgens procedures laten verlopen. Denk maar eens aan hoe het voelt als je een keuzemenu krijgt wanneer je met een klantenservice belt en vervolgens 10 minuten in de wacht staat. Je voelt je onbelangrijk en genegeerd. Leidinggevenden moeten dan ook geen procedures volgen tijdens gesprekken met medewerkers, maar echt kunnen afstemmen op de behoeften van de medewerker.

Ruimte voor maatwerk

Om te voorkomen dat alle medewerkers over één kam worden geschoren door te strakke procedures moeten de leidinggevenden de ruimte krijgen om maatwerk toe te passen in het contact met medewerkers. Zo voorkom je bijvoorbeeld dat de procedures van het verzuimbeleid tegen je gaan werken. Geef dus de leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor het ziekteverzuim de ruimte om hun aanpak af te stemmen op hun medewerkers, zo voorkomen ze een hoop verzuim.



“Cultuur eet strategie als ontbijt, cultuur eet eigenlijk alles als ontbijt...”!



Tip 13

Coach je leidinggevenden

Vaak is het de leidinggevende die in de organisatie verantwoordelijk is voor de verzuimgesprekken met een zieke medewerker en voor het uitvoeren van de re-integratie (op advies van de bedrijfsarts.) Meestal is de leidinggeven echter nauwelijks voorbereid op deze taak, want verder dan een training in verzuimgesprekken komt men vaak niet.

Verzuimgesprek is meer dan vragen hoe het gaat

Een training in verzuimgesprekken is vaak beperkt tot de vragen die je als leidinggevende mag stellen gelet op de privacywetgeving. Een verzuimgesprek is echter veel meer dan dat. Het eerste verzuimgesprek is de ziekmelding door de werknemer. In dit gesprek wordt de toon gezet voor het vervolg van de re-integratie en wordt bepaald welke stappen er worden gezet. Als het eerste gesprek niet goed wordt gevoerd is de kans groot de medewerker weerstand ontwikkelt tegen de re-integratie en dat re-integratiekansen worden gemist.

Organiseer feedback

Zorg dat je leidinggevenden regelmatig feedback krijgen op hun verzuimgesprekken van ervaren casemanagers of HR-adviseurs. Niet alleen op de inhoud (wat mag je vragen en welke info moet je geven) maar ook op het proces:

- Contact maken
- Aandacht en erkenning
- Valkuilen vermijden
- Wanneer vraag je wat
- Doelgerichte afspraken maken

Door regelmatige feedback van ervaren professionals groeien de leidinggevenden in hun rol, zonder dat ze kostbare trainingen hoeven te volgen in een vakgebied dat niet hun interesse heeft.

Help met doelen stellen

Zonder ervaring en diepgaande kennis van wet- en regelgeving is het onmogelijk voor een leidinggevende om een inschatting te maken van het verloop van een verzuimdossier. Laat leidinggevenden dan ook niet zwemmen en help hen pro-actief met het opstellen van een re-integratieplan. Help de leidinggevende met het formuleren van een realistisch doel en een haalbare aanpak en het inzetten van specialisten zoals de bedrijfsarts. Dit leidt tot een snellere re-integratie en zo wordt onnodig lang verzuim voorkomen.

Tip 14

Creëer goede psychosociale werkomstandigheden

Volgens wetenschappelijk onderzoek is het belangrijk om niet alleen aandacht te hebben voor de fysieke werkomstandigheden (werken in de juiste houding, op de juiste werkplek met de juiste gereedschappen) maar ook en vooral voor de psychosociale werkomstandigheden. Dit de mate waarin op de werkvloer sprake is van:

- voldoening
- verbinding
- bijdragen
- (sociale) waardering
- erkenning

Psychosociale behoeften invullen door het werk

Hoe meer bovenstaande psychosociale behoeften worden ingevuld in het werk, hoe meer veiligheid een medewerker zal ervaren. Wanneer iemand zijn werk inhoudelijk leuk vindt en bovenstaande waarden ervaart tijdens het werk dan is er sprake van optimale psychosociale werkomstandigheden en voelt de medewerker zich veilig en gewaardeerd.

Kans op verzuim neemt toe bij slechte invulling van behoeften

Wanneer door het werk weinig psychosociale behoeften worden ingevuld is er sprake van slechte psychosociale werkomstandigheden. Het werk geeft dan geen voldoening en daardoor verminderd de motivatie. Verzuim ligt dan als snel op de loer.

Zorg voor balans tussen energie gevende en energievretende taken

Door functies zo in te richten dat er een goede balans ontstaat tussen energievretende en energie gevende activiteiten voorkom je dat de functie de medewerker leegzuigt. Dit is de beste verzuimpreventie. Niemand houdt het immers vol om elke dag een steile berg te beklimmen en alleen de rotswand en de afgrond te zien en nooit eens ergens uit te kunnen rusten en van het uitzicht te kunnen genieten. Naast het bewaken van de emotionele belasting van functies is het daarom ook belangrijk om te bewaken dat het werk voldoende (energie-gevende) psychosociale behoeften vervult.



Tip 15

Gezondheidsbeleid

Gezondheid is basisbehoefte nummer 1 voor ieder mens. Als het met je gezondheid niet goed gaat dan kom je waarschijnlijk ook niet aan volledig werken toe. Het is dus voor werkgevers van groot belang om te investeren in de (lange termijn) gezondheid van mensen. Hoe ze dit doen ligt vast in het gezondheidsbeleid**.

Zet gezondheid op alle agenda's

Gezondheid is voor iedereen prioriteit nummer 1, dus ook voor directie. Vaak is de financiële gezondheid van een bedrijf een belangrijk aandachtspunt op de directie-agenda, maar de fysieke en mentale gezondheid van de mensen is minstens net zo belangrijk en hoort er dus ook op te staan. Net als op agenda van het management en de leidinggevenden, het gaat immers om de gezondheid van je belangrijkste productiemiddel. De vraag: "Hoe staat het met de gezondheid van onze mensen en wat kunnen we doen om deze verder te verbeteren", zou structureel op de agenda van belangrijke vergaderingen moeten zijn.

Creëer een visie op gezondheid

Het gezondheidsbeleid moet gebaseerd zijn op een heldere visie op gezondheid. Een visie die antwoord geeft op vragen als:

- Wat verstaan we in onze organisatie onder (werken aan) gezondheid?
- Waarom is gezondheid zo belangrijk in onze organisatie?
- Hoe draagt gezondheid bij aan onze missie en visie?
- Waarom maken we werk van gezondheid

Meet en evalueer

Beleid uitvoeren heeft alleen maar zin als je ook de effecten van het beleid meet. Meet dus psychosociale werkomstandigheden als:

- Werkdruk
- Stress
- Voldoening
- Sfeer

En meet de fysieke conditie zoals:

- BMI
- Uithoudingsvermogen
- kracht

* Uiteraard mag je dit in verband met privacy niet zelf doen, schakel daarom een bedrijfsarts of arbodienst in die hierin is gespecialiseerd en werkt volgens de AVG richtlijnen.

** Overleg en instemming van het personeel danwel de personeelsvertegenwoordiging is uiteraard noodzakelijk

Aan de hand van de metingen kun je zien welke effect je beleid heeft en waar je kunt verbeteren.

Tip 16

Focus op welzijn (welzijnsbeleid)

Gezondheid is basisbehoefte nummer 1 voor de mensheid en welzijn is basisbehoefte nummer 2 volgens de behoeftenpiramide van Maslow. Welzijn is de mate waarin iemand zich prettig voelt in zijn omgeving en het zegt of iemand zich:

- Welkom voelt
- Gewaardeerd voelt
- Veilig voelt
- Gezien en gehoord voelt

Daarnaast is welzijn de afwezigheid van:

- Gevaar
- Dreiging
- Onzekerheid
- Onduidelijkheid

Een goede gezondheid en welzijn haalt het beste naar boven in mensen en wanneer mensen gezond zijn en welzijn ervaren is de kans op ziekteverzuim minimaal.

Zet welzijn op alle agenda's (vooral de "hoogste" agenda's)

Welzijn is, na prioriteit nummer 1 gezondheid, de hoogste prioriteit voor ieder mens, dus ook voor directie. Vaak is de financiële gezondheid van een bedrijf een belangrijk aandachtspunt op de directieagenda, maar het welzijn van de medewerkers is minstens net zo belangrijk en hoort er dus ook op te staan. Net als op agenda van het management en de leidinggevenden, het gaat immers om het welzijn van je belangrijkste productiemiddel. De vraag: "Hoe staat het met de welzijn van onze mensen en wat kunnen we doen om deze verder te verbeteren", zou structureel bovenaan de agenda van belangrijke vergaderingen moeten staan.

Creëer een visie op welzijn

Het welzijnsbeleid moet gebaseerd zijn op een heldere visie op welzijn. Een visie die antwoord geeft op vragen als:

- Wat verstaan we in onze organisatie onder (werken aan) welzijn?
- Waarom is welzijn zo belangrijk in onze organisatie?
- Hoe draagt welzijn bij aan onze missie en visie?
- Waarom maken we werk van welzijn

Meet en evalueer

Beleid uitvoeren heeft alleen maar zin als je ook de effecten van het beleid meet. Meet dus psychosociale werkomstandigheden als:

- (Sociale) Waardering
- Psychologische veiligheid
- Verbinding

En meet of er in de bedrijfsvoering sprake is van

- Onduidelijkheid
- Gevaar
- Onzekerheid

Aan de hand van de metingen kun je zien welke effect je beleid heeft en waar je kunt verbeteren.

Tip 17

Maak en deel de verzuimbusinesscase van de organisatie

Een verzuimbusinesscase laat zien wat het ziekteverzuim een werkgever kost en wat het oplevert als een preventieve maatregel werkt. Elke werkgever zou een verzuimbusinesscase moeten hebben want ziekteverzuim kost veel geld. Medewerkers worden tijdens ziekte immers doorbetaald zonder dat er inkomsten voor de werkgever tegenover staan. Maar ook voor werknemers die ziek uit dienst gaan in een arbeidsongeschiktheidsuitkering terecht komen betalen werkgevers nog 10 jaar lang de uitkeringslasten. Dat zijn ongeveer 10 jaarsalarissen.

Vaak is een organisatie zich niet bewust van de (verborgen) kosten van ziekteverzuim

De regels rondom ziekteverzuim en sociale zekerheid in Nederland zijn zeer complex, het is veel meer dan alleen het salaris doorbetalen van een zieke medewerker. Weinigen kennen alle regels en alle verborgen kosten die aan een hoog ziekteverzuim zijn verbonden en onder medewerkers is deze kennis vaak niet aanwezig. De kosten van verzuim zijn vaak hoger dan men denkt en dit heeft direct invloed op de winstgevendheid van de organisatie.

Inzicht in de kosten en verantwoordelijkheden van de werkgever vergroten het bewustzijn (vertel wat het kost)

Door alle verzuim gerelateerde kosten in beeld te brengen ontstaat inzicht in de gevolgen van verzuim voor het resultaat van de organisatie. Door dit inzicht ontstaat bewustzijn in de organisatie van de grote impact die ziekteverzuim heeft op de bedrijfsvoering en waarom verzuimpreventie zo belangrijk is.

Een groter bewustzijn zorgt voor meer aandacht voor gezondheid en welzijn

Door de verzuimbusinesscase te delen op alle niveaus in de organisatie vergroot je het bewustzijn van de risico's die een hoog verzuim met zich meebrengt. Een hoog verzuim kan van een winstgevend bedrijf een verliesgevend bedrijf maken met alle gevolgen van dien. Hoe groter dit bewustzijn hoe groter de bereidheid van medewerkers om mee te werken aan verzuimpreventie.



Tip 18

Investeer in kennis, vaardigheid en houding

In de organisatiekunde bestaat een formule die zegt dat gedrag van medewerkers het resultaat is van kennis, vaardigheid en houding $G=K+V+H$. Verzuimgedrag ontstaat volgens deze formule dus door een gebrek aan kennis of vaardigheid of een verkeerde houding bij de medewerkers. Het gaat bij deze formule niet om een fysieke houding, maar om de mentale houding, de attitude. Hoe kijkt men tegen het werk en de organisatie aan. Door te werken aan kennis, vaardigheid en houding kun je dus het verzuimgedrag beïnvloeden.

Gezonde kennis leidt tot gezond gedrag

Een medewerker met veel kennis van bijvoorbeeld het ontstaan van rugklachten zal er voor waken zijn rug onnodig te belasten of te overbelasten. En een medewerker met kennis van de enorme inkomensdaling die volgt als hij in een arbeidsongeschiktheidsuitkering terecht komt zal er ook voor waken dat hij in die situatie terecht komt. Door medewerkers bijvoorbeeld veel kennis te geven over het ontstaan van stress en de gevolgen van stress voor je gezondheid welzijn zullen ze uiteindelijk stress gaan vermijden en op zoek gaan naar werkwijzen die stress voorkomen.

Ontwikkel vaardigheden die leiden tot gezond gedrag

Gezond gedrag is gedrag dat op lange termijn leidt tot een goede gezondheid en welzijn. Nu stress vermijden, genoeg bewegen en gezond eten zodat je fit en gezond je pensioen kunt halen. Door vaardigheden te ontwikkelen die gezond gedrag ondersteunen kun je dit beïnvloeden. Vaardigheden zoals:

- Communicatie
- Stressmanagement
- Assertiviteit
- Grenzen stellen
- Persoonlijke ontwikkeling

Ontwikkel een groeimindset (positieve houding t.a.v. groei)

Mensen met een groeimindset zijn er volgens professor Carol Dweck van overtuigd dat je je capaciteiten kunt ontwikkelen en dat je zo zelf grip hebt op je eigen ontwikkeling. Mensen die ergens goed in zijn, zijn goed omdat ze dat vermogen hebben opgebouwd vinden zij en mensen die dat niet zijn, zijn niet goed omdat ze het werk er niet voor hebben gedaan. Kortom, mensen met een groeimindset geloven dat je controle hebt over je ontwikkeling. Dit in tegenstelling tot mensen met een fixed mindset, die geloven dat onze capaciteiten vaststaan. Alles wat je kunt is een kwestie van hebben of niet vinden zij. Het is een vast gegeven. Sommige mensen zijn vanuit nature goed in dingen, terwijl anderen dat niet zijn. En hiermee geloven ze dat je dus geen controle hebt over datgene wat je bij jezelf kunt ontwikkelen. Door te werken aan een groeimindset in de organisatie staan medewerkers meer open om te leren en gezond gedrag te ontwikkelen, waardoor de kans op verzuim steeds kleiner wordt.

Respecteer de fixed mindset

Een fixed mindset is niet negatief of fout. In omgevingen waar bijvoorbeeld veel stabiliteit of voorspelbaarheid wordt gevraagd kan een fixed mindset juist een sterk punt zijn. En onthoud dat niet iedereen kan of wil ontwikkelen in hetzelfde tempo. En: ontwikkelen voelt lang niet voor iedereen als veilig. Hou hier rekening mee wanneer je aan de slag gaat met kennis, vaardigheid en houding.



Tip 19

Creëer Verbinding (met elkaar en de organisatiedoelen)

Niets werkt zo verbindend als een gezamenlijk doel. Wees daarom open over de doelen van de organisatie en vooral de samenhang (strategie) tussen de korte termijndoelen en de lange termijndoelen (missie en visie).

Medewerkers willen graag ergens aan bijdragen

De jongere generaties op te arbeidsmarkt kiezen steeds vaker voor werkgevers die bij willen dragen aan een betere wereld door maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Anders dan 20 jaar geleden hebben capabele, gemotiveerde, ervaren medewerkers de werkgevers voor het uitkiezen. Voordat ze hun talenten schenken aan een organisatie vindt een zelfbewuste afweging plaats en werkgevers die bekend staan als vervuilend of die weinig aandacht hebben voor menselijke waarden laten ze links liggen. Ze willen hun talenten graag inzetten voor bedrijven die duidelijke doelstellingen hebben die bijdragen aan de betere (veiliger, gezonder, schoner, vreedzamer etc.) wereld.

Medewerkers willen hun plaats in het geheel weten

Medewerkers (van de jongere generaties) willen graag werk doen dat relevant is en bijdraagt aan de maatschappelijke doelen van het bedrijf. Daarom is het belangrijk om inzicht te geven in hoe hun werk bijdraagt aan deze doelen. Dit doe je door bijvoorbeeld inzicht te geven in het aantal klanten dat je per dag een glimlach bezorgt, of het aantal patiënten dat je per dag gezonder hebt gemaakt. Het gaat om de relatie tussen het werk van de medewerker en het uiteindelijke resultaat voor de klant.

Verbinding leidt tot doelgerichtheid

Als medewerkers gedeelde doelen hebben dan zijn ze meer gemotiveerd om samen te werken. Doordat ze bewust zijn dat ze aan hetzelfde doel werken zullen ze elkaar eerder helpen en zo ontstaat verbinding tussen de medewerkers en met de organisatiedoelen. Door deze verbinding neemt de motivatie om het doel te bereiken nog verder toe, doordat de medewerker nog meer kan bijdragen aan het resultaat. En gezamenlijk een bijdrage leveren geeft meer voldoening. Hoe meer voldoening medewerkers uit hun (samen)werk(ing) halen, hoe kleiner de kans op psychische klachten en ziekteverzuim.



Tip 20

Employer branding (laat zien dat je een gezonde werkgever bent)

Met Employer Branding vertel je het verhaal van je bedrijf (merk). Hoe is de sfeer, hoe gaat men met elkaar om? Hoe ga je om met zaken als samenwerking, ontwikkeling, plezier? Kortom wat maakt jouw organisatie onderscheidend en aantrekkelijk ten opzichte van andere werkgevers. Waarom zou een werknemer voor jouw organisatie kiezen? Wat maakt dat medewerkers nu bij de organisatie werken? Welke aspecten worden gewaardeerd?

Employer branding is het “vermarkten” van je bedrijfscultuur

De sfeer en de manier waarop men in de organisatie met elkaar om gaat is bepalend voor de bedrijfscultuur. Door middel van Employer Branding laat je aan de buitenwereld zien wat voor bedrijfscultuur je hebt en waarom het zo leuk is om daarin te werken.

Bedrijfscultuur: Hoe de werkgever invulling geeft aan waarden

De cultuur in een organisatie wordt bepaald door de kernwaarden van het bedrijf. Bedenk maar eens hoe de cultuur er uit ziet in een bedrijf met kernwaarden als “innovatie” en “creativiteit” of in een bedrijf met kernwaarden als “efficiency” en “continuïteit”. Voel je het verschil?

Waarden trekken waarden aan

Als werkgever wil je dus mensen aantrekken die jouw kernwaarden delen. Want de kans dat zij bij jouw bedrijfscultuur passen is zo goed als 100%. Het is dus zaak om aan toekomstige werknemers te laten zien waarom ze juist bij jou het best hun kernwaarden kunnen vervullen. Hoe ziet jouw bedrijfscultuur eruit, wat maak jou als werkgever “avontuurlijk” of “gezond”? Dit is waar Employer Branding om de hoek komt kijken. Door te laten zien dat je als werkgever gezondheid en inzetbaarheid hoog in het vaandel hebt staan zal je talenten aantrekken die deze waarden delen. En talenten die deze waarden hoog in het vaandel hebben staan zullen minder snel verzuimen.



Tip 21

Werk aan waarden (drijfveren die belangrijker zijn dan geld)

Geld is een korte termijn motivatieprikkel, zo blijkt uit talloze onderzoeken. Als een medewerker ontevreden is over de sfeer en de organisatie wil verlaten, dan zal een salarisverhoging slechts tijdelijk een oplossing zijn om hem te behouden. Als de sfeer na zijn loonsverhoging niet veranderd zal hij na verloop van tijd toch de organisatie gaan verlaten.

Waarden waarderen

De succesvolle bedrijven van deze tijd (o.a. Coolblue, Netflix), zijn zich bewust dat alleen een hoog salaris niet voldoende is om talenten aan te trekken en te behouden. Zij richten zich op het belang van een gezonde bedrijfscultuur, zij weten welke waarden belangrijk zijn om de juiste cultuur te creëren en sturen daar actief op. Ze trekken alleen mensen aan die hun waarden delen en nemen (respectvol) afscheid van mensen die hun waarden niet delen. Medewerkers die succes boeken gebaseerd op de kernwaarden worden daarvoor beloond en gedrag dat niet volgens de kernwaarden is wordt niet getolereerd.

Waarden sturen het gedrag in teams en organisaties

Ieder mens heeft een aantal waarden die hij het belangrijkste vindt, waar hij onder alle omstandigheden aan vast zal houden, de hoogste waarden. Deze zijn ook zichtbaar voor de buitenwereld, ze zijn onderdeel van iemands persoonlijkheid. Je kunt vast wel een voorbeeld bedenken van iemand die zekerheid als een van zijn hoogste waarden heeft. Hoe zie je dit terug in zijn of haar gedrag? En bedenk eens een voorbeeld van iemand die avontuur als een van zijn hoogste waarden heeft? Zie je het verschil?

Waarden creëren optimale psychosociale werkomstandigheden

Door actief te werken aan waarden als o.a. gezondheid, welzijn, collegialiteit en samenwerking creëer je optimale werkomstandigheden in het bedrijf. Stel je maar eens voor hoe de bedrijfscultuur er uit ziet in een bedrijf waar de kernwaarden gezondheid en welzijn boven de kernwaarde "resultaatgerichtheid" staan. Hoe hoog zal het ziekteverzuim daar zijn?

Sturen op resultaat vermindert waarden

Door alleen op resultaat te sturen focus je op het vergroten van de omzet en het verminderen van (personeels)kosten. Door te focussen op het vergroten van de menselijke waarden in de organisatie creëer je echter betere mensen, die langer bij je blijven werken, die betere klanten aantrekken, minder fouten maken en minder ziek zijn.



Tip 22

Maak gezondheid een lijnverantwoordelijkheid (net als in de topsport)

Net als in de topsport is de gezondheid van het team de verantwoordelijkheid van de trainer/coach. Uiteraard zijn er adviseurs en hebben de sporters zelf hun eigen verantwoordelijkheid. Het is echter aan de trainer/coach om spelers te helpen met hun verantwoordelijkheid en te werken aan meetbare doelstellingen, zodat het team telkens fit aan de aftrap komt te staan.

De top bepaalt de norm

Net als in de topsport bepaalt de eindverantwoordelijke in een bedrijf de normen. De directie bepaalt wat in het bedrijf bijvoorbeeld als “kwaliteit” of “klantgericht” wordt gezien. Zo moet het ook zijn met gezondheid, welzijn en inzetbaarheid. Met welk percentage of cijfer is men tevreden?

Metten is weten

Door duidelijke normen aan gezondheid, welzijn en inzetbaarheid te hangen maak je voor iedereen duidelijk wat het precies is. De normen kun je dan periodiek (AVG-proof) laten meten door de bedrijfsarts. Zo kun je zien of het uitgevoerde beleid ten aanzien van gezondheid, welzijn en inzetbaarheid heeft gewerkt.

Ondersteun de lijn

Net als de trainer/coach is een lijnmanager geen gezondheidsdeskundige of arts. Hij kan echter wel, net als de trainer/coach, invloed uitoefenen op de fitheid en de (mentale) gezondheid van de spelers. Uiteraard met de ondersteuning van gezondheidsprofessionals en in overleg met de (bedrijfs)arts. Door het werken aan gezondheid, welzijn en inzetbaarheid onderdeel te maken van het takenpakket van de lijnmanager, met de juiste ondersteuning zal leiden tot een toename van de inzetbaarheid en een afname van het ziekteverzuim.



Tip 23

Een goede onboardingsprocedure met aandacht voor gezondheid

Wat is een onboardingsprocedure en waarom is het belangrijk?

Steeds meer bedrijven investeren tijd in hun onboardingsprocedure, om nieuwe mensen optimaal te laten landen in de organisatie. Vaak is de procedure een stappenplan waarin acties staan die moeten worden uitgevoerd, zoals het aanmaken van accounts, ter beschikking stellen van laptop en telefoon en het inplannen van kennismakingsgesprekken.

Het is belangrijk om een goeie onboardingsprocedure te hebben omdat je de nieuwe medewerker er een signaal mee geeft dat er aandacht is besteed aan haar komst. Het is erg prettig als op de eerste dag alles is geregeld en mensen de tijd nemen om je te informeren wat ze doen.

Aandacht voor gezondheid

Een onboardingsprocedure die alleen is gericht op de operationele stappen en kennis maken met collega's is fijn voor de nieuwe medewerker, maar het is niet genoeg om ook een preventieve werking te hebben op het ziekteverzuim.

Om een preventieve werking te hebben moet de onboardingsprocedure ook ingaan op hoe de organisatie werkt en meer specifiek op hoe de organisatie omgaat met gezondheid.

Wat heeft de organisatie te bieden

Tijdens de onboarding wordt aan de nieuwe medewerker uitgelegd welke waarde de werkgever hecht aan gezonde werknemers en wat de organisatie allemaal te bieden heeft aan de werknemer op het gebied van gezondheid. En ook wat de organisatie te bieden heeft als de gezondheid van de medewerker onder druk komt te staan. Bij wie kun je dan terecht en hoe kunnen ze je helpen.

Gezond aan boord

Als de onboarding is geslaagd voelt de medewerker zich welkom en heeft hij alle informatie om een succes te maken van zijn "reis" aan boord van de organisatie. De gezonde reis kan beginnen.

Onboarding wordt offboarding

Onboarding is een continu proces. Je houdt de medewerker continu op de hoogte van de voortgang van de reis. Je wil immers graag dat medewerkers jouw organisatie als een ambassadeur verlaten.



Tip 24

Check je verzuimverzekering en Arbocontract

Heel veel kleine en middelgrote werkgevers hebben een verzekering voor de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte. Daarnaast is elke werkgever verplicht om een Arbocontract af te sluiten met een Arbodienst of met een bedrijfsarts.

Verzekeraars vergoeden vaak preventieve maatregelen

Wanneer je als werkgever maatregelen wil nemen om de gezondheid in je organisatie te bevorderen zo het ziekteverzuim te verlagen dan zijn veel verzekeraars bereid om met je mee te denken en ook (deels) mee te betalen aan de kosten hiervan. Ook bieden veel verzekeraars preventieve maatregelen en interventies aan waar je tegen geringe kosten gebruik van maken. Want hoe lager het verzuim hoe minder een werkgever een beroep doet op het uitkeren van de verzekering. Check dus welke mogelijkheden jouw verzekeraar biedt om aan preventie te werken.

Wat doet de Arbodienst aan preventie?

Veel werkgevers kiezen voor een basiscontract bij de Arbodienst. Lage of geen vaste kosten en alleen betalen voor de diensten die worden ingezet en daar is natuurlijk niets mis mee. Waar je dan wel rekening mee moet houden is dat een Arbodienst met een basiscontract in de afwachtende houding staat, ze doen niets totdat je een ziekmelding doet. Ze denken dus niet mee over hoe je een veilige gezonde werkomgeving kunt creëren. Ze helpen je alleen met blussen en niet met voorkomen.

Laat geen mogelijkheden liggen

Check dus die verzuimverzekering en dat Arbocontract, zoek naar de preventiemogelijkheden en benut ze. De geringe kosten heb je vaak al met het voorkomen van één ziekmelding terugverdiend.



Tip 25

Zorg dat je cijfers op orde zijn

Het verzuimpercentage van een organisatie zegt niet zoveel. Net als de buitentemperatuur is het verzuimpercentage steeds een schommelingen onderhevig en seizoensgebonden. Als de temperatuur laag is, is het verzuim hoog (februari) en andersom (augustus), zo blijkt uit de cijfers van het CBS.

Cijfers wijzen naar oorzaken

Verzuimcijfers zijn interessant als ze daadwerkelijk iets zeggen over de oorzaak van het verzuim, bijvoorbeeld of er een psychische of fysieke oorzaak is (de bedrijfsarts of Arbodienst kan dit privacyproof voor je bijhouden). Verzuimcijfers zijn ook interessant als informatie geven over het verzuim in verschillende doelgroepen. Zo bestaan er vaak grote verschillen tussen afdelingen.

Preventie op basis van cijfers

Door de cijfers goed te analyseren kan je achterhalen waar de grootste kansen op succesvolle preventie liggen. Wanneer een afdeling bijvoorbeeld structureel meer psychisch verzuim heeft dan andere afdelingen, dan moet je aan de slag met de psychosociale werkomstandigheden. En wanneer een afdeling structureel meer werk gerelateerde fysieke klachten heeft dan moet je aan de slag met de fysieke werkomstandigheden.

Meet je interventies

Wanneer je aan de slag gaat met bijvoorbeeld psychosociale werkomstandigheden op een afdeling, doe dan een nulmeting. Hoe is de situatie op dat moment. Vervolgens kun je verandering meten in de cijfers over die afdeling. Leiden de interventies in de psychosociale werkomstandigheden bijvoorbeeld tot minder ziekmeldingen, of kortere ziekmeldingen? En in welke leeftijdsgroep etc.? Zo krijg je steeds meer inzicht en worden je preventieve maatregelen steeds effectiever.





IEDERE ORGANISATIE EEN GEZONDE CULTUUR!

Weg met HR, zet in op bedrijfscultuur!



Over Your Proud Company

Your Proud Company is opgericht om een einde te maken aan ziekmakende organisaties in Nederland. Dat zijn organisaties met een ongezonde bedrijfscultuur en een hoog verloop, een hoog verzuim en veel interne weerstand tegen verandering.

Door deze organisaties te helpen om een gezonde bedrijfscultuur te creëren veranderen ze in aantrekkelijke werkgevers, die moeiteloos talenten aan kunnen trekken en ook langdurig weten te behouden voor de organisatie. Daarbij daalt het ziekteverzuim tot een minimum en kunnen verandering en vernieuwing eenvoudig worden doorgevoerd. Zo ontstaan organisaties waar de medewerkers trots op zijn en waar ze sociale verbinding, ontwikkeling en groei ervaren. Precies datgene waar werk voor is bedoeld. Zo wordt Nederland het voorbeeldland voor HR in de wereld.

Your Proud Company is een netwerkorganisatie van ervaren professionals en deskundigen op onder andere op het gebied van organisatiekunde, verandermanagement, verzuimpreventie en personeelsmarketing. Aan de hand van ons 6 stappenplan helpen we organisaties om onweersstaanbaar aantrekkelijke werkgevers te worden met een laag verloop en verzuim en een hoge veranderbereidheid.

De 6 stappen zijn:

1. De reality check (de Roast van HR)
(Wat voor werkgever ben je eigenlijk?)
2. Corporate Identity
(Wat voert werkgever wil je zijn en wat wil je uitstralen)
3. Change Management
(Breek ongeschreven regels, neem afscheid van je oude cultuur en creëer een gezonde bedrijfscultuur)
4. Employer Branding
(Maak reclame voor je bedrijfscultuur en je Corporate Identity)
5. Employee Advocacy
(Laat medewerkers aan het woord om je organisatie te promoten)
6. HR als cultuurbewaker
(HR laat het oude administratieve HR los en focust zich op het bewaken van een gezonde bedrijfscultuur)

Meer weten? Volg ons op [LinkedIn](#) of bezoek onze [website](#).