



F C B

DIENTVERLENEN IN
ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN

Verzuimgesprekken

Leidraad voor het voeren van gesprekken over verzuim

Inhoud

1.	Inleiding	2
2.	Integrale aanpak van verzuim en re-integratie	4
3.	Rollen en taken bij verzuim en re-integratie	7
4.	Preventie: het halve werk	12
5.	Het voeren van verzuimgesprekken	21
	Colofon	Fout! Bladwijzer
	niet gedefinieerd.	

Inleiding

De aanleiding

Met deze leidraad wil FCB leidinggevenden ondersteunen bij een integrale aanpak van verzuim en vroegtijdige re-integratie. De leidraad draagt bij aan een verbetering, van met name de gespreksvoering en de aanpak van verzuim en re-integratie.

Door de Wet verbetering Poortwachter, visieontwikkelingen en afspraken binnen organisaties hebben leidinggevenden een steeds grotere rol in het signaleren, voorkomen en aanpakken van ziekteverzuim. Ziekteverzuim wordt sterk bepaald wordt door gedrag; een belangrijk uitgangspunt voor deze leidraad. Gedrag is te veranderen en te beïnvloeden. De direct leidinggevende kan daar een rol in nemen. In deze leidraad staan daarvoor diverse praktische tips en adviezen. Wij gaan er vanuit dat de Wet verbetering Poortwachter in grote lijnen bekend is bij de lezer. We richten ons nu vooral op het vroegtijdig signaleren van stress, de preventie van verzuim en snelle terugkeer naar het werk.

Visie op verzuim en verzuimbegeleiding

Om te starten, schetsen we een visie op het gebied van verzuim en verzuimbegeleiding. Dat doen we omdat we ervan uitgaan dat handelingen en gedrag, bijvoorbeeld wel of niet bellen naar een zieke collega, bepaald worden door die visie. U hoeft deze visie niet over te nemen, maar kunt deze gebruiken als vergelijking en er mogelijk naar streven. Hoe doen we dat in onze organisatie? Hebben wij als organisatie ook een expliciete visie, weten onze medewerkers deze visie? Merken onze medewerkers dit? Hoe denken wij in onze organisatie over preventie van ziekteverzuim en vaak nog meer van belang; hoe handelen wij in dagelijkse praktijk? Houdt u deze vragen eens in uw achterhoofd als u deze visie op verzuim leest.

Wij gaan ervan uit dat:

- verzuim een belangrijke component van *gedrag* kent;
- verzuimgedrag daarom te beïnvloeden is;
- verzuimgedrag het gevolg is van een complexe mix van zowel lichamelijke als psychosociale klachten, factoren in de werksfeer en factoren in de privésfeer;
- de direct leidinggevende de eerstverantwoordelijke is als het gaat om het voorkomen van verzuim, het bevorderen van re-integratie en het - weer - inspireren van medewerkers;
- elke medewerker zelf verantwoordelijk is voor het behoud van zijn vitaliteit en hierop aangesproken kan worden door de direct leidinggevende;
- het belangrijk is om een omslag te realiseren in het denken over verzuim: van 'afwezigheid' naar 'inzetbaarheid' (wat kan nog wél);
- succesvolle re-integratie het resultaat is van een resultaatgerichte en creatieve samenwerking tussen medewerker en direct leidinggevende;
- de werkgever eindverantwoordelijk is voor het verzuimmanagement van de organisatie.

Branchespecifieke kenmerken

Wij zien vier thema's en ontwikkelingen waar binnen de Jeugdzorg op specifieke wijze mee omgegaan wordt:

Motivatie en inzet

De branche kent gemotiveerde en enthousiaste medewerkers. Er is veel loyaliteit en collegialiteit. Zaken worden met vaart aangepakt, met als risico overbelasting en burnout. Er wordt meer gestuurd op input en inzet dan op output en efficiëntie. De tegenhanger van deze stijl is dat als men outputgericht en zakelijker met elkaar omgaat, feedback als leermoment ervaart en bereid is keuzes te maken en daarvoor de verantwoordelijkheid te nemen. Met deze leidraad willen we dat laatste ondersteunen.

Werk, privé en privacy

Leidinggevenden vinden het moeilijk om tijdens verzuim de privésituatie mee te nemen in het gesprek en het plan van aanpak. Maar mensen hebben buiten werktijd meer verantwoordelijkheden die hun energie en belastbaarheid beïnvloeden. Het zoeken naar een goede individuele balans kan dus onderwerp van gesprek zijn, mits vanuit het perspectief van het functioneren als werknemer (arbeidscontract) en met respect voor de privacy.

Denken voor de ander

De grote betrokkenheid maakt dat er in deze branche gewerkt wordt vanuit zorg en denken voor de ander. Meer dan vanuit opkomen voor zichzelf en respect voor de inbreng van een ander. Personen aanspreken op gedrag ligt moeilijk, omdat men dit al gauw inschat als 'kwetsend' en 'pijnlijk'. Ook gaat men vaak op vriendschappelijk met elkaar om. Dit maakt het moeilijker om iets te zeggen over professioneel werken. Een stijl van leidinggeven die uitgaat van eigen verantwoordelijkheid en initiatief, biedt mogelijkheden voor een heldere afstemming van verwachtingen en afspraken.

Verandering rol direct leidinggevende bij ziekte en aanpak ziekteverzuim

De direct leidinggevende is meer dan ooit verantwoordelijk voor het signaleren en aanpakken van klachten die kunnen leiden tot ziekteverzuim. Ook zijn er inmiddels onderzoeken gedaan naar de veroorzakers van ziekteverzuim in de branche. Psychische problemen (privéwerk balans) en ergonomische omstandigheden (tillen en bukken) zijn veroorzakers van ziekteverzuim die kunnen worden aangepakt.

Opbouw van deze leidraad

Deze leidraad biedt een gestructureerde, praktische werkwijze voor het voeren van signalerings- en verzuimgesprekken. U vindt vooral schematische weergaven van denk- en werkwijzen. We beginnen de leidraad met visie om van daaruit signaleren en aanpakken van ziekteverzuim zo praktisch mogelijk (adviezen, tips, gespreksvoorbeelden) te ondersteunen.

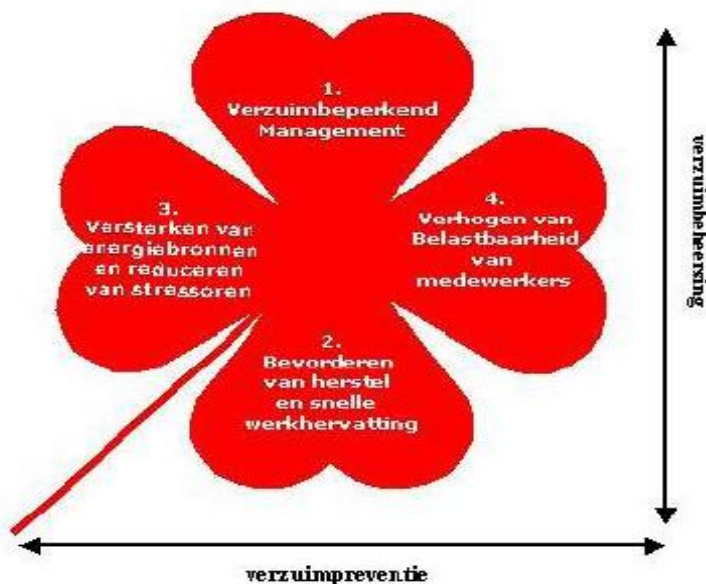
2. Integrale aanpak van verzuim en re-integratie

Verzuim als gedragsfenomeen

Iedereen is wel eens ziek. Van mensen met vergelijkbare klachten blijkt de één wel en de ander niet te verzuimen. En wanneer twee mensen om dezelfde reden wel verzuimen, hebben zij niet per definitie hetzelfde verzuimpatroon. Verzuim impliceert dus een gedragskeuze. Als we ervan uitgaan dat gedrag beïnvloedbaar is, ligt het voor de hand te zoeken naar achterliggende factoren die het verzuimgedrag beïnvloeden. Verzuim is vrijwel nooit het gevolg van één aanwijsbare oorzaak. Wij zien verzuimgedrag als het resultaat van een complexe samenloop van gezondheidsklachten, persoonlijkheidsaspecten, factoren in de werksfeer en omstandigheden in de privésfeer. Een organisatie heeft met name invloed op de factoren in de werksfeer.

Eigenlijk gaat het erom de inzetbaarheid van mensen te stimuleren in plaats van te focussen op de *afwezigheid*. Het gaat dus om het realiseren van verzuimreductie via een verbeterde inzet van medewerkers. In onze aanpak leggen wij daarom het accent op vergroten van werkplezier en betrokkenheid bij het eigen werk en de organisatie. Iedereen moet worden aangesproken op de verantwoordelijkheid een bijdrage te leveren aan verzuimreductie. U mag dus als leidinggevende een medewerker aanspreken op privéomstandigheden die leiden tot frequent verzuim. In onze opvatting zijn de medewerkers vanaf het begin van het traject partner van het management bij het bereiken van een lager verzuim: zij worden aangesproken om mee te werken aan het verbetertraject en dragen bij door suggesties en hun inbreng.

Het klaverbladmodel voor gezond werken in organisaties



Welke activiteiten passen nu bij elk van de vier elementen van het klaverblad als organisaties een integraal beleid voor gezond werken toepassen?

Ad 1 Verzuimbeperkend management

Hieronder verstaan we alle beleidsmatige acties die direct gericht zijn op het beheersen van het verzuim:

- verantwoordelijkheid voor verzuimpreventie en -begeleiding in de lijn leggen;
- een goed verzuimregistratie en -informatiesysteem ontwikkelen;
- leidinggevenden laten sturen op verzuimcijfers;
- eenduidige spelregels en procedures afspreken en daar naar handelen (bijvoorbeeld ziekmeldingsprocedure, verantwoordelijkheden van diverse partijen, aanleiding tot gesprek rond probleemverzuim);
- een helder re-integratiebeleid ontwikkelen en uitvoeren;
- visie op verzuimbeheersing met de betreffende Arbodienst of bedrijfsarts(en) afstemmen en afspraken maken over de samenwerking;
- de juiste diensten inkopen bij een Arbodienst of bedrijfsarts;
- randvoorwaarden creëren voor regelmatig en effectief overleg van het Sociaal Medisch Team;
- regelingen op het gebied van calamiteitenverlof en zorgverlof benutten om onterecht ziekteverzuim te voorkomen.

Ad 2 Bevorderen van herstel en snelle werkhervatting

Hierbij gaat het om alle maatregelen gericht op het verbeteren van de begeleiding van verzuimende medewerkers, zoals:

- het management trainen in verzuim- en re-integratiebegeleiding;
- snel doorverwijzen naar een externe professional, als training, coaching of behandeling het verzuim kunnen voorkomen of beperken;
- (gedeeltelijke) werkhervatting inzetten als onderdeel van het herstelproces;
- casemanagers opleiden in vaardigheden voor effectieve re-integratie;
- creatief zijn bij het zoeken naar aanpassing van de werksituatie bij re-integratie.

Ad 3 Energiebronnen versterken en stressoren reduceren

Bij het bevorderen van de inzetbaarheid is het belangrijk dat organisaties typische energiebronnen in het werk versterken en de stressoren/gezondheidsrisico's reduceren. Vaak wordt alleen gefocust op de risicofactoren voor verzuim. Terwijl er ook redenen zijn waarom mensen met plezier bij een bepaalde organisatie werken.

In de literatuur komen een aantal energiebronnen steeds terug:

- autonomie; invloed hebben op wanneer welke taken worden uitgevoerd;
- feedback; terugkoppeling krijgen van geleverde prestaties;
- sociale steun van leidinggevende en collega's;
- voldoende uitdaging, in verhouding tot competentieniveau.

Ad 4 Verhogen van de belastbaarheid van medewerkers

Als u de individuele belastbaarheid van medewerkers op peil houdt of vergroot, verbetert hun weerbaarheid. Dit kan bijvoorbeeld door:

- bijscholing wanneer bepaalde competenties tekort schieten;
- ontwikkeling op het vlak van stresspreventie, assertiviteit en/of timemanagement;
- inzetten van loopbaanontwikkeling van medewerkers, bijvoorbeeld via persoonlijke ontwikkelplannen;
- specifieke aandacht geven aan groepen medewerkers met een verhoogd uitvalrisico (bijvoorbeeld oudere medewerkers, jonge ouders, allochtone medewerkers, mensen die boventallig worden).

Als direct leidinggevende verricht u werkzaamheden binnen elk van de vier klaverbladen. Wanneer u bijvoorbeeld stuurt op verzuimcijfers betreft dat een activiteit in het kader van klaverblad 1. Wanneer u besluit tot de inzet van een psycholoog bij een uitgevallen medewerker bent u bezig op het gebied van klaverblad 2. Het bespreekbaar maken van signalen van disbalans en het samen met medewerkers zoeken naar verbetermogelijkheden op taakniveau past binnen klaverblad 3. En tenslotte werkt u aan klaverblad 4 wanneer u bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelplan met uw medewerkers maakt en wanneer u hen ondersteunt in hun persoonlijke ontwikkelpunten met betrekking tot het werk.

Het verzuimprocesmodel

Laten we nu eens kijken hoe een individueel verzuimtraject kan lopen. Het onderstaande verzuimprocesmodel gaat ervan uit dat er gezondheidsklachten en/of een gevoel van niet prettig werken ontstaat wanneer de belasting en de belastbaarheid van een medewerker gedurende langere tijd uit balans zijn. Klachten en onvrede hoeven niet te leiden tot een verzuimsituatie. Als iemand prettig werk en leuke collega's heeft, kan de verzuimdrempel hoog liggen. Een combinatie van factoren bepaalt of er daadwerkelijk verzuim optreedt (zie hoofdstuk 3). Wanneer iemand verzuimt, kunnen het werk en het contact met collega's hem verleiden om eerder terug te komen. Maar iemand kan juist daardoor ook langer verzuimen.

De balans belasting-belastbaarheid (de 4 A's)

De volgende factoren spelen een rol bij prettig werk. We noemen ze de 4 A's:

- de inhoud van het werk. Welke taken heeft een medewerker? Bieden deze taken voldoende afwisseling? Sluiten de taken aan bij de motivatie van de medewerker. Is er regelruimte?
- de verhoudingen met collega's en de leidinggevende. Hoe is de sfeer op de afdeling? Zijn er conflicten? Ervaart de medewerker persoonlijke aandacht? Worden problemen voldoende opgelost?
- de omstandigheden van het werk. Is er veel en zwaar tilwerk? Veel loopwerk? Tocht het? Zijn er lange reistijden?
- De arbeidsvoorwaarden. Op welke wijze zijn zaken rond arbeid geregeld? Is er sprake van kinderopvang? Zijn er mogelijkheden voor buitengewoon verlof of een sabbatical?

3. Rollen en taken bij verzuim en re-integratie

Intern

De direct leidinggevende, personeelsadviseur en de casemanager zijn meestal verantwoordelijk voor het voorkomen en aanpakken van ziekteverzuim. De casemanager is een soort spin in het web en begeleidt en bewaakt volgens de Wet Poortwachter langdurig verzuim. Dit om snelle werkhervatting te realiseren.

In de praktijk is de fasering :

- ziekteverzuimpreventie: aanpak door HRM, direct leidinggevende en werknemer;
- signalerings- en verzuimgesprekken: direct leidinggevende en werknemer;
- vanaf week 3 in de ziekteverzuimperiode komt casemanagement en overleg in Sociaal Medisch Team in beeld.

Sociaal Medisch Team

Veel organisaties hebben een Sociaal Medisch Team. Hierin hebben alle professionals die betrokken zijn bij individuele verzuim- en re-integratiesituaties strategisch overleg. Tijdens bijeenkomsten van het SMT vindt onderlinge samenwerking en afstemming plaats. Het SMT bevordert dus de effectiviteit van verzuimbegeleiding en -beheersing door:

- het adviseren en ondersteunen van direct leidinggevendenden;
- het adviseren van de organisatie en specifieke werkeenheden omtrent knelpunten;
- het bewaken van de uitvoering van het voorgenomen beleid: worden de afspraken opgevolgd, zijn ze effectief of moeten er aanpassingen plaatsvinden;
- ervoor zorgen dat volgens de Wet verbetering Poortwachter iedereen meewerkt aan herstel;
- de leidinggevende initiatiefnemer te laten zijn: welke vragen heeft hij/zij? Welke behoefte heeft hij/zij aan ondersteuning? Wat zou hij/zij nog meer kunnen doen?

Samenstelling SMT

Doorgaans wordt het SMT gevormd door:

- leidinggevendenden van medewerkers die langdurig verzuimen en tijdens de bijeenkomst worden besproken. Zij zijn alleen aanwezig bij het gedeelte van het overleg dat over hun medewerker(s) gaat;
- de casemanager/personeelsadviseur;
- de bedrijfsarts;
- eventueel: de betreffende medewerkers zelf. Zij participeren alleen in het deel van het overleg dat over henzelf gaat.

Specifieke rollen in het SMT

- Direct leidinggevende: denkt mee over effectieve re-integratie met zijn of haar kennis over het werk en de persoonlijkheid van de betreffende medewerker; Hij of zij gaat na of de te nemen stappen realistisch zijn en is degene die in de praktijk de werkhervatting begeleidt.
- Medewerker: geeft aan hoe hij of zij kan bijdragen aan een spoedige werkhervatting; is erg transparant om de medewerker aanwezig te laten zijn.

Do's	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> - Benadruk het belang van een goede voorbereiding van het SMT door alle betrokkenen. - Wees openhartig over dat wat volgens u oorzaken en oplossingen voor het verzuim kunnen zijn. - Respecteer elkaars visie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Doorslaan in achterdocht of juist overdreven zorgzaamheid jegens medewerkers. - Te weinig strak voorzitterschap waardoor het overleg uitloopt. - Leidinggevenden lang laten wachten tot hun medewerker aan de orde komt. - De arts in het gezelschap teveel macht toekennen waardoor de kans op medicalisering bestaat. - Leidinggevende te weinig als initiatiefnemer zien. - Eén-tweetjes tussen P&O en bedrijfsarts. - Alleen operationele invulling van het SMT geven, geen beleidsmatige. - Laten versloffen van het SMT.

Extern

Buiten de organisatie kunnen de bedrijfsarts, de Arbo-dienst, het UWV, re-integratiebedrijven en hulpdiensten verantwoordelijk zijn voor het voorkomen en aanpakken van ziekteverzuim. Als direct leidinggevende is het handig om te weten dat u bepaalde diensten en deskundigheid kunt inkopen. U doet dit via re-integratiebedrijven (www.rwi.nl). Ook kunt u via BOABOREA, brancheorganisatie voor re-integratiebedrijven een lijst krijgen met adresgegevens (www.boaborea.nl).

Een overzicht van de belangrijkste hulpdiensten in het kader van re-integratie:

- medische begeleiding en hulpverlening;
- psychische hulpverlening;
- mediation;
- arbeidsbemiddeling en herplaatsing;
- arbo dienstverlening;
- her-, om- en bijscholing;
- wachtlijstbemiddeling medische behandeling/onderzoek/opname;
- sociale activering/motivering en oriëntatie;
- casemanagement;
- juridische ondersteuning.

Subsidies

De verantwoordelijkheid voor re-integratie van de werknemer ligt steeds meer bij de werkgever, waardoor er geen extra financiering meer mogelijk is. Bij het in dienst nemen en houden van een arbeidsgehandicapte werknemer zijn er nog wel premiekortingen en subsidiemogelijkheden. Informatie hierover is te vinden op www.szw.nl of www.uvw.nl.

Taken met betrekking tot dossiervorming

Op grond van de Wet Poortwachter hebben diverse formele taken te maken met de zogenaamde dossieropbouw. In de wet staan afspraken over wie wanneer welke verantwoordelijkheid voor een verzuimtraject. Het dossier biedt inzicht in stappen en afspraken.

Werkgever

De werkgever (meestal P&O-medewerker samen met de direct leidinggevende) maakt een re-integratiedossier vanaf de eerste ziekteverzuimdag en voert in een latere fase casemanagement uit. Deze is ook opdrachtgever voor re-integratie, zoekt passende arbeid en krijgt assistentie van de Arbodienst of bedrijfsarts. De P&O-medewerker of leidinggevende schrijft een re-integratieverslag. Dat bevat:

- plan van aanpak, activiteiten, doelen, termijnen, wie begeleidt de re-integratie, wanneer evaluatie, wanneer contact met werkgever, werknemer en bedrijfsarts of andere deskundige;
- evaluatie plan van aanpak;
- oordeel over de arbeidsrelatie van werkgever, werknemer en bedrijfsarts;
- oordeel van de bedrijfsarts over de functionele beperkingen werknemer en de aanwezigheid van passende arbeid;
- oordeel van de werknemer.

Werknemer

De werknemer werkt aan herstel, aanvaardt passende arbeid en geeft informatie voor re-integratiedossier en verzorgt (zodanig) WIA-aanvraag.

UWV

Het UWV beoordeelt het re-integratieverslag, geeft deskundig oordeel over passende arbeid, accepteert de WIA- aanvraag (of niet) en behandelt die. Werkgever en/of werknemer schakelt het UWV in; het UWV heeft twee taken: controle (sancties) en verstrekken faciliteiten voor re-integratie (REA).

Wet verbetering Poortwachter:

Processtappen, rollen en termijnen in een verzuimtraject

Dit schema is een middel om een individueel re-integratieproces systematisch te volgen. Het is met name handig na de eerste drie weken van ziekteverzuim. We gaan ervan uit dat in de eerste drie weken de werkgever wel samen met de werknemer een probleemanalyse heeft gemaakt en een plan van aanpak.

Stap 0 Verzuimmelding	WG	WN	CM	AD	UWV	WANNEER
Verzuim melden bij werkgever	X	X				dag 1
Verzuim melden bij Arbo-dienstverlener	X			X		dag 1
Telefonisch overleg voortgang	X	X				dag 3, 6, 9
Bezoek spreekuur bedrijfsarts		X		X		week 2 -4
Rapportage bedrijfsarts aan werkgever	X			X		week 2
Stap 1 Probleemsignalering	WG	WN	CM	AD	UWV	WANNEER
Nagaan of er sprake is van dreigend langdurig ziekteverzuim	X	X		X		Week 3
Probleem definiëren	X	X				
Voorlichting geven over Wet Poortwachter	X	X		X		
Stap 2 Probleemverheldering	WG	WN	CM	AD	UWV	WANNEER
Eigen probleemanalyse maken: vaststellen kernoorzaken van probleem en in kaart brengen zorgbehoefte bij medewerker	X	X	X			week 3-6
Benoemen (dreigend) arbeidsconflict	X	X	X			week 3-6
Toetsen eigen probleemanalyse aan probleemanalyse en advies bedrijfsarts	X	X	X			week 6-8
Doelen formuleren in plan van aanpak	X	X	X			week 6-8
Stap 3 Inventarisatie mogelijke oplossingen	WG	WN	CM	AD	UWV	WANNEER
Creatief exploreren van oplossingen	X	X	X	X		vanaf week 3
Stap 4 Keuze en planning van de oplossing	WG	WN	CM	AD	UWV	WANNEER

Inzicht geven in dienstenaanbod	X	X	X			week 3-8
Inschatten van kosten en baten	X		X			week 3-8
Subsidiemogelijkheden nagaan	X		X	X	X	week 3-8
Opstellen van plan van aanpak	X	X	X			week 8
Stap 5 Implementatie van de oplossing	WG	WN	CM	AD	UWV	WANNEER
Beheersen en sturen van afzonderlijke interventies en maatregelen	X		X			vanaf week 3
Tussentijds evalueren en bijstellen plan van aanpak	X	X	X	X		vanaf week 8
Ziekteverzuim melden bij UWV	X			X1	X	week 42
Begeleiden bij werkhervatting (zie hoofdstuk 4)	X	X	X	X		vanaf week 3
Samenwerken met andere disciplines	X	X	X	X		v.a. week 3
Zorgen voor dossieropbouw	X		X	X		v.a. week 3
Maken eerste jaars evaluatie	X	X	X	X		Vanaf week 45
Stap 6 Eindevaluatie	WG	WN	CM	AD	UWV	WANNEER
Ontvangen WIA-aanvraag		X			X	week 87
maken van eindevaluatie plan van aanpak en keuze uitstel WIA-aanvraag	X	X	X	X		week 88- 89
Indienen WIA-aanvraag en re-integratieverslag bij UWV		X			X	week 91
Behandelen WIA-aanvraag en evt bepalen sancties		X			X	Vanaf week 91
Afhandelen van evt sancties	X	X	X		X	

Verklaring afkortingen

WG = werkgever

WN = werknemer

CM = casemanager

AD = Arbo-dienstverlener

UWV = Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen

¹ Indien dit uitdrukkelijk in het contract met de arbodienstverlener is vastgelegd. Blijft overigens de verantwoordelijkheid van de werkgever.

4. Preventie: het halve werk

Het voorkomen of verminderen van ziekteverzuim begint bij signaleren en bespreken van disbalans. Dit hoofdstuk geeft leidinggevenden zowel inhoudelijk als praktisch inzichten en advies.

Vroegtijdig signaleren van disbalans

Frequent en open contact met medewerkers

Wanneer u uw medewerkers regelmatig meemaakt, kent u hun normale gedrag. Disbalans uit zich in gedragsverandering: medewerkers die normaal gesproken rustig en evenwichtig overkomen, gedragen zich ineens gespannen en gejaagd. Via regelmatig en open contact kunt u dergelijke veranderingen waarnemen.

Thema op agenda werkoverleg

Zet regelmatig het thema werkdruk/disbalans op de agenda, bijvoorbeeld tijdens teamoverleg, bilateraal werkoverleg en MT-overleg. Dan wordt het een vanzelfsprekend onderwerp.

Een positieve, oplossingsgerichte opstelling

Stel uzelf in gesprekken met medewerkers positief en oplossingsgericht op en niet beoordelend. Realiseer u dat veel medewerkers niet gemakkelijk naar hun leidinggevende stappen om te zeggen dat het werk hun 'over de schoenen' loopt.

Creëren van een vertrouwelijke en veilige sfeer

Spreek uw medewerkers regelmatig apart. Werk daarbij aan een sfeer waarin het niet vreemd is dat u informeert naar hoe zij 'in hun vel zitten'.

Visie van buitenstaanders

Als leidinggevende maakt u deel uit van het systeem en hebt u vaak een blinde vlek voor signalen van disbalans of stress. Luister daarom naar de visie van (relatieve) buitenstaanders, zoals de personeelsadviseur, nieuwe medewerkers of bedrijfsarts.

Rust voor uzelf

Medewerkers die de indruk hebben dat u het veel te druk hebt, willen u niet ook nog eens met hun problemen belasten. Daarom is het van belang dat u ook aandacht hebt voor uw eigen stress.

Aandacht voor kwetsbare groepen

Met kennis van de branchespecifieke kenmerken is het als leidinggevende makkelijker inzicht te hebben in kwetsbare groepen medewerkers:

- medewerkers op afdelingen waar intimidatie of agressie steeds vaker voorkomt, maar waar nog geen beleid is ontwikkeld op dit gebied;
- medewerkers die vanuit hun functie niet verwachten met agressie in aanraking te komen;
- medewerkers die alleen werken en eigen initiatief moeten vertonen om gezien of gehoord te worden;
- medewerkers van teams met conflicten of gebrek aan samenhang;
- medewerkers met een verzuimverleden;

- medewerkers met een belastende privésituatie;
- medewerkers met weinig of geen sociale contacten;
- medewerkers die structureel met agressie en onveiligheid in aanraking komen, maar geen intervisie of gestructureerde werkvorm hebben waar dit expliciet wordt besproken.

Kijk af en toe eens naar uw medewerkers en toets of ze zich wel of niet kwetsbaar en ondersteund voelen. Het ontbreken van erkenning en ondersteuning kan het startpunt zijn van slechter functioneren en een latere fase een risico op een toename van ziekmeldingen. Een eerste indicatie kunnen stresssignalen zijn.

Stresssignalen

Lichamelijke klachten

- vaker verkouden of griepig of trager herstellen;
- pijn en/of stijfheid in hoofd, nek, schouders of rug;
- maagpijn of darmklachten;
- oorsuizing, duizeligheid, dubbelzien, zweterigheid of hartkloppingen.
- moeheid en/of slaapproblemen.

Veranderingen in het gevoelsleven

- meer angst, bijvoorbeeld in het verkeer; meer zorgen over anderen;
- prikkelbaarheid, een voortdurend gevoel van ergernis;
- eenzaamheid, het gevoel er helemaal alleen voor te staan;
- sneller huilen of een brok in de keel krijgen; stemmingswisselingen;
- een machteloos, opgejaagd en overweldigend gevoel.

Veranderingen in het denken

- vergeetachtigheid, verminderde concentratie;
- minder nuances zien, meer zwart-wit denken;
- afname van vindrijkheid/creativiteit/humor;
- vaak duf of slaperig voelen;
- malende gedachten, piekeren zonder oplossing;
- vluchtfantasieën.

Veranderingen in het gedrag

- bazigheid of klachten van anderen daarover;
- direct vitten als een ander een fout maakt;
- rusteloosheid, niet kunnen stilzitten of niets doen;
- dingen niet af kunnen maken, besluiteloosheid;
- 's nachts tanden knarsen of angstig dromen;
- overmatig eten, drinken, roken, kauwgom kauwen;
- meer fouten maken, afname van prestaties;
- frequenter verzuimen;
- chagrijnig op zondagavond.

Profiel van medewerker met een verhoogd risico op disbalans

- moeite met nee zeggen/graag ja zeggen;
- neiging tot perfectionisme;
- plichtsgetrouw;
- toegewijd idealist;
- zichzelf opofferend;
- doet meer dan hij of zij kan, moeite met delegeren.

Belasting (samen) in kaart brengen

Om de belasting van een persoon in kaart te brengen, moeten werkomstandigheden én privéomstandigheden aandacht krijgen. Het is verstandig zowel naar energiebronnen als naar stressoren te kijken. Energiebronnen kunnen namelijk een compenserende werking hebben op stressoren. In gewone woorden: u kunt veel stress aan als u ook veel energiebronnen hebt.

Van belang is dat werknemer en direct leidinggevende beide erkennen dat er sprake is van stress. Gebruik daarvoor de bovenstaande lijst. Daarna is het belangrijk dat leidinggevende en medewerker(s) samen nagaan:

- hoe de energiebronnen (werk en privé) versterkt kunnen worden;
- hoe de stressoren (werk en privé) kunnen worden beperkt.

Energiebronnenwerk

Arbeidsinhoud

- zelfstandigheid, regelmogelijkheden, autonomie bij de uitvoering van het werk;
- zich uitgedaagd voelen door de opgedragen taken;
- iets af hebben, een klus geklaard, iets tastbaars gemaakt, iets bereikt.

arbeidsverhoudingen

- belangstellende leidinggevende;
- een schouderklopje krijgen;
- leuke, gezellige, inspirerende en belangstellende collega's;
- overleg en inspraak over de wijze waarop gewerkt wordt.

arbeidsomstandigheden

- goede werkomstandigheden, een geschikte werkplek.

arbeidsvoorwaarden

- mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling;
- loopbaanmogelijkheden;
- gevoel het werk goed te doen; waardering krijgen van klanten;
- gevoel nuttig en zinvol werk te doen.

Energiebronnen privé

- goede afspraken over verantwoordelijkheden, zorg en inkomen;
- relatie met partner, kinderen, familie, vrienden;
- sporten, vakantie;
- ontspannende bezigheden: bijvoorbeeld lezen, saunabezoek, muziek luisteren;
- hobby's, zorg voor kinderen.

Stressoren werk (4 A's)

Stressor	Mogelijke actie
<i>Arbeidsinhoud</i>	
<ul style="list-style-type: none">- Ingrijpende gebeurtenissen: agressie, geweld bij een ongeval, bedrijfsongevallen.- Onduidelijke of tegenstrijdige opdrachten en verwachtingen- Te moeilijk of te saai werk.- Wel verantwoordelijk, maar niet bevoegd zijn	<ul style="list-style-type: none">- Helder trauma-opvangprotocol, steun van leidinggevende en collega's, psychologische zorg.- Opdrachten helder formuleren en niet voortdurend wijzigen, verwachtingen expliciteren en afstemmen.- Taakverlichting of taakverzwaring aanbrengen.
<i>Arbeidsverhoudingen</i>	
<ul style="list-style-type: none">- Intimidatie, discriminatie, pesten door collega's en of leiding- Slechte onderlinge verhoudingen, misverstanden, conflicten- Slechte relatie met de leidinggevende, gevoel hebben niet gezien en gewaardeerd te worden.	<ul style="list-style-type: none">- Vertrouwenspersoon, steun leidinggevende, pesters op het matje roepen, doorbreken pestcultuur, conflictbemiddeling.- Verhoudingen en misverstanden bespreekbaar maken, doorbreken slechte sfeer, conflictbemiddeling.- Bespreekbaar maken van negatieve gevoelens, checken of eigen beelden overeenstemmen met die van leidinggevende, positievere instelling leidinggevende, meer feedbackmomenten met leidinggevende, evt. overplaatsing naar andere afdeling/andere leidinggevende.
<i>Arbeidsomstandigheden</i>	
<ul style="list-style-type: none">- Te hoge en aanhoudende werkdruk- Werkonzekerheid, gebrek aan	<ul style="list-style-type: none">- Werk verdelen over meerdere collega's, samen prioriteiten aangeven, (tijdelijk) luwte creëren voor medewerker, analyse van de afdelingsprocessen maken, knelpunten aangeven en oplossingen zoeken.- Zo snel mogelijk duidelijkheid creëren, coaching in omgaan met onzekerheid, persoonlijk

toekomstperspectief

- Te weinig ondersteuning
- Storing of oponthoud veroorzaakt door anderen of apparatuur.

Arbeidsvoorwaarden

- Onbillijkheid in beloning

ontwikkelplan opstellen, loopbaanoriëntatie, outplacement.

- Ondersteuning faciliteren
- Storingen verhelpen

- Toelichten redenen van salarisverschillen, salariëring opnieuw beoordelen en evt. bijstellen

Stressoren privé

Stressor	Mogelijke sanctie
<ul style="list-style-type: none">- Financiële zorgen of schulden- Zorg voor kinderen- Problemen van partner of kinderen- Relatieproblemen	<ul style="list-style-type: none">- Schuldsanering inschakelen- Kinderopvang faciliteren- Luisterend oor, doorverwijzen- Doorverwijzen, psychologische hulp bieden
<ul style="list-style-type: none">- Echtscheiding- Sterven van geliefd persoon- Zorg voor hulpbehoevende familieleden	<ul style="list-style-type: none">- Luisterend oor bieden- Luisterend oor bieden- Zorgverlof benutten, luisterend oor bieden, tijdelijk werktijden aanpassen
<ul style="list-style-type: none">- Alleenstaand ouderschap	<ul style="list-style-type: none">- Kinderopvang faciliteren, flexibele werktijden
<ul style="list-style-type: none">- Verhuizing of verbouwing- Verslavingsproblematiek	<ul style="list-style-type: none">- Flexibele werktijden- Gericht doorverwijzen.
<i>Oorzaak verminderde belastbaarheid</i>	<i>Mogelijke actie</i>
<ul style="list-style-type: none">- Gebrek aan vakinhoudelijke kennis en vaardigheden.- Onvoldoende plannen en prioriteiten stellen in het werk.- Geneigdheid altijd ja te zeggen op een verzoek om een taak uit te	<ul style="list-style-type: none">- Instructies geven, vakinhoudelijke training, klantvriendelijk opereren, toewijzen mentor.- Hulp bij agendaplanning, cursus timemanagement.- Coaching op grenzen stellen, assertiviteitstraining, training

voeren, moeite met begrenzen van de werkzaamheden.

- Perfectionisme, onzekerheid, angst voor het oordeel van anderen of een zeer hoog verantwoordelijkheidsgevoel voor het werk.
- Gezondheidsproblemen waardoor de betrokkene tijdelijk minder belastbaar is.

onderhandelen.

- Coaching op deze punten door leidinggevende, cognitieve gedragstraining.
- Calamiteitenverlof toekennen, even uit de wind houden.

Preventieve gesprekken voeren

Inleidend

Het voorkomen en aanpakken van verzuim vraagt verschillende vaardigheden van de leidinggevende. In gesprek met uw medewerker is het van belang dat u de meest voorkomende problemen en situaties effectief bespreekbaar kunt maken.

1. Bespreekbaar maken van disbalans, agenda en doel van het gesprek
2. Benoem waargenomen signalen:
 - Ik zie dat....., ik hoor dat.....
 - Het valt me op dat.....
 - Spreek uw zorg uit: "Ik maak me bezorgd omdat....", "Ik heb hier last van omdat..."
3. Vraag om herkenning bij de medewerker:
 - Herkent u wat ik zeg?
 - Hebt u zelf aanvullende opmerkingen, aanvullingen?
4. Bij ontkennen door medewerker:
 - doorvragen en gesprek vastleggen
 - nieuwe afspraak maken.
5. Bij bevestiging:
 - benoem samen stressbronnen en energiebronnen
 - ga na wat u samen kan doen om evenwicht te herstellen
 - maak concrete afspraken.

Do's

- Verzamel van tevoren feiten
- Vertel hoe vaak en wanneer
- Vertel mogelijke gevolgen van
- disbalans voor kwaliteit hulpverlening of collega's.

Don'ts

- Invullen voor medewerker wat er aan de hand is.
- Vaag blijven

Deze manier van aanpakken is ook goed toepasbaar wanneer er sprake is van probleemverzuim (bijvoorbeeld kort frequent verzuim). Bij stap 2 ligt het accent dan vooral op de last voor de collega zelf. Bij stap 5 is het signaleren en bespreken van signalen een erkenning van disbalans. Daarna kan gezocht worden naar manieren om deze disbalans te herstellen.

Omgaan met weerstand

Het bespreken van disbalans kan verzet oproepen, bijvoorbeeld omdat een medewerker zich aangevallen voelt op zijn functioneren. Wanneer u dat merkt, stap dan over van inhoudsniveau naar betrekkingniveau in de communicatie. Dit betekent dat u het niet hebt over de inhoud, maar over de manier waarop het gesprek loopt.

Agenda

- Geef aan wat u feitelijk ziet: "Ik zie dat u boos, verdrietig etc. weg kijkt" "Ik zie dat u uw tas inpakt".
- Toets of de medewerker het herkent.
- Vraag of de medewerker er meer over kan vertellen: "Is er een reden dat u alvast uw tas inpakt?" "Mag ik u nog wat vragen stellen?"
- Geef een samenvatting van wat u ziet en denkt en vraag naar zijn reactie. "Zijn we het er over eens?" "Wat kunnen we afspreken?"

Do's	Don'ts
<ul style="list-style-type: none">- Benoem wat u ziet- Stop niet met het gesprek om wat u ziet, u kunt wel het gesprek 2 minuten stoppen- Maak de ander verantwoordelijk voor verloop gesprek- Ga terug naar werkrelatieniveau: we zitten hier omdat ik dit en dit aan de orde wil stellen	<ul style="list-style-type: none">- Neem niet het hele gesprek over- Praat niet de gehele tijd over gevoel- Weerstand inhoud van het gesprek bepalen

Omgaan met emoties tijdens gesprek

In sommige werkomgevingen vinden soms emotionele gesprekken plaats, waarin irritatie, woede en verdriet naar voren kunnen komen. Wanneer dit regelmatig gebeurt, is het van belang dat u zich realiseert dat deze emoties het professioneel met elkaar omgaan kunnen ondermijnen.

De meeste medewerkers in de branche zijn opgeleid om meelevend te reageren op emoties. Hierdoor is de kans echter groot dat normale verhoudingen verstoord raken: hoe spreekt u immers iemand aan op zijn functioneren als hij of zij het moeilijk heeft?

In dit soort situaties is het raadzaam om niet in te gaan op de emotie, maar op de inhoud en doelstelling van het gesprek te blijven.

Agenda

- Bereid het gesprek goed voor: verzamel feiten.
- Leg de feiten voor tijdens het gesprek: "Ik merk dat u zo en zo vaak dit en dit doet....."
- Vertel de doelstelling van het gesprek. "Ik wil met u bespreken dat u te vaak vroeger naar huis gaat dan u volgens dienstrooster mag. En ik wil ook dat daar een einde aan komt."
- Reageer op emoties, bijvoorbeeld als iemand huilt: "Ik hoor dat u het thuis niet prettig hebt, wilt u daar meer over vertellen? Bent u in staat om met mij een gesprek aan te gaan over uw werktijden? Over hoeveel minuten bent u wel in staat?"
- Doe een voorstel en laat de ander reageren: "Zullen we de volgende concrete afspraken maken....?"

Do's	Don'ts
- Formuleer voor het gesprek wat u wilt bereiken	- Vragen hoe de medewerker zich voelt
- Laat dit niet los	- Details vragen
- Oefen met andere collega's als u huilen, boosheid of harde stemmen moeilijk vindt	- Inzoomen op thuis en privé en niet meer naar doel gesprek
- Accepteer alleen uitstel en geen afstel van het gesprek	- Hulpverlenersgedrag vertonen. Wat voel je?
	- Meevoelen; dat heb ik ook.....

Feedback geven

Als leidinggevende wilt u in elk gesprek goed reageren op wat er gebeurt. Op een heldere manier feedback geven is een goede manier om gedrag te sturen en te coachen. In onderstaand schema staan enkele vuistregels voor het geven van feedback.

IK:	zie, hoor,..... zo snel mogelijk	(objectief)
IK:	wat is het effect op mij? denk dan, voel dan, vind dan.....	(subjectief – LAST/ZORG)
JIJ:	herkent u dat, herinnert u dat Zo ja: Zo nee, toelichten of Luisteren	(check)

	Samenvatten	
	Doorvragen (LSD)	
	Als niet: stoppen en de volgende keer zo spoedig mogelijk benoemen	
IK:	stel voor....	(wensgedrag)
	Of: erop terug komen	
WIJ:	spreken af.....	(SMART afspraak)

Altijd doen

In de branche komen regelmatig stressvolle situaties voor. In dit laatste onderdeel van dit hoofdstuk geven we tips aan de direct leidinggevende voor het aanpakken en bespreekbaar maken van vaak voorkomende situaties. Dit is een belangrijk onderdeel op het gebied van preventie van ziekteverzuim.

Altijd voorbereiden

Bij het voeren van gesprekken op het gebied van verzuim en/of minder functioneren, is het van belang dat u voor het gesprek plaatsvindt kijkt naar:

- onderwerp van gesprek
- patroon of incident
- risico's (type werk, afdeling, medewerker)
- geschiedenis
- kiezen voor toonzetting en type gesprek
- doel van gesprek
- verwachting van leidinggevende.

Patroon of incident?

Is het gedrag dat u wilt bespreken (zoals te laat komen, grijs verzuim, te moe om te werken of vergaderingen vergeten voor te bereiden) een incident of komt het vaker voor? Als iets vaker dan 2 keer voor komt, is het een patroon. Als een medewerker een patroon vertoont dat niet past binnen de werkafspraken, de afdelingsvisie en/of het beleid gaat u hem/haar daarop aanspreken.

Type gesprek

Kies van tevoren wat voor soort gesprek het wordt.

- U kunt een medewerker vrijblijvend aanspreken: "Ik wil u zeggen..."
- Of corrigerend: "Ik zie iets wat mij niet bevalt..."
- Of toetsend: "Ik wil u iets voorleggen, zoveel keer per maand zie ik..."
- Of oplegend: "Ik wil graag iets met u afspreken..."

Verwachtingen en doel van gesprek

Maak in het begin van het gesprek helder wat voor soort gesprek het is. Geef aan:

- waarom u het gesprek wilt
- wat het doel is
- hoelang het gesprek duurt
- wat u wilt afspreken, mondeling of schriftelijk
- wanneer en hoe het vervolg is.

5. Het voeren van verzuimgesprekken

Doelstelling:

- vroegtijdig signaleren van stressklachten en deze bespreekbaar maken
- zorgvuldige en effectieve verzuimbegeleiding
- ondersteunen van medewerker bij zijn of haar werkhervatting
- relatie medewerker en organisatie goed in stand houden
- Bij grijs- en zwartverzuim: snelle en adequate aanpak.

Werk, privé en privacy

Medewerkers hebben buiten werktijd ook andere verantwoordelijkheden, die hun energie en belastbaarheid op het werk kunnen beïnvloeden. Het zoeken naar een goede individuele balans kan dus onderwerp van het gesprek zijn, mits vanuit het perspectief van het functioneren als werknemer (arbeidscontract: wat en met welke kwaliteit behoort u dit te doen binnen de uren vanuit uw functie) en met respect voor de privacy.

Taken en verantwoordelijkheden binnen verzuimgesprek

Leidinggevende:

- Geeft voorlichting over procedures en afspraken rondom ziekteverzuim (zo werkt dat hier).
- Houdt contact met verzuimende medewerkers (we missen uw inbreng).
- Verzamelt bij medewerker informatie over redenen van verzuim, verwachte duur, werkafspraken.
- Maakt heldere afspraken met medewerker (dan en dan hebben wij telefonisch contact en u belt mij met die en die informatie).

Medewerker:

- Geeft tijdig voldoende info met betrekking tot verzuim.
- Neemt en toont verantwoordelijkheid ten aanzien van werk en verzuim.
- Neemt en toont initiatief zodra dat mogelijk is voor hervatting arbeid.

Adviezen bij telefonische verzuimmelding

Het belang van een effectieve en korte telefonische ziekteverzuimmelding wordt vaak over het hoofd gezien. Wanneer de leidinggevende niet aanwezig is tijdens de verzuimmelding, zoekt deze dezelfde dag nog contact met de betreffende medewerker. Dit verhoogt de verzuimdrempel en verlaagt de terugkeerdrempel. De telefonische ziekteverzuimmelding heeft als doel:

- de leidinggevende te informeren over aard klachten, verwachte duur afwezigheid, afspraken die overgenomen dienen te worden
- de medewerker op de hoogte te stellen van de verdere procedure en de betrokkenheid van de leidinggevende te tonen.

Agenda

- Wat is er precies aan de hand?
- Hoe lang gaat het duren?
- Moet er nog iets geregeld worden? (werkafspraken)
- Attenderen op verdere procedure; verwijzen naar verzuimprotocol.
- Eventueel vragen of er contact is geweest met de huisarts.
- Eventueel afspraak maken over het eerstvolgende contact.
- Beterschap wensen.

Do's	Don'ts
<ul style="list-style-type: none">- Veel LSD (luisteren, samenvatten en doorvragen)- Wezenlijke belangstelling; laat iemand merken dat hij/zij gemist wordt- Spiegelen (samenvatten van het gevoel)- Letten op (non-verbale) signalen, bijvoorbeeld: irritatie in de stem (kan duiden op conflict);- aarzelingen (wellicht probleem achter het beschreven probleem).	<ul style="list-style-type: none">- Lang telefoongesprek- Uitgebreide probleemanalyse: oorzaken bespreken- Zoeken naar oplossingen- Irritatie laten doorklinken (bv. aangeven dat dit wel een erg ongelukkig moment is om ziek te worden gezien de drukte)- Doorvragen naar of laten meezuigen in privésos- Te snel en te hard confronteren- In discussie gaan- Laconiek reageren- Overhalen om te komen (vanuit uw normen)

Adviezen bij telefonisch vervolcontact

Het telefonisch vervolcontact vindt binnen 3 werkdagen plaats. Het initiatief ligt -als het kan- bij de medewerker. Duurt het ziekteverzuim langer, dan is wekelijks contact gewenst tijdens de eerste maand van het verzuim. In dat telefonische vervolcontact is het belangrijk dat de leidinggevende informatie vraagt aan de medewerker en daarbij de privacy respecteert. De leidinggevende zorgt voor een vervolgspraak en bespreekt deze vooraf met de bedrijfsarts.

Het doel van telefonisch vervolcontact is het verlagen van de terugkeerdrempel.

Agenda

- Vraag: "Hoe gaat het?"
- Vertel eventueel iets over ontwikkelingen op de afdeling.
- Vraag hoelang het ongeveer nog gaat duren.
- Spreek af of er nog iets geregeld moet worden.
- Wanneer de medewerker er toe in staat is, nodig hem/haar vrijblijvend uit voor gelegenheden, zoals jubilea, maandelijkse borrel of personeelsuitje.
- Vraag of de medewerker het prettig vindt dat u hem afdelingsinformatie stuurt, zoals notulen en verslagen. Probeer dit vooraf in te schatten.
- Wens beterschap.

- Maak een afspraak over het eerstvolgende contact: wanneer, waar/hoe en wie doet wat.
- Hou ten minste wekelijks contact.
- Stel eventueel een vervolggesprek voor over de balans belasting/belastbaarheid en oplossingen daarvoor.

Do's	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> - Veel LSD (luisteren, samenvatten, doorvragen) - Spiegelen (samenvatten van het gevoel) - Wezenlijke belangstelling; laat iemand merken dat hij/zij gemist wordt - Letten op (non-verbale) signalen, bijvoorbeeld: irritatie in de stem (kan duiden op conflict); aarzelingen (wellicht probleem achter het beschreven probleem) 	<ul style="list-style-type: none"> - Onechte belangstelling - Aansturen op snelle terugkeer - Te veel verantwoordelijkheid bij medewerker - Lang telefoongesprek - Uitgebreide probleemanalyse - Te snel zoeken naar oplossingen - Irritatie laten doorklinken - Doorvragen en laten meezuigen in privésosres - In discussie gaan

Adviezen bij een huisbezoek

U kunt een huisbezoek voorstellen wanneer de verzuimende medewerker niet mobiel is of het psychologisch niet aan kan naar het bedrijf te komen (bijvoorbeeld bij een conflict). In alle andere gevallen vinden gesprekken bij voorkeur op het bedrijf plaats. Kondig een huisbezoek vooraf aan (tenzij er echt sprake lijkt van frauduleus verzuim) en laat de medewerker het tijdstip bepalen. Stimuleer ook huisbezoeken door collega's wanneer de medewerker daar prijs op stelt.

Doel van het huisbezoek is belangstelling tonen, steun geven en contact houden zodat de binding tussen medewerker en organisatie in stand blijft. Eventueel kan het huisbezoek dienen om eventuele werk- en privéoorzaken te analyseren en gezamenlijk te zoeken naar oplossingen.

Agenda

- Start met social talk.
- Geef een attentie.
- Geef het doel van het gesprek aan en hoeveel tijd je hebt.
- Bespreek de klachten (aard, verloop, herstel en prognose).
- Ga na wat er op het werk gedaan kan worden om terugkeer makkelijker te maken.
- Ga na of er behoefte is aan andere ondersteuning, bijvoorbeeld van P&O.
- Eventueel: bespreek oorzaken (werk/privé) en mogelijke oplossingen.
- Maak een gespreksverslag.

Do's	Don'ts
- Toon daadwerkelijke belangstelling en steun (veel LSD, letten op non-verbale signalen)	- Klachten bagatelliseren
- Maak een omslag van problemen/oorzaken naar oplossingen/maatregelen	- Voor dit moment ongepaste onderwerpen ter sprake brengen, bijv. salarishoogte of formatieomvang
- Stimuleer eigen initiatief om oplossingen aan te dragen	- Laten meezuigen in privésores
	- Zelf alle oplossingen aandragen

Adviezen bij terugkeer op het werk

Het terugkeergesprek vindt plaats als de medewerker terugkeert na langdurig ziekteverzuim. Het doel van dit gesprek is de medewerker voor te bereiden op re-integratie en de drempel voor daadwerkelijke terugkeer te verlagen.

Ter voorbereiding is het raadzaam om het eventuele plan van aanpak (gemaakt tijdens 8^e ziekteverzuimweek) te bestuderen. Bespreek met de medewerker hoe u de afdeling informeert. Organiseer desgewenst begeleiding van een coach/mentor. Medewerkers komen makkelijker terug en blijven als zij de eerste periode extra steun en begeleiding krijgen van een directe collega. Concreet:

- Vraag de medewerker wat hij/zij wel kan en wil.
- Zorg voor regelmatig contact met collega's.
- Zorg voor regelmatig contact met leidinggevende.
- Maak na iedere afspraak een vervolgspraak voor contact (geen open einde).
- Kijk creatief naar latente werkzaamheden die thuis of in een beperkt aantal uurtjes op het werk gedaan kunnen worden.

De leidinggevende zorgt voor dit soort randvoorwaarden op de werkplek. Informeer afdeling en collega's. Raadpleeg eventueel deskundigen en de bedrijfsarts. Bouw re-integratie langzaam op. De medewerker moet de balans belasting/belastbaarheid in de gaten houden.

Agenda

- Start met social talk, zorg voor een open gelijkwaardige sfeer.
- Bespreek het gevoel van de medewerker over zijn terugkeer.
- Neem praktische zaken door.
- Bespreek terugvalrisico en ga samen na hoe u dit kunt beperken.
- Leg afspraken vast in een re-integratieplan.
- Evalueer en sluit ontspannen af.

Do's	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> - Aandacht voor belemmeringen en drempel om terug te keren. Bespreek hoe drempel te verlagen - Denk aan de vervolgstappen. Zorg voor regelmatig wederzijds contact - Zorg voor bijstellen re-integratieplan op basis van ontwikkelingen - Leg alle contactmomenten vast in het dossier van de medewerker. Adviseer medewerker zelf ook een dossier op te bouwen 	<ul style="list-style-type: none"> - Te snel willen re-integreren - Praktische zaken op werkplek niet organiseren - Collega's niet informeren; - Begeleiding op werkplek niet organiseren

Websites

Protocollen en formulieren:

www.fcb.nl: overzichtelijk en informatief met alle informatie over de arbowetgeving, het onderwerp verzuim en re-integratie

www.uvw.nl: formulieren plan van aanpak en re-integratieverslag. Aanvraagformulieren voor premiekorting en subsidie meerkosten arbeidsgehandicapten

www.personeelsnet.nl: tegen betaling praktische checklists en minicursussen bijvoorbeeld op gebied van ziekteverzuim.

Opleidingen

Zie aanbod AVR-opleidingen met ESF-subsidie op www.fcb.nl.

Software

Trackverzuim: software pakket voor dossieropbouw en cliënt volgsysteem.

www.tracksoftware.nl.

Absentiemanager

zieke werknemer initieert verzuimproces zelf door via telefonische melding of sms ziek te melden. Formulieren, verslagen en rapportages. www.cymax.nl

Arco Workstation

Ondersteunt kleine ondernemer met verzuimbeleid. Aanvullende modules te bestellen.

www.compibase.nl

Literatuur

Bakker, A.B. (2001). Hoe werkomstandigheden van invloed zijn op burnout: Het WEB-Model. In: *Hoogduin, Schaufeli, Schaap, Bakker (red.). Behandelingsstrategieën bij burnout.* Houten: Bohn, Stafleu, Van Lochem.

Esser, R. e.a. (2003). *Verzuim en re-integratie. Casemanagement als sleutelinstrument voor een effectief beleid.* Den Haag: Reed Business Information.
Ouden, M. den (2003). *Onder hoogspanning. Hoe voorkom ik stress bij mijn medewerkers?* Zaltbommel: Thema.

Plomp, J. (1996). *Laat u niet gek maken.* Naarden: Strengholt.

Vaas, F. (2003). *Balanceren tussen uitdaging en stress. Een handleiding voor leidinggevenden en werknemers.* Zaltbommel: Thema.

Weijts, W., Duinhoven, C. (2004). *Casemanagement bij verzuim en re-integratie. Zo werkt het.* Zaltbommel: Thema.

Winnubst, J.A.M., Holthuisen, B., Kiel, M., Weijman, I. (2002). *Poortwachter voor manager en professional.* De gevolgen van de invoering. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.

Colofon

September 2010

Deze publicatie is een uitgave van FCB en downloadbaar vanaf www.fcb.nl

Publicatienummer 2010.0186

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken

Koningin Wilhelminalaan 3, 3527 LA Utrecht

Postbus 8203, 3503 RE Utrecht

T (030) 298 53 50

F (030) 298 53 33

E post@fcb.nl

I www.fcb.nl

Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Ondanks de uiterste zorgvuldigheid waarmee deze uitgave tot stand is gekomen, is FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken niet aansprakelijk voor eventuele tekstfouten, noch voor het gebruik van de inhoud van de teksten en de daaruit voortvloeiende feiten, omstandigheden en gevolgen.