

STUREN OP VERZUIM

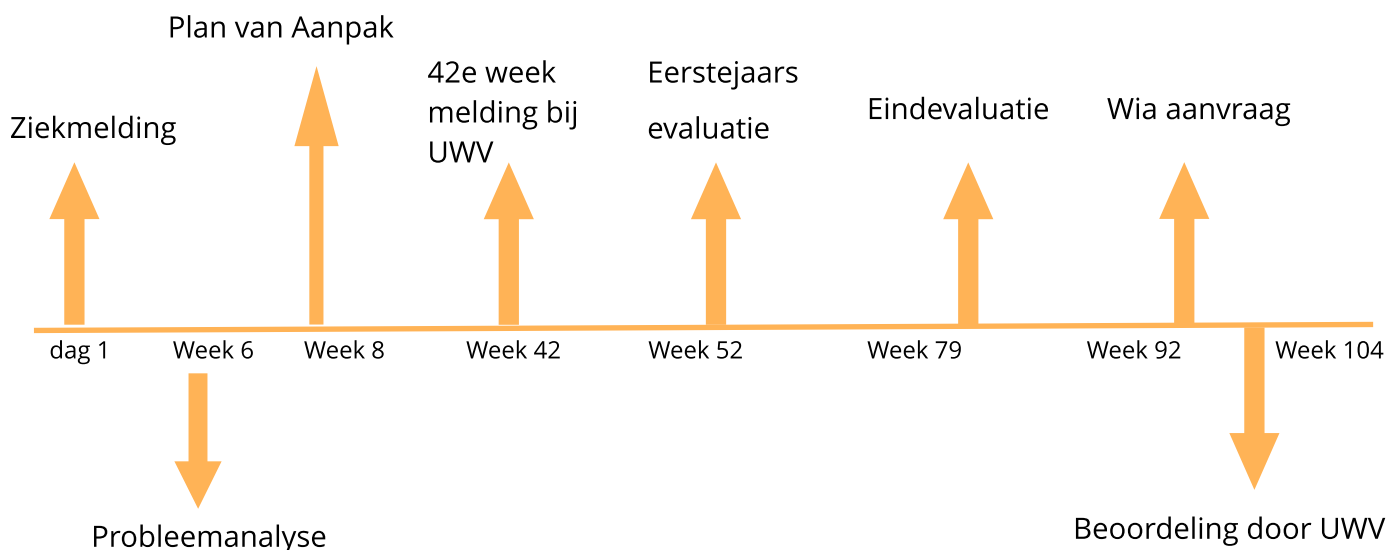


HOE KAN IK ALS LEIDINGGEVENDE  
ZELF IETS DOEN?

Het is voor een organisatie erg vervelend wanneer medewerkers verzuimen. Zeker als er sprake is van frequent of langdurig verzuim. Er zijn een aantal dingen die je als leidinggevende kan doen om je verzuim zo laag mogelijk te houden. Een deel daarvan doe je voordat er sprake is van verzuim. Maar ook tijdens verzuim is jouw rol van groot belang.

In deze whitepaper staan tips over de communicatie met een medewerker in verzuim, welke stappen er gezet moeten worden volgens Wet verbetering Poortwachter en hoe je als leidinggevende een pro-actieve rol van de medewerker bevordert in de eerste twee maanden van verzuim.

## De stappen in Wet verbetering Poortwachter



## Oorzaken van verzuim

Verzuim heeft vele oorzaken. Medische oorzaken maken daar een deel van uit. Andere oorzaken kunnen zijn: problemen op het werk, conflicten met collega's, slechte werk-/privéblans, relatieproblemen, mantelzorg en een slechte coping ten aanzien van allerlei issues.

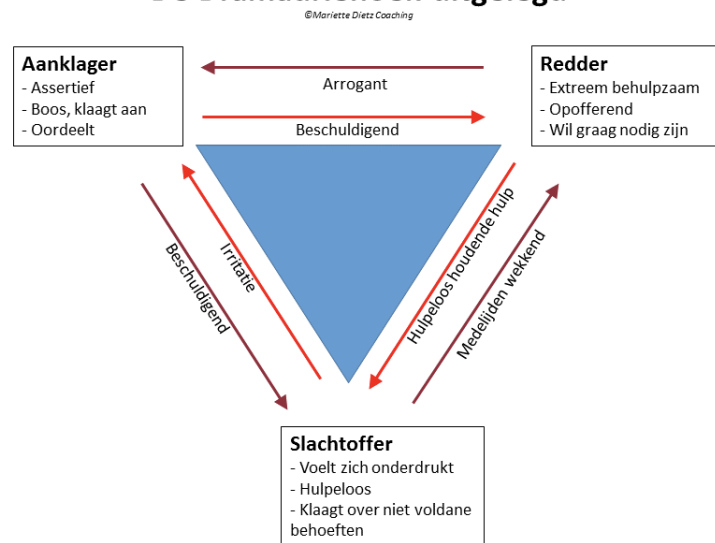
Als leidinggevende hoef jij niet in te gaan op de inhoudelijke oorzaken van het verzuim. Het is heel gemakkelijk om te snel klaar te staan met je mening, zonder dat je echt hebt geluisterd. En wees gerust: die fout maken we allemaal.

Je bent leidinggevende en niet een hulpverlener of een medische beoordelaar. Maar hoe stel je je dan wel op? Leer waarnemen zonder te oordelen. Vergeet daarbij niet dat wat de oorzaak ook is, de medewerker heeft een verantwoordelijkheid in het meedenken naar oplossingen. Daar mag je zeker om vragen.

Het model de 'Dramadriehoek' laat heel goed zien wat er gebeurt als je in de verkeerde rol stapt. Als jij als leidinggevende de rol van redder aanneemt, dan krijgt jouw medewerker daardoor de kans om de slachtofferrol te pakken. En als het jou niet lukt om je medewerker te redden (en uiteraard kun jij vanuit jouw positie niet de problemen van jouw medewerker oplossen), dan ligt de aanklager ook snel op de loer. De kunst is om de communicatie om te buigen naar gelijkwaardig, waarbij jullie beiden op jullie verantwoordelijkheid aangesproken mogen worden.

Wil je hier meer over lezen, kijk dan op <https://www.dietzcoaching.nl/dramadriehoek-weet-zit-erin/>

### De Dramadriehoek uitgelegd



## De eerste weken

In de eerste week van verzuim heb je geregeld telefonisch contact. Vragen die je aan je medewerker kunt stellen zijn:

- Wanneer verwacht je er weer te zijn?
- Wil je nadenken over wat je wellicht wel zou kunnen? (Laat vervolgens het initiatief bij de medewerker).
- Welke factoren (anders dan de medische klacht) zorgen ervoor dat het niet lukt om aan het werk te gaan?
- Als die factoren er zijn: zijn daar andere oplossingen voor dan verzuim?
- Wanneer neem jij weer contact met mij op?
- Wat kan ik doen om jou te ondersteunen bij werkhervatting?

Je vraagt niet aan de medewerker welke klachten hij/zij heeft. Dat mag wettelijk gezien niet volgens de beleidsregels 'de zieke medewerker' van Autoriteit Persoonsgegevens. Daarnaast is 'Wat heb je?' niet de meest uitnodigende vraag. 'Hoe gaat het met je' is een goed alternatief. Als de medewerker wel wil vertellen wat er is, dan kun je uiteraard een luisterend oor bieden. Het is belangrijk om een open gesprek te voeren, zonder oordelen. En als jouw medewerker iets niet wil vertellen, dan zul je dat moeten respecteren. Vragen stellen is beter dan met oplossingen komen. Vraag bijvoorbeeld aan je medewerker om over oplossingen na te denken om zo snel mogelijk weer aan het werk te zijn. Probeer zoveel mogelijk open vragen te stellen. Hoe meer ideeën van de medewerker zelf komen, hoe beter.

### Face to Face contact

Wanneer het verzuim langer duurt dan enkele dagen, dan is het belangrijk om de medewerker face-to-face te spreken. Als het mogelijk is maak dan uiterlijk met twee weken een fysieke afspraak met je medewerker. Bij voorkeur op de werkvloer en anders op een andere locatie. Als jouw medewerker hier niet uit zichzelf over in gesprek wil, dan is dit het moment om een afspraak bij de bedrijfsarts in te plannen en de beperkingen te vragen. Je doet zelf geen voorstellen over aangepaste werkzaamheden, tenzij de medewerker hier zelf om vraagt.

## De basis van een coachende rol

Coachend leidinggeven is inmiddels een begrip. Het is een effectief middel om een omgeving te creëren waarin jouw medewerkers intrinsiek gemotiveerd handelen en eigenaarschap pakken voor hun inzetbaarheid.

### FACE TO FACE CONTACT

Iemand in het echt spreken werkt veel beter dan telefonisch of per app. Helemaal met verzuim! Het helpt om iemand als mens te zien. Dat is iets anders dan een antwoord in je telefoon. Persoonlijk contact draagt bij aan medewerkers weer sneller op de werkvloer te krijgen en het voorkomt conflicten tijdens verzuim. Lukt het niet om face-to-face af te spreken? Denk dan eens aan skype of zoom.

### ZONDER OORDEEL

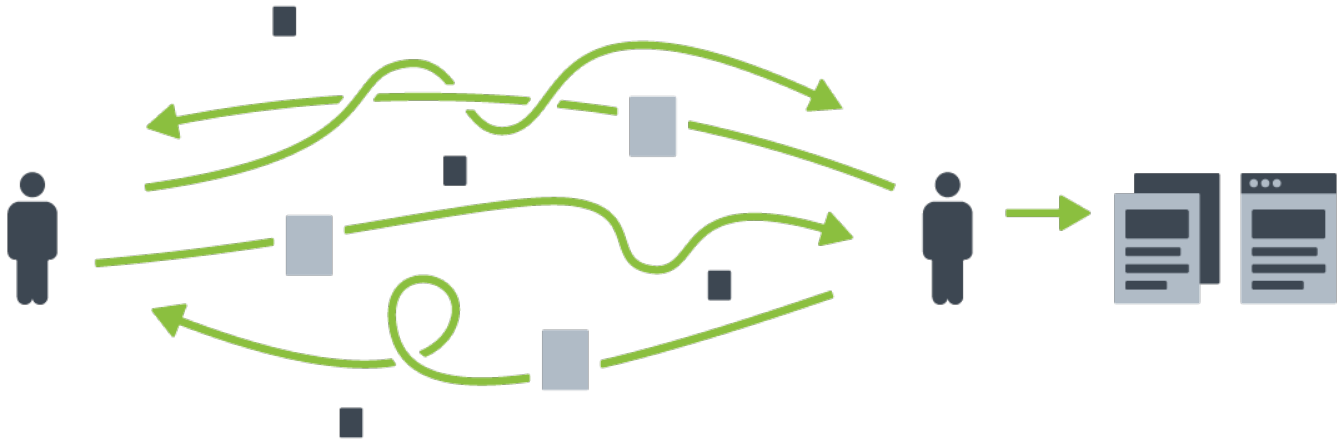
Je hoeft geen oordeel te hebben over de oorzaak van het verzuim. Ook als het verzuim volgens jou niet echt nodig was. En dat is soms best moeilijk. Maar het draagt niet bij aan een goede communicatie en daardoor ook niet aan re-integratie. Probeer echt te luisteren. Het enige waar je feedback over kan (en moet) geven is over afspraken die niet nagekomen worden.

### OPEN VRAGEN STELLEN

Probeer met open vragen en met reflectie de medewerker na te laten denken en praten over zijn/haar eigen inzetbaarheid

- wat zou je anders willen?
- waar denk je dat het door komt?
- begrijp ik goed dat?
- wat zou jij af willen spreken?

## Zorg voor duidelijke afspraken



Duidelijke afspraken zijn de basis van communicatie bij verzuim (en andere zaken). Miscommunicatie ontstaat wanneer je wel in gesprek bent met je medewerker, maar geen duidelijke afspraken maakt.

- Eindig ieder gesprek met het benoemen van de gemaakte afspraken.
- Zorg ervoor dat de afspraken SMART zijn
- Vraag of de medewerker de afspraken begrijpt en het ermee eens is.
- Leg de afspraken schriftelijk vast en stuur ze ook door naar de medewerker.

### S

**Specifiek**

Wie, wat,  
waar, hoe

### M

**Meetbaar**

Welk gedrag  
en resultaat  
wil ik zien

### A

**Aanvaardbaar**

Past het bij de  
belastbaarheid

### R

**Realistisch**

Zijn de  
afspraken  
haalbaar?

### T

**Tijdgebonden**

Hoe pas het  
bij de stappen  
WvP?

## Naar de bedrijfsarts

Uiterlijk met zes weken verzuim gaat een medewerker naar de bedrijfsarts voor een probleemanalyse. Bij psychische klachten liever eerder! Als je een afspraak voor een medewerker maakt bij de bedrijfsarts is het belangrijk om de context mee te geven.

Denk hierbij aan:

- Op welke vlakken is het werk aan te passen?
- Spelen er volgens jou (niet-medische) belemmerende factoren mee?
- Welke ondersteuning kan er vanuit werkgever geboden worden?

Bespreek deze factoren met je medewerker en leg ook uit dat de bedrijfsarts een adviserende rol heeft, maar dat jij degene bent die de afspraken met de medewerker maakt in het Plan van Aanpak. Bespreek ook de vraagstelling met de medewerker. De standaardvragen aan de bedrijfsarts zijn:

1. Is er sprake van ziekte of gebrek die de belemmeringen veroorzaken waardoor de medewerker werk in eigen of aangepaste vorm niet kan verrichten?
2. Wat zijn de beperkingen?
3. Wat is de verwachte duur van de beperkingen?
4. Is er sprake van adequate behandeling?
5. Kan de werkgever extra ondersteuning bieden die leidt tot werkhervatting en zo ja, in welke vorm?
6. Op basis van de beperkingen wil ik de volgende aangepaste werkzaamheden aanbieden. Welke adviezen heeft u nog voor mij?
7. Is er sprake van een vangnetsituatie (bijv. zwangerschapsgerelateerd verzuim)?
8. Spelen er niet-medische oorzaken (mede) een rol in het verzuim?

De bedrijfsarts geeft een terugkoppeling waarin deze vragen beantwoord worden. **Bespreek de terugkoppeling altijd met de medewerker.** Kan de medewerker zich vinden in de terugkoppeling en welke oplossingen kan de medewerker zelf aandragen?

## Hoe maak je een goed plan van aanpak

Nadat de medewerker bij de bedrijfsarts is geweest, moet er een plan van aanpak gemaakt worden. De uiterlijke termijn hiervoor is 8 weken na de eerste ziektedag. Het plan van aanpak is de verantwoordelijkheid van de medewerker en de leidinggevende.

Beiden zijn daarom altijd betrokken bij het opstellen van het Plan van Aanpak. Het plan van aanpak gaat niet over de medische klachten van de medewerker, maar wel over de huidige situatie van de medewerker en wat de route is om tot een gewenste situatie te komen.

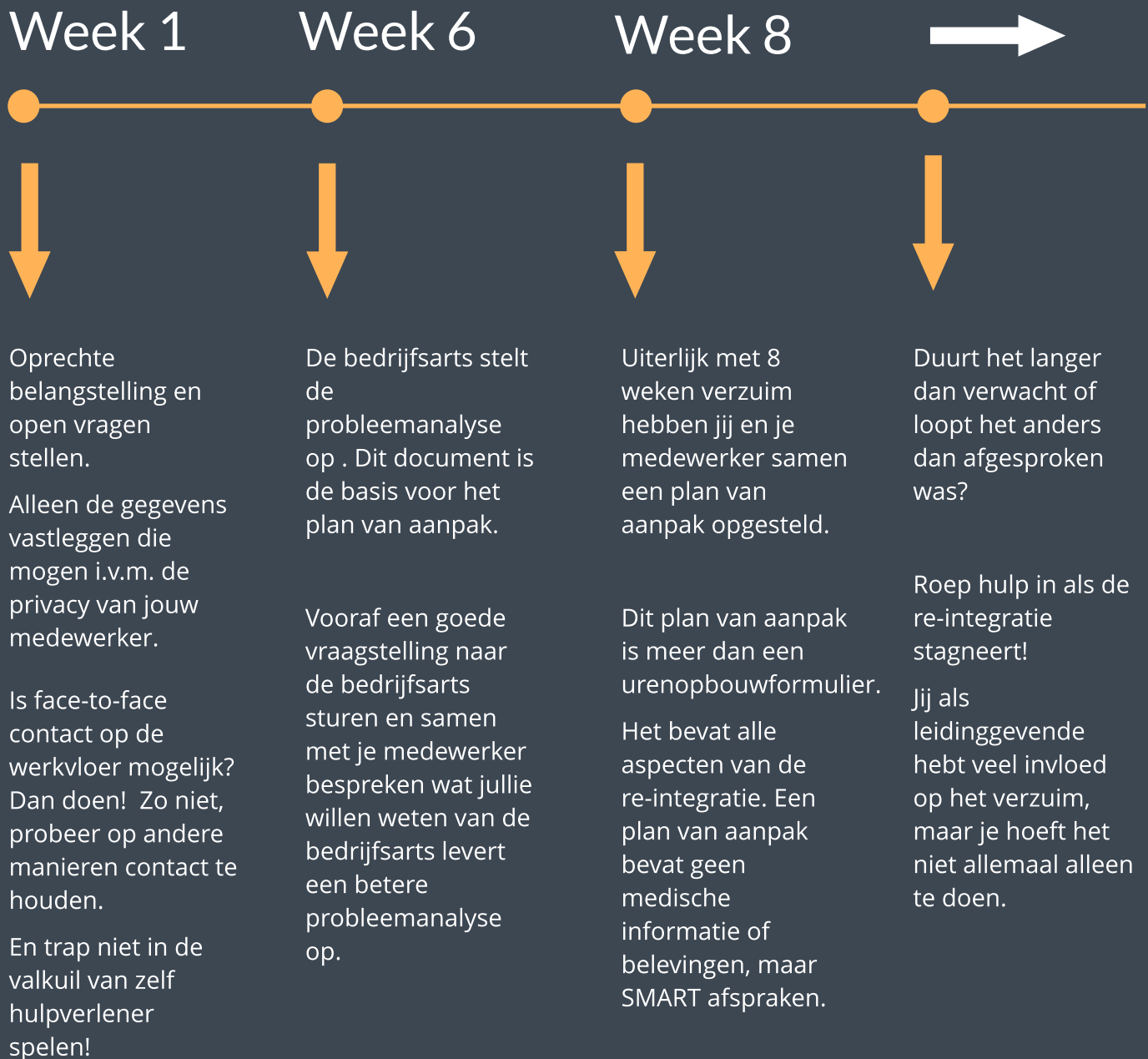
Voordat je in gesprek gaat met de medewerker, kun je aan hem/haar vragen om het plan van aanpak voor te bereiden. Hiermee stimuleer je het eigenaarschap van de medewerker voor de re-integratie. Voorbeeldvragen hierbij zijn:

1. Wat staat er in de probleemanalyse over jouw verzuim?
2. Kun jij jezelf hierin vinden?
3. Wat is je verwachting ten aanzien van werkhervatting in eigen werk?
4. Zijn er (niet-medische!) belemmerende factoren in jouw re-integratie?
5. Hoe ga jij tijdens afwezigheid contact onderhouden met je leidinggevende?
6. Welke ondersteuning heb je nodig om tot stappen in je reïntegratie te komen?
7. Hoe ga je het werk inrichten zodat je het wel vol kunt houden?

Vervolgens gaan jullie samen in gesprek over hoe de re-integratie eruit gaat zien en dit leg je schriftelijk vast. Ben je geïnteresseerd in het TeamWerklust template voor een plan van aanpak en werkhervattingsplan? Vraag het gratis bij ons aan.



# De eerste acht weken verzuim



Heb je vragen? Wil je een verzuimcasus met één van onze verzuimadviseurs of arbeidsdeskundigen bespreken? Of ben je benieuwd naar hoe wij omgaan met langdurig of frequent verzuim? Neem dan contact met ons op. We ondersteunen je graag.