



## AFWEZIGHEID BEGELEIDEN, EEN HEFBOOM VOOR WELZIJN OP HET WERK?

We worden gebombardeerd met studies en cijfers die aantonen dat chronische stress, doordat hij meer absentie van lange duur, presentisme en algemene inefficiëntie op het werk veroorzaakt, enorme kosten en verliezen met zich meebrengt ([White paper van Securex, Absenteïsme in 2015](#)).

In ons artikel dat in februari 2017 verscheen, hadden we het over chronische stress bekeken vanuit neurowetenschappelijke hoek, waardoor we het verschijnsel “psychosociale stress” beter konden begrijpen. Stress werd er omschreven als een product van externe triggers en de manier waarop individuen ze interpreteren. We konden eruit afleiden dat de reactie van individuen tegenover potentieel stresserende situaties onder andere afhangt van hun vermogen om met verandering en onzekerheid om te gaan. Als oplossing kwam het belang uit de bus om de werknemers te helpen om hun aanpassingsvermogen, hun inzetbaarheid te ontwikkelen en om zich beter te wapenen om met de vereisten en de onvoorspelbaarheid van het leven om te kunnen gaan. Kortom, hun selfleadership.

Het is dus belangrijk dat een werknemer voelt dat hij de teugels van zijn professionele project, zijn vaardigheden en zijn leerproces (opnieuw) in handen kan nemen. Dat creëert een grotere betrokkenheid op het werk, omdat het individu zijn energie en zijn inspanningen gebruikt voor zaken die voor hem zin hebben. Trouwens, het artikel uit het vorige nummer over werknemers in re-integratie was ook bedoeld om afwezigheid en afwezigingen beter

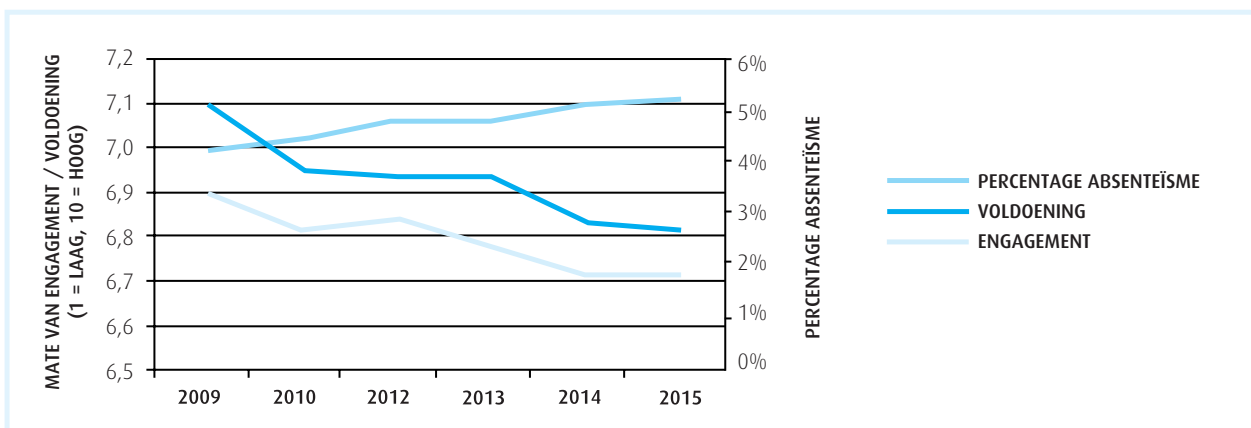
te begrijpen en om de basis van het onlangs ingevoerde re-integratietraject te beschrijven. Vandaag bieden we een andere blik op afwezigheid van het werk en reiken we een paar voorstellen aan over “wat te doen” en “hoe dat te doen”.

### WELKE PLAATS MOETEN WE GEVEN AAN DE BEGELEIDING VAN AFWEZIGHEID?

Ik leg hier wel de nadruk op de kracht en de middelen van de werknemer, maar dat wil niet zeggen dat hij in zijn eentje verantwoordelijk is voor zijn stress of zijn gezondheid. De verantwoordelijkheden zijn uiteraard verdeeld over de verschillende hoofdacteurs: de werkgever, de werknemer en de maatschappij. En de oplossingen dus ook.

Op bedrijfsniveau zijn er heel wat preventieve acties mogelijk om de vitaliteit (toegang tot gezonde voeding, ontspanningsruimtes, sportactiviteiten...) en de soepelheid (autonomie geven, zin geven, participerend management ...) van de medewerkers te verhogen.

In het curatieve luik (het vertrekpunt is het symptoom of het probleem dat opgelost moet worden, en niet het voorkomen ervan), worden begeleiding van afwezigheid en re-integratie op het werk nog te vaak beschouwd als een “taboe” of toch zeker als zeer gevoelige of gevreesde onderwerpen. Initiatieven op dat vlak - ongeacht of de afwezigheid te maken heeft met stress, privé-situaties of een combinatie van die twee - zijn nochtans voor alle spelers van het systeem zeer positief.



DE EVOLUTIE VAN ABSENTEÏSME GAAT GEPAARD MET MINDER ENGAGEMENT EN VOLDOENING OP HET WERK (SDWORKX, 2015).

### HET TABOE DOORBREKEN?

Het is belangrijk dat het taboe van afwezigheid doorbroken wordt en dat men over de oorzaken en de gevolgen ervan op het werk durft te praten. De medewerkers voelen zich dan gesteund, gewaardeerd, gerespecteerd, maar ze worden zich ook meer bewust van de impact van hun afwezigheid op het werk, op het individu (zelfbeeld...) en het team (rechtvaardigheidsgevoel, solidariteit...). Afwezigheid begeleiden heeft een positief effect op iemands welzijn en engagement en dus op zijn prestaties, op voorwaarde dat het geen controlebeleid is op basis van koude gecijferde tabellen die in een kantoor bestudeerd worden. De menselijke dimensie en de betrokkenheid van de belanghebbenden moet in het hart van het proces staan. De werknemers voelen en zien het verschil als het verhaal dat verteld wordt en de daden die gesteld worden in het domein van welzijn constructief en coherent in de tijd zijn. Kortom, als ze er vertrouwen in hebben. Begeleiding van afwezigheid moet in een globaal actieplan opgenomen worden, dat gericht is op de ontplooiing van het potentieel van de medewerkers.

Dat wil niet zeggen dat ongepast, onverantwoordelijk of nalatig gedrag geen negatief gevolg heeft of niet tot een sanctie leidt. Het wil zeggen dat die sanctie enkel echt aanvaardbaar is als men alles gedaan heeft om ruimte te creëren voor feedback en een luisterend oor, om actie te ondernemen en de werknemer te steunen voordat de situatie uit de hand loopt. Er mag daarbij ook geen sprake zijn van inmenging in het persoonlijke of intieme leven van iemand anders. Afwezigheid aanpakken heeft zin, gezien de impact ervan op de kwaliteit en de relaties op het werk en op die manier hoort ze ook beheerd te worden. Over de afwezigheid praten is gewoonweg essentieel om eerbied te tonen voor de persoon, het team en de klanten (intern en extern) die door de gevolgen ervan getroffen worden.



Zelfs afwezigheid die niet rechtstreeks te maken heeft met stress op het werk verdient alle aandacht en de steun van de werkgever. Bijvoorbeeld mensen die voor een familielid zorgen dat ziek is of niet meer zelfstandig is, ook wel "mantelzorgers" genoemd. Dat is een rol die veel energie en tijd vergt. 40% van het personeel van een bedrijf maakt op een gegeven moment in zijn loopbaan die situatie mee. Voor mantelzorgers wordt het risico om psychologische problemen te krijgen vermenigvuldigd met 2,5 en de kans om gezondheidsproblemen te krijgen met 3. Het aantal medewerkers dat ermee te maken krijgt, rechtvaardigt het feit dat er een vorm van ondersteuning geboden wordt, maar dat is niet alles. Het werd aangetoond dat mantelzorgers vaardigheden ontwikkelen die interessant kunnen zijn in het kader van het werk: ze tonen meer empathie, hebben meer managementkwaliteiten en organisatietalent en ze getuigen van meer loyaliteit en toewijding. Er ontstaan trouwens programma's ten dienste van bedrijven om de mantelzorgers actief en performant te houden. Het is een van de voorbeelden van afwezigheid met een privéoorzaak, zoals een scheiding, gezondheidsproblemen, geldzorgen enz.

### WAT IS DE ROL VAN DE MANAGER EN DE COLLEGA'S?

Concreet gezien kan de manager leren om een formeel afwezigheidsgesprek te houden of om op een informele manier naar zijn medewerker toe te stappen en het over zijn afwezigheid, gezondheid en geestestoestand te hebben. De manager en de collega's winnen er alles bij als ze de mogelijke maatregelen bij een langdurige of kortdurende afwezigheid en tijdens een re-integratietraject duidelijker begrijpen. Tijdens opleidingen over begeleiding van afwezigheid regent het vragen: "Moeten we vragen hoe het gaat en zeggen hoe het op het werk gaat?" "Is bloemen of een kaart sturen gepast?" "Hoe kan je interesse tonen zonder indiscreet te zijn?". Schijnbaar eenvoudige vragen, die echter vaak voor een ongemakkelijk gevoel zorgen en om een antwoord vragen. Voor het overige moet de manager weten wat zijn rol inhoudt en wat er de grenzen van zijn. Hij maakt zich vaak zorgen, niet alleen over de tijd die dat alles in beslag neemt, maar vooral omdat hij denkt dat hij "psycholoog moet spelen" of een soort van "arts" moet worden. Hij heeft er ook voordeel bij als hij weet op welke mensen en diensten - interne en externe - hij kan rekenen (HR, vertrouwenspersoon, arbeidsgeneesheer, coaches, psychologen...) om de relatie met de afwezige medewerker te onderhouden en de impact van zijn afwezigheid in het team op te vangen.



## DE AFWEZIGHEID MELDEN: EEN SLEUTELFASE

Een sleutelfase is de melding van de afwezigheid. Het is de bedoeling om daarbij interesse te tonen voor de zieke werknemer, informatie te vergaren over de verwachte duur van de ziekte, over de opvolging van het werk, om eventueel de administratieve stappen te begeleiden en tot een akkoord te komen over het vervolg (wie belt wie terug en wanneer?). De manager toont beschikbaarheid, empathie, een luisterend oor en blijft gericht op oplossingen. Hij stelt ook een kader en grenzen, door bijvoorbeeld te benadrukken dat het heel belangrijk is om zo snel mogelijk te verwittigen als de afwezigheid verlengd wordt, zodat het werk gemakkelijker georganiseerd kan worden. Vanaf het moment waarop de afwezigheid aangekondigd wordt, is het aangeraden om rechtstreeks en niet via een derde persoon te communiceren. Afwezigheid melden door middel van een sms naar een collega, bevordert niet bepaald de dialoog met de manager. Maar staat het ook voor een gebrek aan vertrouwen, een gevoel van onbehagen of angst? Of is het gewoon een gemakkelijke of comfortabelere manier? Een gewoonte waarover we ons geen vragen stellen? Dat vraagstuk uitdiepen zou weleens heel interessant kunnen zijn.

De manager moet soms omgaan met reacties van een medewerker die zich geïsoleerd voelt of die zijn privéleven wil beschermen. Vandaar het belang van de bovengenoemde bedoeling en een algemene, niet-opdringerige houding. De manager en de werkgever creëren omstandigheden die vertrouwen en uitwisseling stimuleren, zodat de zaken voor alle partijen goed verlopen. De medewerker moet zich op zijn gemak voelen om te vertellen waar hij behoefte aan heeft (contact houden of niet, bezoek krijgen of niet...), in de

wetenschap dat die behoeften met de tijd kunnen veranderen. Wanneer ik mensen coach die na een burn-out terugkeren, stel ik vaak vast dat de medewerker in het begin van de afwezigheid bepaalde contacten vermijdt of weigert en dat hij later spijt heeft dat hij geen nieuws of medeleven van zijn manager of zijn collega's gekregen heeft. Die laatste hebben echter misschien na een weigering tot contact na een paar weken of maanden geen nieuwe poging meer durven te wagen.

## OPNIEUW GAAN WERKEN: CRUCIAAL

Ik stel vast hoe beangstigend terug gaan werken kan zijn en hoe het een van de factoren kan zijn waardoor de werkherleving na een afwezigheid van lange duur uitgesteld wordt. Het contact na een korte periode van afwezigheid is even belangrijk dan dat bij een afwezigheid van lange duur. De manager toont daarbij, met welwillendheid en zonder schuldgevoelens te wekken, belangstelling voor de toestand van de medewerker. Het is goed dat de medewerker zich bewust is van de gevolgen van zijn afwezigheid voor het werk, voor de collega's en voor de klanten, vooral wanneer de afwezigheden een terugkomend stramien vertonen, ze frequent voorkomen en het werk in de war brengen. De bedoeling op dat moment is tonen hoe belangrijk de medewerker is. Het is ook een gelegenheid om hem in te lichten over de veranderingen die zich tijdens zijn afwezigheid voltrokken hebben en om zijn vragen te beantwoorden.

Bij re-integratie na een afwezigheid van lange duur heeft iedereen er belang bij om zich proactief te tonen: bepalen in welke functie, onder welke omstandigheden en met welke steun de werkherleving zal plaatsvinden. Ook de collega's voorbereiden, zodat ze zich meer op hun gemak voelen en onbeholpenheid vermijden. En uiteraard de medewerker terug in het zadel helpen, hem helpen om met de reacties van zijn omgeving om te gaan, terug vertrouwen te winnen. Bij een burn-out helpt coaching om lessen te trekken uit deze moeilijke ervaring en om geleidelijk aan maatregelen te nemen om niet te hervallen en er "sterker" uit te komen.



**NAAST DE MAATREGELEN DIE GERICHT ZIJN OP DE AFWEZIGHEID ZELF, MOET DE WERKGEVER, VAN ZIJN KANT, DE TENDENS TOT TOENAME VAN HET ABSENTEÏSME WEGWERKEN EN DE STRUCTURELE PROBLEMEN DIE HET IN DE HAND WERKEN IDENTIFICEREN: TE AUTORITAIR MANAGEMENT, HET AANTAL ARBEIDSONGEVALLEN, ONVOLDOENDE BEGELEIDING VAN VERANDERINGEN, GEBREK AAN STRATEGISCHE VISIE EN ZIN ENZ. MET ANDERE WOORDEN, DE AFWEZIGHEIDSCIJFERS ZIJN EEN GEZONDHEIDSINDICATOR VOOR HET BEDRIJF. WANNEER ZE AANGEVULD WORDEN DOOR KWALITATIEVE WAARNEMINGEN OP HET TERREIN, LATEN ZE TOE OM AFWEZIGHEID BETER TE BEGRIJPEN, LEIDEN ZE TOT OPLOSSINGEN VOOR HET WELZIJN EN KOMT HET MENSELIJK POTENTIEEL IN HET BEDRIJF TOT UITDRUKKING.**

**IK EINDIG DIT ARTIKEL DOOR EROP TE WIJZEN DAT EEN TERUGKERENDE AFWEZIGHEID VAN KORTE DUUR HEEL VAAK EEN ALARMSIGNAAL IS EN DE VOORLOPER VAN EEN AFWEZIGHEID VAN LANGERE DUUR. EEN PROACTIEVE EN CONTINUE DIALOOG IS DUS VAN VITAAL BELANG.**

**TEN SLOTTE ONTHOUDEN WE DAT BEGELEIDING VAN AFWEZIGHEID VERTROUWEN, EEN DUIDELIJK KADER EN EEN GOEDE VOORBEREIDING VERGT EN DAT ZE DEEL IS VAN EEN GLOBALE BENADERING VAN DE ONTPLOOIING VAN DE MENSEN OP HET WERK.**

Natacha Van Hove