

# Organisatiecultuur heeft invloed op verzuim



**In de tweede helft van 2023 zette het verzuimcijfer in Nederland een daling in. Het blijft echter hoog en dus een punt van aandacht. Verzuim heeft vaak niet alleen een medische oorzaak. Ook privéomstandigheden, werkgeluk en samenwerken met collega's spelen een rol. Daarnaast draagt ook de organisatiecultuur bij aan het verzuimcijfer.**

Voor leidinggevenden blijft het lastig om te zien waar hun invloed en verantwoordelijkheid liggen als het gaat om het terugdringen van ziekteverzuim. Al snel wordt gewezen naar de werknemer die 'gewoon geen zin heeft om te werken'.

Ook hebben leidinggevenden vaak het gevoel dat zij toch niks kunnen doen aan ziekteverzuim. Ze zijn tenslotte geen dokter en de AVG staat eraan in de weg om de werknemer [naar de redenen van zijn arbeidsongeschiktheid te vragen \(gesprekshandleiding\)](#). Toch zijn er mogelijkheden om meer grip te krijgen op het verzuim binnen uw organisatie.

## Organisatiecultuur en ziekteverzuim

De hoeveelheid verzuim binnen een organisatie is geen kwestie van pech of geluk. Hoewel er altijd werknemers (tijdelijk) arbeidsongeschikt kunnen raken, heeft u op het grootste deel van het verzuim wél invloed. Dit begint bij [de organisatiecultuur](#).

Een goede en fijne organisatiecultuur zorgt voor een laag verzuim. Andersom zorgt een slechte organisatiecultuur voor hoog verzuim. Maar wanneer is dan een organisatiecultuur goed of slecht? Dat is nog best lastig vast te stellen, omdat een goede organisatiecultuur zit in een gevoel van betrokkenheid, waardering en werkplezier. Het goede nieuws is dat werkgevers en leidinggevenden wel invloed hebben op deze zaken.

### Zo voorkomt u werkstress door een te hoge werkdruk

Structurele werkstress leidt tot veel kort- en langdurig verzuim en een hoog personeelsverloop. Een te hoge werkdruk is daarom een kostbare aangelegenheid. Deze kosten kunt u voorkomen door werkstress te herkennen, de oorzaken objectief te analyseren én aan te pakken. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan, maar deze toolbox loodst u door alle stappen om tot een succesvolle aanpak tegen chronische werkstress te komen. Ook de rol van de ondernemingsraad komt in [deze toolbox](#) aan de orde.

## Gemotiveerde werknemers

De zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan geeft inzicht in menselijke motivatie. Deze theorie gaat uit van drie basisbehoeften van werknemers, namelijk autonomie, competentie en sociale verbondenheid.

Als u deze basisbehoeftes op de werkplek in het achterhoofd houdt, heeft dat invloed op de cultuur, op de werknemer en dus ook op het verzuim. Hoe zit dat precies met die behoeftes?

### 1. Autonomie

Hoe meer iemand zijn [werk naar eigen inzicht kan indelen en uitvoeren \(verdiepingsartikel\)](#), des te meer iemand een gevoel van autonomie ervaart. Denk aan het indelen van de eigen agenda of zelf mogen beslissen hoe een werknemer een taak uitvoert. Strakke protocollen zijn soms onvermijdelijk, maar in zo'n geval is het goed om bespreekbaar te maken wanneer iemand hier wel vanaf mag wijken.



Ga eens na hoeveel vrijheid uw werknemers hebben in hun werk en waar uw organisatie eventueel meer autonomie kan geven.

## 2. Competentie

Het gevoel van competent zijn, gaat over het vertrouwen in het eigen kunnen. Werknemers die het gevoel hebben dat gestelde doelen realistisch zijn, zijn meer gemotiveerd in het werk om deze ook te halen. Positieve feedback en voldoende ondersteuning waar nodig, zijn waardevolle tools die een leidinggevende kan inzetten om aan de competentiebehoefte te voldoen.

## 3. Sociale verbondenheid

Mensen zijn sociale wezens. Zoals de Engelse dichter John Donne het ook al zei: 'no man is an island'. Iedereen heeft behoefte aan contact met andere mensen. We willen graag het gevoel hebben dat we ergens onderdeel van zijn. Werknemersbetrokkenheid wordt bepaald door de mate waarin uw organisatie in deze behoefte van werknemers voorziet.

Over het algemeen hebben mensen liever wat diepgaander contact met een kleiner aantal personen dan oppervlakkig contact met heel veel personen. Teambuilding is daarom van belang. Hoe beter u elkaar kent, hoe groter het gevoel van verbondenheid. Investeer als organisatie daarom in een goede relatie met en tussen werknemers.

## Peil de basisbehoeftes in uw organisatie

Hoe beter een organisatie kan voorzien in deze drie basisbehoeftes, hoe gemotiveerder werknemers zijn. Dit zorgt ervoor dat productiviteit toeneemt en verzuim afneemt. Het is uiteindelijk aan de werknemer om te bepalen in hoeverre in deze behoeften is voorzien. U kunt niet voor een werknemer bepalen hoe autonoom of sociaal verbonden hij zich voelt.

Peil dus regelmatig bij werknemers hoe het ervoor staat. Merkt u dat er minder in deze behoeften wordt voorzien dan wenselijk is? Grote kans dat uw organisatiecultuur zich de verkeerde kant op ontwikkelt. Tijd om in te grijpen.

### Veranderen kost veel tijd

Een bedrijfscultuur veranderen, is een lastig, tijdrovend traject. Uit onderzoek blijkt dat een slechte [cultuur \(infographic\)](#) heel vaak voortkomt uit de stijl van leidinggeven. Maar het vervangen van een leidinggevende is geen tovermiddel: het traject dat daarna nodig is, is moeizaam en langdurig.

Dit artikel is geschreven door Simone Kolkman, adviseur arbeid en gezondheid van [De Arbodienst](#), e-mail: [servicedesk@dearbodienst.nl](mailto:servicedesk@dearbodienst.nl)

## Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)