

Deze visienota richt zich specifiek op '**preventie van arbeidsverzuim**'. Deze visie is door te vertalen naar 'terugkeer vanuit arbeidsverzuim' en op 'instroom, doorstroom en uitstroom' vraagstukken. Deze doorvertaling valt buiten de context van deze visienota.

Achtergrond

Arbeidsverzuim is van alle tijden. Arbeidsverzuim was in de 19^e eeuw veelal een gevolg van slechte werkomstandigheden, zwaar fysiek werk en het ontbreken van sociale en gezondheidsvoorzieningen. Het risico van verlies van inkomen door arbeidsverzuim kwam geheel voor rekening van de werknemer. Arbeidsverzuim was vooral een gevolg van fysieke klachten. Werk en privé waren volledig gescheiden.

In de 20^e eeuw kwam hier onder invloed van vakbonden en andere belangenbehartigers verandering in. Werkomstandigheden verbeterden, fysiek werk werd vervangen door mechanisering en taken werden gesplitst. Ergonomische en veiligheidsmaatregelen werden ingevoerd al dan niet opgedrongen door wettelijke verplichtingen of Cao's. Het risico van verlies van inkomen werd wettelijk en via Cao's verlegd naar de werkgever. Arbeidsverzuim was niet alleen maar een gevolg van werk maar ook van activiteiten buiten het werk. Werk en privé waren nog steeds volledig gescheiden.

Aan het einde van de 20^e eeuw werden de wettelijke regelingen verfijnd en werd de verantwoordelijkheid voor ziekteverzuim een gedeelde zaak voor medewerker en werkgever. De poortwachterregeling werd ingevoerd om tot een meer evenwichtige en integrale aanpak van ziekteverzuim te komen. Naast het 'natuurlijk' ziekteverzuim door fysieke klachten werden mensen ziek door geestelijke/emotionele klachten zoals stress, overspannenheid, depressies, etc. Het gevolg meer en meer langdurig uitval (burn outs, etc.) en kortstondig uitval (vermoeidheid, etc.). Werk en privé liepen steeds meer in elkaar over.

Nu in de 21^e eeuw verschuift de gedeelde verantwoordelijkheid naar gedeelde zorg. Hierbij zorgt de werkgever voor een werkomgeving die rekening houdt met de persoonlijke belangen en ontwikkeling van de medewerker en heeft de medewerker zorg voor de belangen en de ontwikkeling van organisatie. Een goede balans tussen werk en privé krijgt steeds meer aandacht. Deze kwetsbare balans vraagt een andere kijk op mensen en organisaties waarbij niet de ziekteverzuimregelingen centraal staan maar eerder de mate van betrokkenheid en flexibiliteit van de medewerkers en de mate waarin organisaties medewerkers de ruimte geven om vanuit zichzelf te bewegen, te ondernemen. Het 'nieuwe werken' is o.a. een ontwikkeling die hier op inspeelt.

Visie op arbeidsverzuim

Om preventief te werken aan het verlagen van het arbeidsverzuim is het noodzakelijk om anders naar mensen en organisaties te kijken en dan vooral naar de relatie tussen leidinggevende en medewerker en het functioneren van zowel medewerker en de organisatie. Anders kijken wil zeggen dat gekeken wordt naar de diepere oorzaken die leiden tot arbeidsverzuim bij de medewerker en de rol die de leidinggevende daarbij speelt. Als dit niet gebeurt blijft het verlagen van het arbeidsverzuim 'hangen' in een vorm van symptoom bestrijding: de werkdruk is te hoog, de beloning is te laag, het werk is te zwaar, de werktijden passen niet, etc. De kans dat met symptoombestrijding het arbeidsverzuim blijvend verlaagd wordt is gering.

Onze visie: arbeidsverzuim is een keuze, die te beïnvloeden is door aan de slag te gaan met de dieperliggende oorzaken van arbeidsverzuim:

- Het kritieke gevoel
- Intrinsieke betrokkenheid

● Coöperatie ArcoVida U.A.

Bezoekadres
Aalsterweg 291C
5644 RE Eindhoven

Postadres
Postbus 405
5600 AK Eindhoven

+31(0)40 78 70 875
info@arcovida.nl
www.arcovida.nl

Rabobank 1515.85.385
KvK 17266129
BTW NL 821442156B01

- Organisatiegerichte focus
- Fragmentatie

Diepere oorzaak: het kritieke gevoel

De eerste van de diepere oorzaken ligt bij het gevoel van medewerkers en als gevolg van het gevoel het gedrag en de houding van de medewerkers. Dit gevoel wordt in sterke mate bepaald door de rol van de leidinggevende en de ruimte die de medewerker krijgt om een echte bijdrage te geven aan de organisatie. In de kern zijn er twee varianten: een destructief(negatief, angstig) gevoel en een constructief(positief, verrijkend) gevoel. Het aandacht hebben voor de gevoelens van medewerkers door de leidinggevende legt de basis om anders naar elkaar te kijken, veel meer naar de mens achter de medewerker.

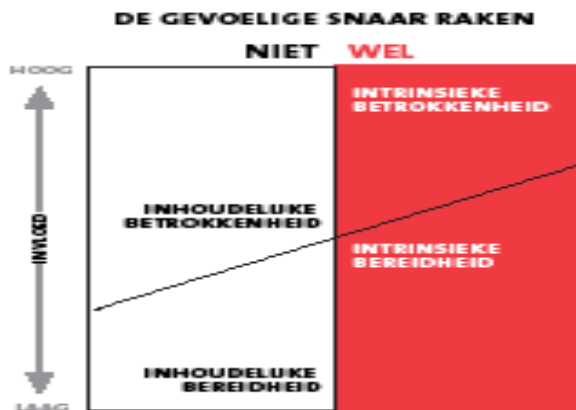
Als dit gebeurt voelen medewerkers zich meer gezien, meer gehoord. Medewerkers die zich miskent voelen en gefrustreerd, teleurgesteld, wantrouwend zijn zullen zich vooral niet veilig voelen. Ze zijn bang voor hun positie, denken in angst over wat er kan gebeuren en nemen vooral geen initiatief. Hier ligt een belangrijke uitdaging voor de leidinggevendenden. Het creëren van een situatie van een waarin de medewerker zich veilig voelt om over de diepere oorzaak van arbeidsverzuim te praten. De leidinggevende hoeft niet te behandelen, 'just listen'. Nu zal de leidinggevende dit alleen doen als hij zichzelf veilig voelt. Helaas is het zo dat in organisaties waar het arbeidsverzuim in vergelijking met andere organisaties te hoog is, de leidinggevendenden in hetzelfde 'schuitje' zitten als de medewerker. Het aandacht hebben voor en het doorbreken van deze 'impasse' is een belangrijk aandachtspunt voor de eindverantwoordelijk leidinggevendenden. En als die ook in hetzelfde schuitje zit? Dan kenmerkt de organisatie zich als destructief en is ondersteuning van 'buitenaf noodzakelijk of wordt de organisatie ingehaald door de economische principes van 'verlies en winst'.

Destructieve gevoelens en daaruit volgend destructief gedrag beïnvloeden de keus om te verzuimen sterk. De kans dat medewerkers en leidinggevendenden (langdurig)uitvallen is dan vele male hoger dan wanneer constructieve gevoelens de boventoon voeren. Het herkennen en erkennen van de gevoelens en hierover in gesprek gaan is een verantwoordelijkheid van zowel de medewerker als de leidinggevende. Dit vraagt van de medewerker, de leidinggevende en de organisatie als geheel de bereidheid om de diepere oorzaken onder ogen te zien. Het vertrekpunt hierbij is het krijgen van inzicht in de huidige situatie als het gaat om het kwantitatieve beeld van het arbeidsverzuim en het kwalitatieve beeld van het arbeidsverzuim. Hieronder staat het constructief en destructief gevoel schematisch weergegeven.

CONSTRUCTIEF GEVOEL	DESTRUCTIEF GEVOEL
VERLANGEN	VERWACHTING
VERTROUWEN	WANTROUWEN
VERWONDERING	FRUSTRATIE
VERADEMING	TELEURSTELLING
VEILIGHEID	ONZEKERHEID
VERANTWOORDELIJKHEID	MISKENNING
VERMOGEN	GELATENHEID
VOLDOENING	ONTEVREDENHEID
VERBINDING	EENZAAMHEID
VOLLEDIG	ONVERSCHILLIGHEID

Diepere oorzaak: intrinsieke betrokkenheid

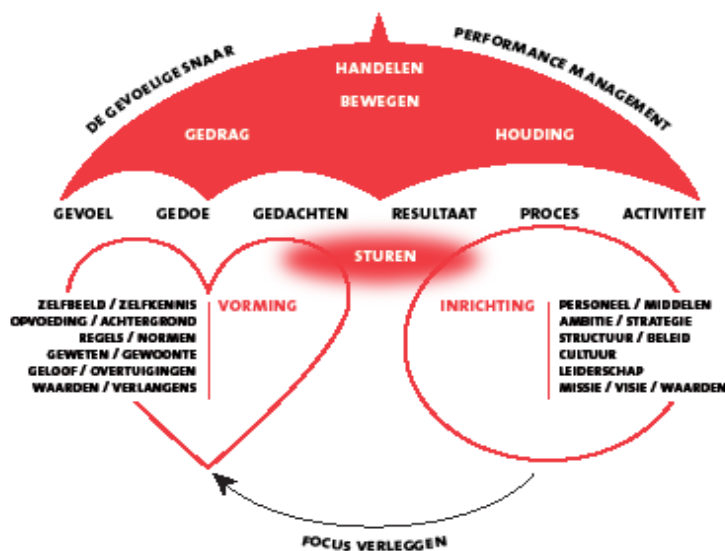
Het ligt voor hand om te zeggen dat betrokken medewerkers zich minder snel ziek melden dan medewerkers die deze betrokkenheid niet hebben of voelen. Dit impliceert dat als de betrokkenheid groter wordt het ziekteverzuim lager wordt. De mate van betrokkenheid hangt af van de mate waarin je werk en je organisatie je 'raken': wanneer je gevoelige snaar geraakt wordt. Uitspraken als 'ik heb hart voor de zaak', ik beschouw mijn werk als deel van mijzelf`passen hierbij. Betrokkenheid vindt zijn oorsprong in de mate waarin de waarden en verlangens van de medewerkers en leidinggevenden overeenstemmen met de waarden en missie van de organisatie. Betrokkenheid hangt daarnaast ook af van de mate waarin het werk ook echt past bij de medewerker en haalt dat ook het beste naar boven. Tot slot heeft betrokkenheid te maken met de formele invloed die medewerkers en leidinggevenden hebben. Als dit niet in balans is blijft betrokkenheid `steken´ in bereidheid en bereidheid is niet lang houdbaar wat weer kan leiden tot een verhoogd ziekteverzuim. Schematisch ziet het er als volgt uit:



En als medewerkers nu gewoon werken om inkomen te hebben? Medewerkers en leidinggevenden die uitsluitend voor hun inkomen werken hebben daar natuurlijk alle recht toe. Dit betekent ook niet direct dat deze medewerkers vaker verzuimen dan betrokken medewerkers. Dit is sterk individueel bepaald. Waar het hier om gaat is dat de mate van betrokkenheid invloed heeft op de hoogte van het ziekteverzuim. Onverschillige medewerkers zullen bijvoorbeeld eerder geneigd zijn zich ziek te melden bij een aankomende verkoudheid dan betrokken medewerkers.

Diepere oorzaak: organisatiegerichte focus

Het beheersen van ziekteverzuim in organisaties vindt voornamelijk plaats door het inzetten van meetinstrumenten, richtlijnen en procedures en methoden ingebed in het ziekteverzuim proces om te komen van 'ziek' naar 'beter'. Het managen van dit proces ligt afhankelijk van de afspraken in de organisatie bij de leidinggevende, de afdeling personeelszaken of is gedeeltelijk uitbesteed aan een arbodienst. Om daadwerkelijk te komen tot een verlaging van het ziekteverzuim is het niet voldoende om vanuit deze organisatiegerichte focus te sturen en te handelen. Om effectief en blijvend te komen tot verlaging van het ziekteverzuim is het noodzakelijk om de focus te verleggen naar de mens achter de medewerker. Wat is de achtergrond, opvoeding? Wat is zijn thuissituatie? Hoe is het zelfbeeld?, etc. Welk gedrag, welke houding laat de medewerker zien? Hoe voelt de medewerker zich? Wat houdt de medewerker bezig? Wat raakt en wat niet? Door de focus bij ziekteverzuim te verleggen van organisatiegericht naar mensgericht is de kans op het voorkomen van onnodig ziekteverzuim en het onnodig verlengen van het ziekteverzuim een stuk groter. Zie onderstaand schema:



Diepere oorzaak: fragmentatie

Verzuim en PO cockpit 2.0

Het PO cockpit 2.0 is een online applicatie met 100 stellingen die een integraal samenhangend beeld geven van de mate waarin op individueel en team niveau persoonlijk ondernemerschap kan worden vormgegeven. Met het cockpit 2.0 worden constructieve en destructieve factoren bij mens (gedrag, houding en gevoel) en organisatie(verzuim, veranderen, presteren) in beeld gebracht. De uitkomsten vormen de basis om te komen tot een dialoog om het risico van ziekteverzuim te verminderen en samen te werken aan preventie.

Het PO-cockpit 2.0 vormt een "warme, oranje aanvulling op de bestaande blauwe, koude verzuiminfo om vanuit het kwalitatieve beeld effectieve en efficiënte interventies, gericht op het terugdringen van het arbeidsverzuim, meer integraal mogelijk te maken.

Het arbeidsverzuim terugdringen begint dus bij een grondige analyse van de diepere oorzaken van het ziekteverzuim. Dit verschaft de medewerker, leidinggevende en de organisatie inzicht in de huidige situatie: Hierbij horen de volgende vragen:

Hoe hoog is het ziekteverzuim?

Hoe hoog is het ziekteverzuim in relatie tot de benchmark cq best practice?

Hoe is het proces rondom ziekteverzuim georganiseerd?

Waar sta ik als medewerker(gevoel, houding, gedrag, betrokkenheid)?

Waar staan wij als team(gevoel, houding, gedrag, betrokkenheid)?

Waar sta ik als organisatie(organisatiekenmerken)?

De verkregen inzichten vormen de basis om te komen tot een gerichte veranderaanpak en specifieke veranderinterventies. Uitgangspunt is dat de medewerker vanuit zichzelf in beweging komt, stappen onderneemt en dat de leidinggevende hierbij faciliteert. De eindverantwoordelijk leidinggevende of eigenaar geeft in woord en daad commitment voor deze gekozen aanpak. De principes van het vormgeven van Persoonlijk Ondernemerschap zijn hierbij leidend. In onderstaand schema staan de 10 stappen op weg naar Persoonlijk Ondernemerschap schematisch toegelicht.

