

Verzuim is geen individueel probleem

VOORWOORD

Het ziekteverzuim in Nederland blijft hardnekkig hoog. Vooral psychische klachten zijn daar debet aan. Burn-out, stress en langdurige uitval zetten organisaties onder druk, zeker in deze krappe arbeidsmarkt. Volgens deskundigen is uitval geen samenloop van incidenten, maar het resultaat van structurele keuzes rond werkorganisatie en leiderschap.

Verzuim ontstaat zelden plotseling. Meestal gaat er een lange periode aan vooraf waarin signalen zichtbaar zijn, terwijl die onvoldoende worden opgepakt. Oplopende werkdruk, rolonduidelijkheid, gebrek aan autonomie en leidinggevendens die weinig tijd hebben voor hun mensen spelen daarbij een grote rol. Toch wordt verzuim in veel organisaties nog steeds benaderd als een individueel probleem.

“

Werkdruk en psychisch verzuim zijn organisatievraagstukken

De organisatiecontext

Marjol Nikkels, vaktechnisch directeur bij Return Arbo, benadrukt dat verzuim veel te gemakkelijk wordt gepersonaliseerd. “Alsof het gaat om iemand die het niet aankan. In werkelijkheid weerspiegelt verzuim bijna altijd iets over hoe werk,

teams en leiderschap zijn georganiseerd. De HR-manager heeft zich afgelopen twintig jaar vooral druk gemaakt om individuele veerkracht en psychologische verklaringen. In feite hebben we daarmee de organisatiecontext uit beeld laten verdwijnen. We blijven sleutelen aan mensen, terwijl de inrichting van het werk nauwelijks ter discussie staat.”

Ook Gaston Merckelbagh, arbeids- en organisatie-deskundige en medeoprichter van Return Arbo, ziet dat het onderwerp in veel bestuurskamers onvoldoende diepgang krijgt. Verzuim belandt volgens hem vaak als hamerstuk op de agenda, waarna het thema bij HR wordt neergelegd. Wat onvoldoende aandacht krijgt, is dat werkdruk en psychisch verzuim strategische organisatievraagstukken zijn. Dat vraagt dus een nieuwe benadering en eigenaarschap van bestuur en directie. “Veel organisaties zoeken naar snelle interventies, zoals leiderschapstrainingen of programma’s, maar preventie is geen product dat je kunt uitrollen. Het vraagt



eerst inzicht in hoe werk daadwerkelijk wordt beleefd en waar spanning structureel ontstaat.”

Meer autonomie

Opvallend is dat het kortdurend verzuim tijdens de coronaperiode juist daalde. Werknemers kregen meer autonomie en regelruimte in hun werk. Dat effect is volgens Nikkels onderschat. Autonomie en betekenisvol werk zijn belangrijke beschermende factoren. Mensen willen bijdragen en van waarde zijn.

Wat je uit deze observaties kunt leren, is dat verzuim niet begint met procedures of beleid, maar met aandachtig luisteren naar medewerkers. Deze kernboodschap aan HR-professionals is misschien ongemakkelijk, maar net zo goed

noodzakelijk. “Je moet willen weten wat er onder de oppervlakte speelt. Dat vraagt tijd, aandacht en soms pijnlijke conclusies”, zegt Nikkels. Merckelbagh vult daarop aan: “In een krappe arbeidsmarkt kun je het je niet veroorloven om werk zo te organiseren dat mensen structureel over hun grenzen gaan. Goed werkgeverschap begint bij de vraag hoe werk menselijk én houdbaar blijft.”

Wat beiden vooral willen benadrukken, is dat de rol van HR verschuift van uitvoerder naar een kritische spiegel van de organisatie. Niet door oplossingen aan te dragen zonder diagnose, maar door vragen te stellen over werkontwerp, leiderschap en cultuur.

Tekst: Hugo Schrameyer