

Nieuwe verzuimgesprekken

Twee effectieve methoden voor
gesprekken over verzuim,
inzetbaarheid en werken met
plezier

Vincent Vrooland

WEBDOCUMENTEN VERZUIMBEHEERSING NR. 2C
Sector Gemeenten
Juli 2012

Doelgroepen:

- Leidinggevenden
- P&O-adviseurs

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Inleiding | 4 |
| 1 Probleembenaderingen, valkuilen en basismodel | 5 |
| 2 Moeten: sturen op keuzes en gedrag | 8 |
| 3 Willen en kunnen: werken vanuit de volwassen arbeidsrelatie | 13 |
| Bijlage Stappenplan werkhervatting | 23 |

Inleiding

In dit document vindt u praktische richtlijnen voor twee methoden om effectieve gesprekken te voeren over verzuim en werkproblemen. Of positiever gezegd: twee methoden die ingezet kunnen worden om verzuim te verminderen, inzetbaarheid te vergroten en meer werkplezier te realiseren.

Heel zwart-wit gezegd gaat het om twee zeer verschillende methoden:

1. Moeten

De eerste methode is gericht op moeten. Onder het motto 'Ziekte overkomt je, maar verzuim is een keuze' wordt van leidinggevendenden verwacht dat ze medewerkers veeleisend helpen hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. De methode komt grotendeels overeen met het zogeheten Verbaan-model.

2. Willen en kunnen

De tweede methode is gericht op willen en kunnen. Uitgangspunt is dat, eenmaal daartoe gestimuleerd, medewerkers bereid en in staat zijn hun inzetbaarheid, prestaties en werkplezier te verbeteren. De inzet van hun energie staat centraal. De methode komt grotendeels overeen met wat genoemd wordt: werken aan inzetbaarheid op basis van een volwassen arbeidsrelatie.

Van 1 naar 2

Heel veel leidinggevendenden hebben kennis genomen van gespreksvoering over verzuim. Maar lang niet allemaal. En soms valt het resultaat wat tegen. Daarnaast is de aandacht inmiddels verschoven naar andere doelstellingen. Minder verzuim is niet genoeg. Het gaat tegenwoordig om goed, gezond en met plezier presteren. Ook de verhoudingen tussen leidinggevendenden en medewerkers is inmiddels veranderd: minder hiërarchisch en tegelijkertijd zakelijk. Dat geeft een andere inhoud aan de gesprekken en een andere wederzijdse benadering.

Veel doen, maar ook ruimte voor denken

Vanwege de praktische insteek is dit vooral een doe-document. We hebben heel concreet en overzichtelijk aangegeven welke onderwerpen en vragen er bij welke gespreksmethode aan de orde komen. Bij wijze van spreken kan het worden gebruikt tijdens de gesprekken zelf. Maar het is ook een denk-document: waar nuttig wordt verwezen naar achterliggende theorieën en modellen. Daarmee dagen we de lezer uit verder na te denken over de beschreven benaderingen.

Indeling

Elk methode lichten we eerst kort toe vanuit achterliggende modellen of gedachten over leidinggeven en met elkaar omgaan in een bedrijf. Zo hopen we dat dit document ook ondersteuning kan bieden aan de kwaliteit van leidinggeven. Per methode geven we aan welke onderwerpen en bijbehorende vragen er in de (verzuim)gesprekken aan bod komen.

Als bijlage vindt u een stappenplan dat arbeidsongeschikte werknemers kunnen gebruiken bij het plannen van hun werkhervatting.

1 Probleembenaderingen, valkuilen en basismodel

Ontwikkeling in benadering

Wat telt? De problemen, of hoe we ermee omgaan? In de benadering van verzuim en inzetbaarheid is de afgelopen jaren een forse ontwikkeling opgetreden.

[Aandacht voor problemen](#)

Tot eind vorige eeuw was de aandacht bij het denken over en het werken aan werk vooral gericht op de kwaliteit van het werk en problemen of tekortkoningen in het werk. De oorzaak van problemen en de aanpak ervan werd vooral bij werkgevers gelegd.

[Aandacht voor gedrag van werknemers](#)

Tegenwoordig is dat anders: er is vooral aandacht voor de manier waarop medewerkers met problemen omgaan.

[Aandacht voor inzetbaarheid](#)

En de laatste jaren wordt steeds minder gekeken naar problemen en steeds meer naar energiebronnen, inzetbaarheid en vitaliteit. Medewerkers worden steeds meer gestimuleerd op dat vlak een eigen rol te spelen

Onze stelling is dat problemen, gedrag en energie bij elkaar horen. En dat daarnaast de verantwoordelijkheidsverdeling in de praktijk steeds evenwichtiger is verdeeld tussen leiding en medewerkers. We noemen dat de volwassen arbeidsrelatie: directie, leidinggevenden en medewerkers hebben elk een eigen verantwoordelijkheid om actief problemen te voorkomen of op te lossen.

Valkuilen

In een volwassen arbeidsrelatie mogen werkgever en werknemer van elkaar een actieve houding en actief positief gedrag verwachten.

Maar daarbij moeten we wel twee valkuilen onder ogen zien: de valkuil van de schuldvraag, en de valkuil van het centraal stellen van problemen.

[De valkuil van de schuldvraag](#)

Dat werkgever en werknemer van elkaar een actieve houding en actief positief gedrag mogen verwachten, lijkt een open deur, maar is dat allerminst. Een fundamentele wet uit de psychologie stelt dat mensen moeite hebben de oorzaak van een probleem bij zichzelf te zoeken. Liever kijken ze naar 'de ander' (zoals bekend bij kinderen: 'hij is begonnen...!') of naar een oorzaak die buiten hen zelf lijkt te liggen. Dat wordt de 'fundamentele attributiefout' genoemd. Het effect van te veel naar de ander kijken is helaas dat er van beide kanten weinig wordt gedaan om tot een oplossing te komen.

Voorbeelden zijn er te over:

- 'De hoge werkdruk leidt tot uitval en fouten' (meneer of mevrouw Werkdruk bestaat niet);
- 'Op maandag melden meer werknemers zich ziek' (omdat meneer Maandag niet bestaat is het wellicht handig dat verschijnsel eens te onderzoeken en te bespreken);
- 'Jansen ziet mij niet zitten' (daar moet de betrokkene dus iets mee doen);
- 'Ik hoop toch echt eerder te stoppen met werken want ik denk niet dat ik dit nog volhoud' (en wat doe je daar dan aan?).

De valkuil van het centraal stellen van problemen

Het is niet raadzaam problemen uit-en-ter-na te bespreken. Dat heeft een weinig opbeurende uitwerking. Het is beter eerst de problemen (kort) op de gespreksagenda te zetten, maar daarna uitdrukkelijk te bespreken wat de opbrengst zou kunnen zijn van het oplossen van die problemen. De vraag is vervolgens: welke acties en afspraken zijn mogelijk om ten minste als eerste stap een deel van die problemen op te lossen?

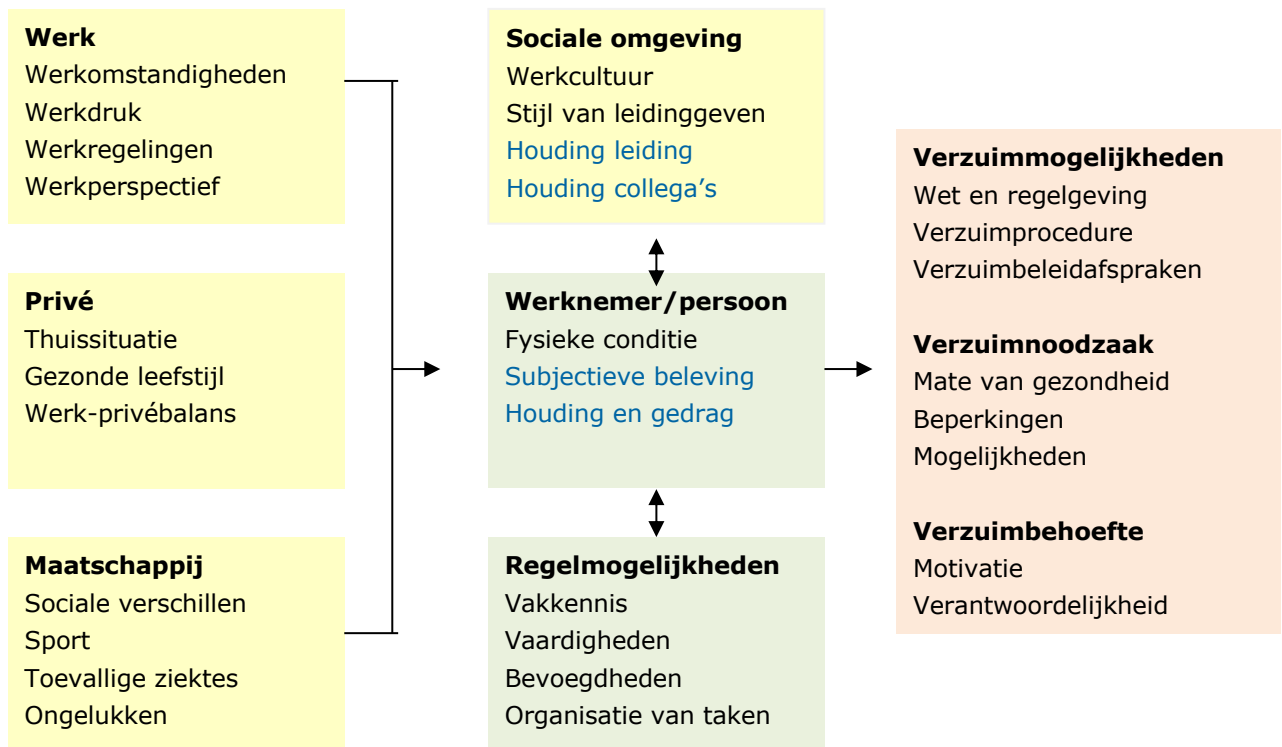
De basisgedachte bij gesprekken is in dit document: problemen moet je geen water geven, maar je moet er energie aan toevoegen.

Basismodel: twee methoden samengevat

De meest populaire slogan over verzuim is tegenwoordig: 'ziekte overkomt je, maar verzuim is een keuze'. Daarmee worden houding, inzet en feitelijk gedrag centraal gesteld. Of ziekte iemand zomaar overkomt, blijft natuurlijk een vraag. Maar het is wel een feit dat houding, inzet en gedrag doorslaggevend zijn in het beperken van verzuim. Door het oude model (denken over werk) te koppelen aan het nieuwe model (keuzes maken en aantoonbare inzet tonen) is het meeste succes te behalen en komt ook preventie binnen bereik. Door te sturen op meer eigen verantwoordelijkheid en meer inbreng van de medewerkers, wordt het succes compleet.

Het model over werk, gedrag en verzuim

(de blauw gekleurde onderwerpen betreffen de gedragsaspecten)



In het model zijn verschillende aspecten van werk, gedrag en verzuim overzichtelijk weergegeven.

1. In de linkerkolom staan de mogelijke bronnen van gezondheidsklachten: werk, privésituatie en maatschappelijke gebeurtenissen.
2. In de middelste kolom staan de factoren en mensen die daar (wel of niet adequaat) op reageren. Centraal daarbij staat de werknemer zelf. Wat zijn beperkingen en mogelijkheden zijn, hangt niet alleen af van zijn conditie (gezondheidsklachten, leeftijd, enzovoort) maar ook van zijn beleving en neiging tot actie. Hoe groter zijn regelmogelijkheden zijn, hoe meer oplossingen er zijn. En uiteraard hangt dat ook af van de afdelingscultuur en houding van zijn leidinggevende en zijn collega's (sociale steun, ruimte geven en aanspreken).
3. In de rechterkolom staat een bekend trio dat van belang is voor de dagelijkse praktijk. In geval van gezondheidsklachten moeten er duidelijke beleidsregels worden toegepast, moet niet alleen naar de problemen maar ook naar de mogelijkheden worden gekeken en mag van de werknemer de motivatie en het verantwoordelijkheidsgevoel worden verwacht om zelf stappen te ondernemen om zijn resterende werkmogelijkheden te benutten en aan herstel van arbeidsinzetbaarheid te werken.

2 Moeten: sturen op keuzes en gedrag

De achtergrond en het model van de methode

'sturen op keuzes en gedrag'

Het basis-verzuimgesprek

Bij een verzuimmeldingsgesprek of een verzuimre-integratiegesprek dat gestuurd wordt op keuzes en gedrag zijn de basisregels steeds hetzelfde:

1. Erken de problemen maar bespreek vooral de resterende of komende mogelijkheden.
2. Stuur op de keus van de werknemer om zich actief te tonen in het vinden van oplossingen en mogelijkheden. En op – als dat kan – een actieve inzet voor herstel van het arbeidsvermogen.
3. Stuur op de eigen kennis van het eigen werk van de werknemer en op de sterke kanten van de werknemer om 2) in te vullen.
4. Geef als dat nodig is redelijke instructies.
5. Sluit af met goede op termijn en resultaat gerichte afspraken.

Daarbij kan een van de drie volgende sporen gevolgd worden.

Spoor 1: de wet en de rechten en plichten bij een arbeidsverhouding

Tegenover de verplichting tot loonbetaling staat de verplichting tot het leveren van arbeid. De Wet verbetering poortwachter en het Bugarlijk Wetboek (7:28-52) stellen dat de werknemer zich aantoonbaar moet inzetten voor herstel. En dat hij redelijke instructies moet volgen. Daarbij is soms het advies van de bedrijfsarts nodig en in elk geval redelijk overleg met de werknemer.

Spoor 2: lang niet alle gezondheidsklachten leiden per se tot verzuim: er is wit, grijs en zwart verzuim.....



Al in 1969 introduceerde de latere professor Hans Philipsen de begrippen 'wit, grijs en zwart verzuim'. In die tijd (het verzuim was gemiddeld 8 procent!) ontdekte hij de relatie tussen verzuimnoodzaak, verzuimbehoefte en verzuimmogelijkheden. De onderlinge verhouding was:

- Bij 20 procent van de gezondheidsklachten is werk onmogelijk en verzuim een terechte keuze: wit verzuim.

- 80 procent van de gezondheidsklachten zijn niet ernstig genoeg om zonder meer te verzuimen: er zijn mogelijkheden voor gedeeltelijk of aangepast of ander werk. Philipsen noemt dit grijs verzuim omdat het verzuim niet alleen berust op de gezondheidsklachten, maar ook op de verzuimbehoefte van de werknemer en de verzuimmogelijkheden die de werkgever openlaat.
- Philipsen vond nauwelijks frauduleus (dat wil zeggen: zwart) verzuim.

In de huidige zakelijker werkverhoudingen kan je dus werknemers aanspreken op hun keuzes en inzet. Veel werknemers nemen daar uit zichzelf hun verantwoordelijkheid in. Arbeidsongeschikte werknemers kunnen met het oog op hun re-integratie gebruikmaken van een 'stappenplan werkhervatting', waarin zij een plan van aanpak vastleggen. Een voorbeeld van zo'n stappenplan is opgenomen als bijlage.

Spoor 3: de leidinggevende moet zelf de keus maken verzuim minder makkelijk te accepteren en eisen te stellen: veeleisend helpen

Met andere woorden, de leidinggevende moet zelf ook keuzes maken: vindt hij de melding (of de duur van het verzuim) acceptabel of niet? En stelt hij eisen aan de werknemer of laat hij het erbij, en wenst hij dat hij andere medewerkers heeft?



Het verzuimmeldingsgesprek en het eerste re-integratiegesprek

In cursussen en workshops wordt terecht gesteld dat het verzuimmeldingsgesprek belangrijk is. Aangezien dat gesprek vaak maar enkele minuten duurt, moet het belang ervan niet overschat worden. Als het gesprek niet naar tevredenheid verloopt, dan is het aan te raden enkele dagen later een uitgebreider gesprek te voeren.

In onderstaande overzichten staat beknopt weergegeven welke onderwerpen de leidinggevende in een gesprek met zijn arbeidsongeschikte werknemer aan de orde kan stellen, en aan de hand van welke vragen.

De basisvragen bij een telefonische ziekmelding volgens de methode 'sturen op keuzes en gedrag'

| ONDERWERP | VRAAG |
|--|--|
| Vraag naar de ernst van de arbeidsongeschiktheid | Is het ernstig? |
| Vraag naar de mate van arbeidsongeschiktheid | Wat kan je wel en wat kan je niet? |
| Vraag naar vermoedelijke duur en inzet (Dat lijkt opdringerig maar in 70 procent van de verzuimmeldingen gaat het maar om enkele dagen. En doelen stellen is altijd belangrijk.) | Wat kan en ga je doen? Kan je proberen aanstaande ... weer terug te zijn? |
| Dien het belang van het werk en de collega's | Wat moet er gebeuren om te zorgen dat er geen dingen mislopen? Welke afspraken moeten er worden aangepast? |
| Hou de regie (als het langer dan enkele dagen duurt) | Kan je aanstaande... om ... bellen? (Of: maak gelijk een afspraak) |

De basisvragen bij eerste ziekte-/re-integratiegesprek volgens de methode 'sturen op keuzes en gedrag'

| ONDERWERP | VRAAG |
|--|--|
| Agendering en richting: het belang van het werk naast het belang van het herstel van inzetbaarheid | Jij hebt een probleem en wij hebben een probleem. Voor jou en ons is het van belang dat je zo snel mogelijk weer gezond en inzetbaar bent. Wat jij kan doen en wat wij kunnen doen om dat te bereiken? |
| Iemand door positieve feedback energie geven Eisen stellen maar ook hulp aanbieden | We missen je omdat jij ... Wat kan jij doen en wat kunnen wij doen om je inzetbaarheid weer te vergroten? |
| Activeren | Wat denk jijzelf: welke taken en werkzaamheden zijn niet mogelijk en welke wel? |
| Niet stilvallen als er even geen oplossing te bedenken valt | Kan advies van de bedrijfsarts ons helpen? |
| Zicht hebben en grip krijgen op een prognose | Ik wil met je overleggen over de prognose van gedeeltelijke of gehele werkhervatting... |
| Resultaatgericht afronden. Leg de afspraken vast en zorg dat de werknemer zelf ook aantekeningen maakt | Welke doelen kunnen we stellen en welke afspraken (termijn) kunnen we daar samen over maken? |

Volgorde, thema's en doelstellingen bij de verdere gesprekken

In de praktijk zijn er vier soorten verzuim: kort verzuim dat maar enkele dagen duurt, verzuim dat enkele weken duurt, verzuim dat enkele maanden gaat duren en verzuim dat heel lang gaat duren en tot chronische uitval kan leiden.

Kort verzuim dat maar enkele dagen duurt

In de regel moet kort verzuim worden afgesloten met een preventiegesprek om te voorkomen dat het nog eens gebeurt.

- Bij een klein deel van de medewerkers (gemiddeld 6 procent) zijn echte preventieafspraken en plannen nodig.

Verzuim dat enkele weken duurt

Verzuim dat meer is dan een griepje duurt gemiddeld veertien dagen. Om te voorkomen dat dit meer wordt, is het nodig dat al bij de verzuimmelding (en anders in het gesprek na een week) een goede prognose is gesteld en er met een duidelijk werkhervattings- dan wel herstelschema gewerkt wordt (zie bijlage).

Verzuim dat enkele maanden gaat duren

- Voorgesteld wordt eens per veertien dagen een re-integratieafpraak te maken.
- Het is raadzaam de bedrijfsarts al heel vroeg bij de re-integratie te betrekken en ervoor te zorgen dat hij advies geeft over beperkingen en mogelijkheden, maar ook over mogelijke termijnen bij re-integratiestappenplannen. Het risico is namelijk heel groot dat onvoldoende vastheid gedurende de eerste twee maanden leidt tot zeer langdurig verzuim. Van de werknemers die na drie maanden nog ziek zijn, is de helft dat een half jaar later nog...
- Eigenlijk wordt bij elk dreigend langdurig verzuim geadviseerd een driegesprek tussen bedrijfsarts, leidinggevende en werknemer te voeren over prognose en actiemogelijkheden.

VALKUILEN

Valkuilen bij verzuim dat enkele maanden gaat duren, zijn:

- Wachten tot de bedrijfsarts na zes weken een probleemanalyse maakt. Dat kunnen leidinggevende en medewerker zelf beter na een week of drie!
- Blijven praten over problemen. Vooral bij verzuim dat langer dan drie weken duurt is het nodig een nieuw thema in te brengen: hoe hou je de werknemer energiek? Dat is moeilijk, maar je kunt ook gewoon vragen wat de medewerker energie geeft, en daar afspraken over maken. Gebeurt dat niet, dan is de kans groot dat de werknemer in een ziekenrol terechtkomt en zich afhankelijk gaat opstellen ('over drie weken moet ik weer naar de specialist dus tot die tijd...').
- Het contact laten verwateren. In veel bedrijven worden maatwerk-afspraken gemaakt om het contact tussen medewerker en afdeling levendig en goed te houden.

Verzuim dat heel lang gaat duren en tot chronische uitval kan leiden

- Naast het onderwerp 'energie' moet nu ook besproken worden welke objectieve hulp er kan worden ingeroepen.
- Bij slechte vooruitzichten is een arbeidsdeskundige keuring een goede keus. Wellicht kan er dan gebruik worden gemaakt van wettelijke regelingen en subsidies om iemand toch verder te helpen. Soms kan zelfs al worden begonnen met bij- of omscholing voor ander werk.
- Uit de statistiek blijkt dat de helft van de werknemers die een half jaar ziek zijn, niet meer terugkomt. Voor mens en bedrijf is het een betere keus om eerder andere mogelijkheden te benutten, dan twee jaar wachten op een WIA-keuring...

Tip

Het is handig om, met instemming van de werknemer, samen met andere leidinggevenden de mogelijkheden te bespreken. Dat gebeurt veel te weinig. Maar als het gebeurt, blijkt vaak dat andersdenkende collega's ook andere routes weten te verzinnen. Handig, voor als de eigen route niet tot succes lijkt te leiden...

3 Willen en kunnen: werken vanuit de volwassen arbeidsrelatie

De achtergrond en het model van de methode 'werken aan inzetbaarheid'

Goed werknemerschap en goed werkgeverschap

De managementgoeroe Pralahad heeft de relatie tussen bedrijf en werknemers ingedeeld volgens drie rubrieken, vanwege hun verschillen in ambities:

1. Vermindering van kosten, risico's en claims
2. Functioneel goed werken en presteren
3. Iedereen laten meedenken over innovaties met het oog op de toekomst

*Wat mogen we
in ons bedrijf
van elkaar verwachten
op het werk?*

Hij benoemde deze ambities in overduidelijke termen: bedrijven van Gisteren, Vandaag en Morgen.

Tegenwoordig is de term 'inzetbaarheid' even belangrijk als de term 'verzuim'. Zo gezien bewegen moderne arbeidsorganisaties zich tussen Vandaag en Morgen. En als een bedrijf de ambitie heeft om te sturen op inzetbaarheid, dan leidt dat tot gesprekken die veel verder gaan dan alleen over het gedrag of de keuzes bij verzuim. De basisvraag is niet alleen meer: hoe verminder ik kosten door het verzuim te verminderen? Ook vragen over werk en inzet zijn nu van belang. Inherent aan die vernieuwing is dat de werkgever niet alleen maar de sturende partij is, maar dat ook de visie, de rol en de eigen inzet van de werknemer van belang wordt. Het gaat niet meer om een topdowngesprek door een leidinggevende die eisen stelt, maar om een volwassen arbeidsverhouding waarin van beide kanten – werkgever en werknemer – doelen, belangen en eisen meetellen. De topdowninzet maakt plaats voor een gelijkwaardiger of in elk geval meer horizontale relatie.

Eenvoudig en duidelijk gezegd: bij inzetbaarheid gaat het om welbegrepen en volwassen eigentijds goed werknemerschap en goed werkgeverschap.

Om daar inhoud aan te geven, kunnen om te beginnen de volgende vragen worden gesteld:

- Wat mogen leidinggevende en werknemer van elkaar verwachten over houding en inzet tijdens het werk?
- Wat zijn daarbij ieders minimale, redelijke en maximale verantwoordelijkheden?
- En wat mogen leidinggevende en werknemer van elkaar verwachten als er problemen dreigen of daadwerkelijk aanwezig zijn?
- En wat mogen ze van elkaar verwachten om te bereiken dat ook in de toekomst goed en gemotiveerd kan worden gewerkt?

Er is geen reden om aan te nemen dat die wederzijdse verwachtingen, eenmaal goed besproken, ineens veraderen als iemand ziek wordt. Gesprekken over inzetbaarheid en verzuim vinden daarom bij voorkeur al plaats voordat er sprake is van verzuim. Eenmaal vastgelegde of bekende afspraken – op individueel of afdelingsniveau – blijven van kracht en er is geen reden om daarvan af te wijken als iemand minder inzetbaar is of dat dreigt te worden. En dus ook niet bij verzuim.

Zodra een leidinggevende (en een werknemer) kiest voor gesprekken op basis van een volwassen arbeidsrelatie, dienen zich meteen ook nieuwe mogelijkheden aan. Daarbij gaat het om een combinatie van oudere inzichten en modellen met hun blijvende waarde en nieuwe modellen die daar gedeeltelijk op voortbouwen, zoals het sturen op energie en het effect van het geven van goede feedback.

Gesprekken op basis van een volwassen arbeidsrelatie

De antwoorden op de vragen naar wederzijdse verwachtingen, belangen en verantwoordelijkheden zijn natuurlijk maatwerk. Maar in het algemeen gaat het dan om de invulling van bekende begrippen.

Wat betreft de werknemer:

- Je mag verwachten dat iemand zijn werk goed wil doen.
- Je mag verwachten dat hij plezier heeft in zijn eigen prestaties, uitdagingen in het werk en zijn vakkundige inzet, dat hij waardering verlangt, bereid is goed samen te werken en te overleggen met collega's en leidinggevende.
- Je mag ook verwachten dat ieder vanzelfsprekend zijn best doet om aan zijn taakeisen te voldoen en mogelijke problemen op te lossen of, als dat nodig is, zelf aan te kaarten.

Wat betreft de leidinggevende en de werkgever:

- Van een leidinggevende mag worden verwacht dat hij eisen stelt maar ook de middelen en verhoudingen helpt scheppen om aan die eisen te voldoen en daartoe redelijk overleg voert met zijn mensen.
- Van de werkgever mag worden verwacht dat hij een duidelijk en bindend verhaal heeft over doelen, targets en de ontwikkeling van het bedrijf.

Deze inzet heeft voordelen ten opzichte van het sturen op gedrag bij verzuim:

- Het is ook van belang voor iedereen die aan het werk is.
- Het kan ook preventief werken.
- Een leidinggevende hoeft hierbij niet te duwen of trekken maar laat de wil om wat te doen bij de medewerker zelf ontstaan.
- Het betreft onderwerpen waar een medewerker vrijwel vanzelfsprekend positief op reageert.

De basis: de arbeidsverhouding geeft verplichtingen en opbrengsten

De kern van het verhaal blijft altijd de arbeidsverhouding. Bewust of, meestal, onbewust bestaat die uit drie lagen met elk een ander resultaat:

- de bodem: tegenover de loonbetaling staat de verplichting tot aanwezigheid en werk
- de middenlaag: tegenover goede arbeidsomstandigheden, goede scholing en goede werkverhoudingen staan goed presteren en goed samenwerken
- de top: tegenover zingeving en uitdagende doelstellingen staan motivatie en meedenken over innovatie.

Op basis van deze drie lagen is al een goed gesprek mogelijk. Bijvoorbeeld met de inzet:

- 'Ik heb jou nodig anders halen we onze targets niet en jij hebt het werk nodig om je loon te verdienen.'
- 'Wat is er nodig goed te kunnen werken en presteren?'
- 'Waar staan we nu, hoe komen we een stap hoger en wat kunnen jij en ik doen om dat te bereiken of het blijvend goed of beter in te vullen?'

De kern van goed overleg: sturen op wat de ander beweegt

Binnen dat algemene kader gaat het bij sturen op inzetbaarheid altijd om maatwerk.

Daarbij zijn er twee vragen:

1. Wat beweegt de ander?
2. Hoe versterk je die beweging? (en, als het om duurzame inzetbaarheid gaat, hoe zorg je ervoor dat die beweging erin blijft?)

Het antwoord op de eerste vraag is betrekkelijk eenvoudig te krijgen met bestaande modellen. De wenselijkheid om ook de tweede vraag te beantwoorden is nieuw of wordt als nieuw gepresenteerd, en is gelukkig ook snel en goed te beantwoorden. Het echte nieuwe heeft te maken met de huidige ideeën over leiderschap: de leidinggevende moet niet duwen, maar luisteren, stimuleren en versterken. De kernpunten van de vernieuwing zijn:

- Stuur op toevoeging van energie
- Stuur op de sterke punten van de ander

De eerste vraag: wat beweegt de ander?

Iemands beweegredenen kun je maar op één manier achterhalen: je moet het hem vragen. Als instapmodel is er nog altijd het oude en waardevolle piramidemodel van Maslow, waarin de verlangens van medewerkers op elkaar gestapeld worden weergegeven:

- De basis van de piramide is het verlangen naar werk- en inkomenszekerheid. Daarboven volgen in de opeenvolgende lagen:
 - de wens geaccepteerd te worden door en deel uit te maken van een groep
 - het verlangen naar persoonlijke waardering
 - de eis als vakman zelfstandig te mogen werken
 - de persoonlijke ontplooiing.



De basisvraag om te achterhalen wat iemand beweegt, is simpel:

- Wanneer heb jij plezier in je werk? Oftewel: wat moet er op je werk zijn gebeurd om te zorgen dat je tevreden over je werk en jezelf bent als je naar huis gaat?

Met dergelijke vragen wordt in elk geval al een draai gemaakt van 'moeten' naar 'willen'. Onafhankelijk van het antwoord worden daarmee al verschillende effecten bereikt:

- De medewerker noemt eigen belangen en verlangens.
- De medewerker geeft al de goede onderwerpen als ingang voor het verdere gesprek.
- De kansen op weerstand zijn kleiner als dat door de medewerker zelf aangegeven pad wordt gevolgd.

Een voorbeeld kan dat illustreren: veel medewerkers zullen antwoorden dat de werksfeer of bepaalde goede resultaten in hun werk voor hen belangrijk zijn. Het is dan niet moeilijk meer om te bespreken of bijvoorbeeld bij lopend verzuim de medewerker zelf zich actief kan inzetten voor herstel van zijn inzetbaarheid.

'Hoe' dat dan kan gebeuren en met welke hoeveelheid energie, hangt echter nog van andere factoren af.

De tweede vraag: hoe versterk je die beweging?

De versterking van de brug tussen 'willen' en 'kunnen' vraagt om het toevoegen van energie, zelfvertrouwen en precisering van de opbrengst voor de medewerker zelf. Daartoe is de inzet van aanvullende inzichten en modellen nodig. En gelukkig zijn die dankzij een reeks erkende managementgoeroes en onderzoekers volop voorhanden.

Laat de medewerker zelf energie toevoegen aan zijn probleem en ondersteun hem daarbij

De belangrijkste zetten we hieronder op een rij.

- Een algemene psychologiewet zegt: niemand is graag eigenaar van een probleem, iedereen is graag eigenaar van een opbrengst en een oplossing.
- Kotter stelt dat beweging en versterking van een beweging bevorderd worden door het opstellen van duidelijke voordelen en opbrengsten. Om daar zijn stokpaardje aan toe te voegen: niet alleen de positieve eindopbrengst maar ook alle tussenstappen dienen te worden gevierd.
- Ajzen vond dat het gedrag van mensen wordt bepaald door voordelen die mensen zien op basis van persoonlijke criteria en eerdere ervaringen.
- Cooperrider is de bedenker van het begrip 'waarderend onderzoeken'. Liever dan problemen onderzoeken en aanpakken kiezen bedrijven en mensen ervoor de goede kanten en prestaties van henzelf te benoemen, te waarderen en vandaaruit verder te bouwen naar iets wat ze graag willen bereiken (waardeer, droom en werk daar naartoe).
- Bandura en Herzfeld merkten al tientallen jaren geleden op dat medewerkers zich onvoldoende gehoord voelen en pas gelukkig worden als ze de kans krijgen ideeën te uiten en te realiseren.

Een kleine groep Nederlandse goeroes heeft daar op onderdelen interessante aspecten aan toegevoegd:

- De Sitter heeft gewezen op het vergroten van eigen regelmogelijkheden en bevoegdheden voor medewerkers waardoor zij beter in staat zijn problemen zelf aan te pakken.
- Schaufeli en Bakker hebben geconstateerd dat medewerkers vitaler en gemotiveerder worden als hun wordt gevraagd naar energiebronnen in hun werk ('wat geeft je energie in je werk?').
- Tiggelaar onderstreept de psychologiewet dat mensen voor 95 procent denken en handelen volgens automatische patronen en echt even moeite moeten doen (of daartoe moeten worden gestimuleerd) om daar bewust en blijvend van af te wijken. Zijn tweede bekende verhaal stelt dat zeker in het begin tegenvallers te verwachten zijn. Die zijn alleen te overkomen als er van tevoren al rekening mee wordt gehouden en er goede afspraken zijn om ze op te vangen.
- Van Rheenen heeft bekendheid verworven met zijn stelling dat positieve feedback mensen sterker maakt en zorgt voor een positieve houding.

- Ik voeg daar als schrijver van dit document zelf nog een laatste en logische energiefactor aan toe. Je kunt een medewerker aanspreken op problemen, maar doe dat liever op mogelijk opbrengsten. Een positieve benadering heeft meer effect. Om daarnaast ook het 'kunnen' te vergroten, kan je eveneens kiezen voor een positieve insteek: vraag naar de sterkste kanten van de medewerker en vraag hem vervolgens juist die in te zetten.

Zet de medewerker in zijn sterkste stand

Samenvatting

Uiteraard willen we met het bovenstaande niet beweren dat altijd en in korte tijd een oplossing voorhanden is. Maar je vermijdt daarmee wel dat medewerkers bij de pakken neerzitten, hun eigen verantwoordelijkheid niet oppakken of hun eigen krachten niet inzetten. En in elk geval staan niet de problemen, maar de opbrengst en de inzet centraal.

Je kunt proberen het succes in stappen of stapjes te bereiken:

- een goed en positief doel formuleren
- de medewerker zijn eigen sterke kanten laten inzetten
- kleine successen vieren
- het werken aan verbetering levendig houden.

Daarop aansluitende vragen zijn dan:

1. Wat geeft jou plezier en energie in je werk? (opbrengst!)
2. Is het belangrijk dat dat vaker voorkomt? (opbrengst!)
3. Vind je het de moeite waard daaraan te werken?
4. Wat kan jij daar zelf aan bijdragen en wat kunnen ik en/of de collega's daaraan bijdragen?

Deze aanpak kan nog worden versterkt door twee volgende vragen:

5. (Stel dat iemand kiest voor persoonlijke waardering of het leveren van goede prestaties): Welke criteria hanteer je daar voor jezelf bij? Wanneer verdien je volgens jezelf minder, gewoon of meer waardering?
6. Verminderde inzetbaarheid (of verzuim) levert geen bijdrage aan dat wat je zelf belangrijk vindt. Is dat voor jou een reden om actief te werken aan herstel van je inzetbaarheid?

In feite is dit een vraag naar de brug tussen 'willen' en 'kunnen'. Ook hierbij kan je beter maatwerk inzetten en naar de medewerker als persoon kijken, dan zelf oplossingen bedenken en proberen de medewerker tot uitvoering te overtuigen. De beste keus is: de medewerker in zijn sterkste stand brengen. Dat klinkt ingewikkeld maar dat valt in de praktijk mee.

De basisvragen zijn:

7. Waar ben je goed in, vind je zelf?
8. Wat beschouw je zelf als sterke kanten in je werk en in jezelf als persoon?
9. Hoe kan je die sterke kanten inzetten om problemen te voorkomen of op te lossen?

Uiteraard is het zaak op deze onderwerpen door te vragen tot je concrete antwoorden krijgt. Met algemeenheden schiet je niet echt op. Je kunt daarom doorvragen naar concrete situaties in het werk of in iemands privéleven waarbij die sterke kanten een belangrijke rol hebben gespeeld.

Het kan ook goed werken een dergelijk gesprek niet in één keer af te ronden, maar er een week bedenktijd bij te gebruiken.

Re-integratie- en preventiegesprekken op basis van de volwassen arbeidsrelatie

De basisvragen bij een telefonische ziekmelding

De basisvragen bij de methode 'werken aan inzetbaarheid' zijn vrijwel identiek aan het gebruikelijke verzuimgesprek. Ook in een volwassen arbeidsrelatie is het normaal dat:

- er eisen aan elkaar worden gesteld
- er naast beperkingen ook mogelijkheden worden besproken
- de medewerker geactiveerd wordt door concrete voorstellen en afspraken.

De basisvragen bij re-integratie- en preventiegesprekken volgens de methode van de volwassen arbeidsrelatie

| ONDERWERP | VRAAG |
|---|---|
| 1. De goede basis leggen: 1.1 Waarderend onderzoek naar wat er al goed gaat om daar op voort te bouwen 1.2 De medewerker zelf betrekken bij die sterke punten | Wat zijn volgens jou de sterke punten van jouw afdeling? Hoe belangrijk is het voor jouzelf om daar aan bij te dragen? |
| 2. De motivatie agenderen | Wat geeft jou plezier en energie in je werk? Is het belangrijk dat dat vaker voorkomt? |
| 3. De opbrengst definiëren | Is herstel voor jou belangrijk? |
| 4. Het 'willen' agenderen en de eigen verantwoordelijkheid en rol agenderen en verdelen | Vind je het de moeite waard daar ook zelf aan te werken en bij te dragen? |
| 5. Agendering van beperkingen en mogelijkheden als vertrekpunt instellen vanuit de 'normale werksituatie' | Wat mogen jij en ik van elkaar verwachten als het goed gaat op het werk en jij normaal inzetbaar bent? En wat mogen jij en ik van elkaar verwachten qua inzet en activiteiten om te zorgen dat je je inzetbaarheid weer terugkrijgt? |
| 6. Sturen op energie: zet de medewerker in zijn sterkste kant | Want vind jij sterke kanten van jezelf in het werk? Wat vind jij sterke kanten van jezelf als persoon? |
| 7. Eerste inzet afspreken, waarderen en goede acties en afspraken regelen | Hoe kan je die sterke kanten inzetten bij mogelijke bijdragen aan het werk? Wat zijn je huidige mogelijkheden? En hoe kan je die sterke kanten inzetten bij |

| | |
|--|--|
| 8. Deelopbrengsten afspreken en vaststellen | herstel van je inzetbaarheid? Welke resultaten kan jij de komende tijd proberen te bereiken? |
| 9. Eventueel (maar altijd bij frequent verzuim of blijvende gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid) | Hoe belangrijk is het voor jou om te voorkomen dat je opnieuw uitvalt of problemen krijgt? Wat mogen we van jou verwachten om daarin te slagen? |
| 10. De volwassen ruil vaststellen | Wat heb je nodig om goed te kunnen blijven werken en wat heb je daarvoor van mij nodig? |

Deze aanpak kan nog worden versterkt door aanvullende vragen:

Bij de vragen 6 en 7: Welke criteria hanteer je daar voor jezelf bij? Wanneer verdien je volgens jezelf minder, gewoon of meer waardering?

Bij vraag 4: Verminderde inzetbaarheid (of verzuim) levert geen bijdrage aan dat wat je zelf belangrijk vindt. Is dat voor jou een reden om actief te werken aan herstel van je inzetbaarheid?

Bij de vragen naar resterende mogelijkheden om weer aan de slag te gaan of tijdens een gesprek over een stappenplan voor herstel of over preventie (zie bijlage) is het altijd handig om ook de vraag aan de orde te stellen: en wat kan/kunnen jij, ik of wij doen als de volgende stap even niet lukt? Wat is er nodig en mogelijk om tussentijdse tegenvallers eventueel op te vangen?

EEN VOORBEELD

Veel mensen noemen een goede werksfeer belangrijk.

Dan is het logisch om te vragen of het redelijk is dat zij zelf ook bijdragen aan die goede werksfeer.

Een volgende logische stap is bijvoorbeeld de vraag of frequent of langdurig verzuim een bijdrage levert aan die goede werksfeer en of ze die werksfeer niet missen zolang ze ziek zijn.

Dan mag je veronderstellen dat er motivatie is om te werken volgens de bestaande mogelijkheden, ofwel aan herstel.

Stel dan dat iemand op de vraag naar eigen sterke kanten antwoordt: 'zorgvuldigheid en inzet'.

Dan is het niet moeilijk meer om te vragen om een goed plan van aanpak met duidelijke tussenstappen.

Bij andere veel voorkomende antwoorden ('goede prestaties leveren', 'wat voor anderen betekenen', 'een vakman zijn' of 'gewoon voor het geld komen werken') is de redenering hetzelfde. Kernpunt is de motivatie en de handvatten van de medewerker goed te leren kennen.

In de regel is een gesprek op basis van de volwassen arbeidsrelatie ook zeer effectief als het wordt gevoerd in het kader van preventie of duurzame inzetbaarheid.

Leidinggevend die de motivaties en sterke kanten van hun medewerkers kennen, hebben vrijwel altijd een minimaal verzuim.

Bijlage

Stappenplan werkhervatting

Schema in: dagen/weken (aanstrepen wat je kiest)

1. Bepaal je beperkingen en je mogelijkheden

| Activiteit en tijdsduur | Omschrijving |
|------------------------------------|--------------|
| Algemene beperkingen | |
| Bijzonderheden over mogelijkheden | |
| Mogelijke aanpassingen in het werk | |
| Aantal uren inzetbaar per dag | |

2. Op weg naar werkhervatting

| Periode 1. Van datum tot datum | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheden eigen werk - Aanpassingen/afwisseling - Mogelijkheden ander werk | |
| Aantal uren per dag | |

| Periode 2. Van datum tot datum | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheden eigen werk - Aanpassingen/afwisseling | |
| Aantal uren per dag | |

| Periode 3. Van datum tot datum | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheden eigen werk - Aanpassingen/afwisseling | |
| Aantal uren per dag | |

Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2501 AN Den Haag
070 763 00 32

www.aeno.nl
gezondwerk@aeno.nl

Auteur

Vincent Vrooland

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag, juli 2012

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.