

Collega's als Sleutelfiguur bij Re-integratie: Een Onderbelicht Element in het Re-integratieproces

Lessen uit praktijkonderzoek

Binnen het project rond re-integratie na langdurige afwezigheid kwam tijdens de literatuurstudie al snel een opvallend gemis aan het licht: de rol van collega's wordt in onderzoek en beleid nauwelijks structureel belicht. Waar de aandacht doorgaans uitgaat naar de afwezige medewerker of het organisatieniveau – vaak met focus op beleidsmatige en procedurele ondersteuning – blijft de directe collega buiten beeld. Nochtans is hun impact op het re-integratieproces niet te onderschatten.

Voor collega's bestaan er momenteel nauwelijks tools of handvaten om constructief om te gaan met de terugkeer van een medewerker, zeker niet wanneer er geen breed gedragen re-integratiebeleid voorhanden is. Ook bij het inzetten van re-integratiecoaches blijkt het betrekken van het team eerder uitzondering dan regel. Hoewel er soms informele afspraken gemaakt worden, is het meestal de direct leidinggevende die daarbij wordt betrokken. De collega's blijven vaak op afstand.

Kloof tussen beleid en praktijk

Werkgevers zoeken naar manieren om re-integratie duurzaam te verankeren in hun organisatie, maar stoten op de complexiteit van wetgeving, versnipperde ondersteuning (commercieel en publiek), en het gebrek aan integrale modellen. In veel gevallen resulteert dit in beleid dat niet breed gedragen is en weinig houvast biedt aan alle betrokkenen. De collega's blijven daarbij vaak een voetnoot, terwijl zij net een sleutelrol kunnen spelen in het welslagen van de terugkeer.

Onzekerheid bij collega's

Uit de interviews en werkgroepen die tijdens het project georganiseerd werden, bleek dat directe collega's vaak kampen met onzekerheid. Langdurige afwezigheid is zelden een lineair proces. De oorzaak van de afwezigheid, de manier waarop deze evolueert, en het al dan niet behouden van contact tijdens de afwezigheid, zijn bepalend voor hoe collega's de terugkeer ervaren.

Het theoretisch model van Debra Dunstan ("A Theoretical Model of Co-worker Responses to Work Reintegration Processes") benadrukt de rol van perceptie en gedrag. In de afwezigheid van een transparant en gedragen beleid, worden reacties van collega's sterk beïnvloed door de aard van de persoonlijke en professionele relatie met de terugkerende medewerker.

Van inzicht naar gedragsverandering

Tijdens de werkgroepen werden deze inzichten verder uitgediept. De eerste sessies focusten op het verkennen van het thema: hoe ervaren medewerkers re-integratie op hun werkvloer? Welke verwachtingen hebben ze omtrent communicatie, en welke (informele) afspraken bestaan er al?

In een vervolgssessie werkten deelnemers met persona's – op fictieve wijze gebaseerd op reële situaties – en gebruikten ze de 5G-methodiek (Gebeurtenis, Gevoel, Gedachte, Gedrag, Gevolg) om stil te staan bij hun reacties. Hierbij werd duidelijk dat de eerste reactie vaak vanuit het “buikgevoel” komt, vooral wanneer de reden voor de afwezigheid niet gekend is. Door deze reacties bewust te kaderen binnen een structureel model, ontstond er ruimte voor gedragsverandering.

- De impact van deze aanpak werd tastbaar:
- Vragen aan de teruggekeerde collega werden zorgvuldiger geformuleerd.
- Reacties kwamen minder vanuit een eerste impuls.
- Het onderwerp werd bespreekbaar gemaakt binnen teams.
- Op één werkvloer leidde dit zelfs tot de oprichting van een interne werkgroep rond re-integratie.

Perspectief bepaalt reactie

Bij de deelnemers merkten we duidelijke verschillen in houding afhankelijk van hun achtergrond:

- Medewerkers met persoonlijke of professionele ervaring met langdurige afwezigheid toonden meer empathie.
- Personen uit HR of personeelsdiensten waren in eerste instantie terughoudender, vooral tegenover persona's met een complex profiel.

Deze observaties werden bevestigd tijdens praktijktests met zorgpersoneel van UZ Gent. Hoe meer informatie beschikbaar is, hoe frequenter het (informeel) contact tijdens de afwezigheid, en hoe sterker de onderlinge werkrelatie, hoe groter de acceptatie bij terugkeer – zelfs wanneer dit in aangepast werk gebeurt.

Ambassadeurschap: De Motor achter Duurzame Re-integratie

Een rol voor iedereen

Een opvallend element tijdens het project was de betrokkenheid en intrinsieke motivatie van de deelnemers aan de werkgroepen. Hun inzet getuigde van een groot gevoel van verantwoordelijkheid: het ondersteunen van een collega tijdens diens re-integratie werd niet enkel als taak van HR of leidinggevenden gezien, maar ook als een persoonlijke opdracht. Vanuit die overtuiging verzamelden we in het project concrete tips en goede praktijken, met als doel medewerkers handvaten aan te reiken om deze rol op te nemen.

Informele afspraken als fundament

De meest succesvolle voorbeelden van re-integratie vonden we bij teams waarin informele afspraken bestonden en waar samenwerking vanzelfsprekend was. Ook in organisaties met een formeel uitgewerkt re-integratiebeleid, bleken deze onderlinge afspraken cruciaal voor een gedragen terugkeer. Re-integratie is maatwerk, en vindt plaats binnen het team waar de medewerker opnieuw aansluiting zoekt.

Doorbreken van taboes

Een belangrijke drempel die naar voren kwam, is de hardnekkige taboesfeer rond langdurige ziekte. Onzekerheid en handelingsverlegenheid maken het voor collega's moeilijk om het gesprek aan te gaan. Door medewerkers eenvoudige communicatietechnieken aan te reiken – bijvoorbeeld hoe men contact kan houden tijdens de afwezigheid, of hoe men een gesprek open en zonder oordeel aangaat – kan deze drempel verlaagd worden. Dit bevordert niet alleen de terugkeer, maar werkt ook preventief, door ruimte te creëren voor verbinding en openheid in een vroeg stadium.

Impactvolle kleine acties

De rol van collega's hoeft geen grote of formele vorm aan te nemen om een verschil te maken. Een kleine verandering in houding, een aangepaste formulering van een vraag, of het delen van ervaringen kan al een positieve impact hebben op het verloop en het succes van de re-integratie. Belangrijk is dat deze rol niet in de plaats komt van die van de leidinggevende, maar deze juist aanvult en versterkt.

Tegelijkertijd stelt het onderzoek vast dat de verantwoordelijkheid voor het re-integratieproces vaak eenzijdig bij de direct leidinggevende wordt gelegd. Dat creëert druk en vergroot het risico op blinde vlekken in het proces. Door ook collega's een plaats te geven in dit verhaal, ontstaat er een gedeelde verantwoordelijkheid die bijdraagt aan een warmere en duurzamere terugkeer.

Conclusie: Ruimte maken voor gedeeld eigenaarschap

Collega's spelen een essentiële rol in het re-integratieproces. Niet alleen als stille omstaander, maar als actieve schakel in het succes van de terugkeer. Door bewust ruimte en tijd te voorzien voor reflectie, dialoog en afstemming binnen het team, kunnen organisaties structureel bijdragen aan duurzame re-integratie – ook in afwezigheid van een formeel beleidskader.

In het kader van dit project hebben we alle inzichten, technieken en tools op een toegankelijke manier gebundeld via een online platform. Deze website biedt inspiratie en concrete ondersteuning voor iedereen die vragen heeft rond re-integratie. Alleen al het gebruik van dit platform is een uitnodiging tot bewustwording en gesprek.

Ambassadeurschap, in deze context, betekent dan ook méér dan het opnemen van een individuele rol: het is een hefboom om re-integratie te normaliseren binnen de bredere organisatiecultuur. Wanneer teams ruimte krijgen om samen na te denken over hoe zij re-integratie vormgeven, ontstaat er draagvlak, eigenaarschap en uiteindelijk: duurzame terugkeer.