

De verzuim-gereedschapskist voor leidinggevendenden: 10 one-page suggesties

In dit gereedschapskistje is een aantal aanpakmogelijkheden verzameld die bij verzuimprojecten zijn opgedaan. Aanvankelijk was het idee ze als gereedschapskistje aan leidinggevendenden uit te reiken, Dat is ook meermalen gebeurd. Maar de echte waarde blijkt pas als ze worden bekeken en toegepast door verzuimadviseurs die leidinggevendenden in specifieke gevallen willen bijstaan.

Om blijvend nut te bereiken is bij de opzet bedacht elke keer een aantal discussies en instrumenten weer te geven.

De uitgave hiervan is een soort digitale nieuwsbrief.

Hierin werden nieuwe ideeën uitgewisseld van de aanpak van verzuim op basis van het concept “de volwassen arbeidsrelatie”.

Uiteraard werden daarbij ook mogelijke versterkingen van het bestaand beleid opgenomen.

De ideeën zijn telkens op één bladzij uitgewerkt zodat die bladzij apart kan worden afgedrukt en uitgereikt.

Waar nodig wordt verwezen naar andere documenten. Periodiek wordt dit gereedschapskistje vernieuwd.

Vincent Vrooland

Van aandacht voor verzuim naar succes door aandacht voor inzet en inzetbaarheid

Een bondige handleiding voor direct gebruik door leidinggevenden en hrm-adviseurs

Inhoud en overzicht van acties

Opllossen van problemen

1. Wettelijke kaders en sterke eigen uitgangspunten
2. Werken met het Verbaanmodel: gedrag, mogelijkheden, passende taken: moeten en kunnen
3. Werken met de volwassen arbeidsrelatie volgens de wet
4. Werken met de volwassen arbeidsrelatie: powerplay met de kracht van willen en doen
5. Jezelf versterken: leren van en werken met collega's
6. Kies voor extra-scenario-onderzoek na drie maanden

Preventie-acties

7. Laat de beste medewerkers de werkcultuur bepalen
8. Bouwen op de sterke kanten van je team
9. Zet je medewerker in hun kracht
10. Ruimte maken om inzet-problemen op te vangen

Kernpunten van nieuw beleid



Een groot deel van de bedrijven in Nederland heeft een verzuim van 4,5% of lager. Waarom zou dat dan in andere bedrijven anders moeten zijn?

In dit document staan praktische acties en middelen om een laag verzuim en een hoge inzet te bereiken. Minder problemen en met plezier presteren ligt in je bereik. Kernpunt is dat bij leidinggevenden het werk voorop staat. Dan gaat het om resultaat, prestaties. En om de sterke kanten en de toekomst van een team. Powerplay is er op gericht ook de energie, sterke kanten en creativiteit van de medewerkers in te zetten. Zowel individueel als collectief. Deel mee in het succes!

De wettelijke kaders en sterke eigen uitgangspunten

1 – De wettelijke kaders: aantoonbare inzet bij problemen

Het gesprek tussen leiding en medewerker wordt ondersteund door de wettelijke kaders. In het Burgerlijk Wetboek (BW7-622-658, lees het eens) staat dat de arbeidsrelatie vrijwillig is en berust op de onderstaande eisen en verwachtingen:

- Tegenover de verplichting tot loonbetaling staat de verplichting tot het leveren van arbeid
- Bij inzetbaarheidsproblemen dient de werknemer zijn beperkingen en mogelijkheden aan te geven en dient de werkgever te zorgen voor passend werk dat overeenkomt met de krachten en competenties van de werknemer en dat de gezondheid niet schaadt.
- De werkgever mag redelijke instructies geven en de werknemer is verplicht die instructies op te volgen.
- Werk, arbeidsongeschiktheid en inzetbaarheid: de wettelijke wederzijdse verplichtingen.
- Het UWV ziet toe op de vastgelegde wederzijdse inzet en eist SMART-opgestelde reïntegratie op basis van de restcapaciteiten van een werknemer.
- Voldoet de werknemer niet aan redelijke inzet en redelijke instructies dan zijn sancties mogelijk. Voldoet de werkgever niet aan zijn SMART-reïntegratie dan volgt steeds vaker een sanctie van het UWV.

2 – Bepaal de inzetbaarheid aan de hand van iemands zelfredzaamheid

Er zijn rotziektes waardoor mensen weinig of niets meer kunnen. Dat is een gegeven waar niemand onderuit kan. Maar bespreek je iemands zelfredzaamheid (hoe red je je, wat kan je nog wel, thuis of op het werk) dan blijken toch wel heel vaak nog mogelijkheden.

3 – Problemen moet je geen water geven, je moet energie toevoegen aan de wenselijkheid van de oplossing

De vraag: wat is het voordeel van een oplossing maakt energie los. De vraag: "hoe ziet je probleem er uit?" levert nul energie en blokkeert het denken aan oplossingen..

4 – Gebruik de eigen kracht van jezelf en de medewerker

De eisen en verwachtingen die leiding en medewerker van elkaar en van het werk hebben gelden ook bij inzetbaarheidsproblemen. Bepaal je eigen sterke kanten en vraag de medewerker er naar. Waar zijn ieder van jullie goed in? Als die worden ingezet sla je een sterke brug tussen willen en kunnen.

5 – Leren van elkaar geeft groei en kracht

Niemand heeft de wijsheid in pacht. Sommige collega's en sommige medewerkers hebben andere ideeën. Die soms beter werken. Loop je vast of ben je ontevreden over je resultaten? Vraag dan tijdig en liefst periodiek raad aan iemand die andere ideeën heeft dan je zelf.

6 – Goed werk is leuk, prettig, nodig en de moeite waard.

Werk structureert, geeft waardering, houvast en zelfvertrouwen.

2 – Werken met het Verbaan-model: sturen op mogelijkheden, houding en gedrag

De boodschap van het Verbaan-model is duidelijk: “ziekte overkomt je maar verzuim is een keuze”. Dat is natuurlijk niet altijd waar. Mar het geeft wel een geweldige opening voor een gesprek. Niet elke gezondheidsklacht hoeft tot verzuim te leiden.

Een goed gesprek gaat niet over de gezondheidsklachten maar over de beperkingen en zeker ook de mogelijkheden. Wat kan niet, en wat kan nog wel? Kan het werk eventueel worden aangepast? “Ik mag wel van je vragen welke werkzaamheden je nog wel kunt verrichten....”

Daarnaast legt dit model ook de nadruk op het wettelijk kader: er is een leverplicht van arbeid en van de medewerker mag een aantoonbare inzet worden geëist. “Ik mag wel van je eisen dat je zelf ook je best doet bij de aanpak van je problemen en je reïntegratie....”

Bij onduidelijkheid kan je van de bedrijfsarts een beoordeling vragen over:

1. De mate van arbeidsongeschiktheid
2. De beperkingen en de mogelijkheden
3. Reïntegratie-adviezen t.a.v. passend werk
4. Een tijdschema van groeiend herstel en mogelijkheden

Zo nodig kunnen die eisen worden omgezet in redelijke instructies.

In een strak Verbaanbeleid kan het niet meewerken of niet voldoen aan instructies leiden tot sancties door de werkgever.

Versterking: wees SMART en maak specifieke en termijngerichte afspraken.

Voorbeeld: Iemand sukkelde met zijn knie en tot overmaat van ramp heeft zijn partner enige tijd verzorging nodig.

Mogelijke vragen zijn:

1. Hoe red je je thuis met je knie (zelfredzaamheid)
2. Heb je hulpmiddelen nodig voor zitten, lopen of vervoer?
3. Ik wil de bedrijfsarts vragen een herstelschema met je op te zetten
4. Welke taken kan je hier op het werk uitvoeren?
5. En welke kan je thuis uitvoeren?
6. Kan je een regeling treffen voor de verzorging van je partner?
7. Welke tijdschema's zijn mogelijk?
8. Het geheel overziend denk ik dat je de volgende taken nog wel kunt uitvoeren: als wij zorgen voor vervoer. Wat dacht je van aanstaande dinsdag.....

3 – Werken met de volwassen arbeidsrelatie

In het gedragsmodel wordt van een leidinggevende verwacht dat hij bij een ziekmelding nagaat of er naast de beperkingen ook mogelijkheden zijn. De kunst is dan door veeleisend te helpen de werknemer zo ver te krijgen om de taken die wel mogelijk zijn toch uit te voeren. Maar eigenlijk is dit maar de helft van het verhaal.

Volgens de wet is er meer mogelijk. En heeft niet alleen de werknemer maar ook de werkgever een verplichting.

Bij ziekte zijn de verplichtingen duidelijk.

De arbeidsverhouding bestaat uit twee wederzijdse gerichte verplichtingen:

- tegenover de verplichting tot het betalen van loon staat de verplichting tot het leveren van “de bedongen arbeid”.

Bij arbeidsongeschiktheid ligt dat eigenlijk niet anders:

- de werkgever is verplicht tot het bevorderen van de mogelijkheid tot passende arbeid
- en de werknemer is verplicht daarbij redelijke instructies te volgen.

Het gaat dan om passende arbeid waarbij rekening wordt gehouden met de beperkingen van de medewerker. Uiteraard betreft het dan arbeid die de gezondheid niet schaadt en die gelet op de competenties van de medewerker redelijkerwijs mag worden geveerd.

Dit gaat redelijk ver: een werknemer heeft geen recht op loon voor de tijd, gedurende welke hij zonder deugdelijke grond weigert mee te werken aan door de werkgever of door een door hem aangewezen deskundige gegeven redelijke voorschriften of getroffen maatregelen die erop gericht zijn om de werknemer in staat te stellen passende arbeid als bedoeld in de wet (BW7-art 658a lid 4) te verrichten. Met die passende arbeid wordt bedoeld: alle arbeid die voor de krachten en bekwaamheden van de werknemer is berekend, tenzij aanvaarding om redenen van lichamelijke, geestelijke of sociale aard niet van hem kan worden geveerd.

In een volwassen arbeidsrelatie zou dus eigenlijk een redelijk en zakelijk gesprek plaats moeten hebben (tijdens de ziekmelding of tijdens het verloop van de ziekte waarbij de leidinggevende zoekt naar mogelijkheden en vervolgens passende instructies geeft. Aan de andere kant mag van de werknemer worden dat hij meedenkt en bereid is die instructies op te volgen en dat passende werk te aanvaarden.

Leidinggevendens hoeven dus niet te duwen of te proberen of te vragen maar moeten leren eisen te stellen – waar nodig ondersteund door het advies van een deskundige.

In heel veel gevallen is dit geen probleem. Maar soms wel. En in dat geval is het handig dat de leidinggevende zijn instructies en plannen bespreekt met een deskundige, bijvoorbeeld de bedrijfsarts of een psycholoog, en dan durft dor te pakken.

Het verschil met het Verbaan-gedragsmodel is

- dat de werknemer niet op zijn ziektegedrag maar op zijn verplichtingen als werknemer wordt aangesproken,
- hij behandeld wordt als de volwassen werknemer die hij is en niet als een te sturen persoon
- en dat niet alleen de werknemer maar ook de leidinggevende advies van de bedrijfsarts kan vragen
- alleen de werknemer maar ook de leidinggevende advies kan vragen aan een deskundige

4 – Powerplay met de volwassen arbeidsrelatie

Bij het Verbaanmodel gaat het om houding en gedrag. Over moeten en kunnen. Het model van de volwassen arbeidsrelatie voegt daar veel aan toe: willen en energie.

Het idee achter dit model is dat werknemers geen subjecten zijn die op gedrag moeten worden aangestuurd. Het zijn volwassen mensen die

1. zelf ook weten dat het in een arbeidsrelatie om geven en nemen gaat.
2. Die weten dat hun bijdrage belangrijk is.
3. Die zelf ook ambities en plezier zoeken in het werk
4. En bereid zijn van hun sterkste kant te laten zien, zeker als er problemen zijn.

Maar je moet er soms wel naar vragen.....

Het verschil met het Verbaan-model is dat je de eigen ambities en krachten van de medewerker inzet. Niet het probleem maar de ambitie en de kracht van de medewerker staan centraal.

Voorbeeld

Iemand heeft een auto-ongeluk gehad, loopt nog maar moeilijk, zit al veertien dagen thuis en tot overmaat van ramp zat hij de laatste tijd niet goed in zijn vel op het werk. Hij aarzelt over het tijdstip van re-integratie.

Voorbeeldvragen zijn:

1. Ik mis je, want we hebben je hard nodig. Wat mis jij nu je thuis zit....
2. Wat vind jij belangrijk aan je werk?
3. Wanneer ga jij met plezier naar je werk?
4. Wat moet er gebeuren om dat plezier terug te krijgen?
5. En wat kan jij daar zelf aan doen?
6. Wat vindt jij de sterke kanten van jezelf in je werk?
7. Wat vindt jij de sterke kanten van jezelf?

NB: de vragen naar wat iemand zoekt in zijn werk en naar wat iemands sterke kanten zijn boren twee verschillende energie bronnen aan. Wellicht is de beste startvraag: wat zou het voor je betekenen als je weer gezond en met plezier naar je werk kan...?

In feite gebruik je de kracht van de ander.

- Ik vind de sfeer en de samenwerking belangrijk...
- *Betekent dat dan dat ik op je kan rekenen om je terug keer te versnellen?*
- Ik ben goed in het regelen en plannen....
- *Mag ik dan bij ons eerstvolgende gesprek van je vragen zelf een stevig terugkeerplan te maken...*

5 – Jezelf versterken en leren van collega's

Ziektes en problemen variëren in ernst en duur. Maar zonder twijfel zijn ook de visies en denkbeelden van medewerker en leidinggevende van belang. En elk onderzoek laat zien dat er daarbij grote verschillen zijn tussen leidinggevendenden. De een heeft minder of meer empathie. Is meer of minder zakelijk. Maakt andere afspraken met de bedrijfsarts... Heeft een betere of slechtere relatie met de medewerker (en andersom).

Gegeven dat dat zo is het soms de moeite waard uit je comfortzone te stappen en niet te kiezen voor je eigen visie maar die te verruilen voor die van een ander. Om een beter resultaat te kunnen bereiken.

Er zijn verschillende manieren om dat te doen. Het achterliggend concept is echter altijd hetzelfde: ga op zoek naar iemand waarmee je goed kan samenwerken maar die duidelijk een andere visie of manier van doen heeft dan jijzelf. Meer van hetzelfde helpt immers niet.

Voorbeelden:

Leidinggevende X neemt het besluit altijd leidinggevende Y te raadplegen als iemand langer dan een maand verzuimt en er geen schot zit in de zaak.

Een zeer succesvol recept: laat de HRM-adviseur alle langdurig zieken en/of alle frequent zieken op een Excel rij zetten en bespreek in een SMT of een leidinggevende-overleg een van de twee volgende vragen:

1. Met welke drie medewerkers hadden we meer of sneller succes kunnen hebben?
2. Welke verbetermogelijkheden had ik willen hebben bij ziektegeval X

HRM-adviseurs kunnen hier ook het voortouw nemen. Bijvoorbeeld door aan de hand van de lijst een inventarisatie te maken over de acties en ideeën van de leidinggevendenden:

1. Waren er SMART-plannen?
2. Wat het puur medisch of speelde er iets anders mee?
3. Zijn er verschillen in beleidsvisies geweest?

In de regel levert deze methode eerst wat ongemak en daarna een daling van het verzuim met 30% op. En grote tevredenheid bij iedereen.

6 - Kies voor extra-scenario-onderzoek na drie maanden

Deze versterking van het inzetbaarheidbeleid berust op een statistisch gegeven:

- Bijna een kwart van de medewerkers die drie maanden ziek zijn is dat na twee jaar nog.
- Bijna de helft van de medewerkers die een jaar ziek zijn is dat na twee jaar nog.
- Bijna 80% van degenen die een jaar ziek zijn is dat na twee jaar nog.

Het probleem is dat alle betrokkenen vaak te lang blijven hopen op een mate van herstel voor eigen functie. En dat blijkt dan – te laat – niet het geval.

En ja, is het dan niet handiger om na drie maanden extra onderzoek te laten verrichten door enkele experts en met hen in samenwerking een toekomstscenario te laten maken?

Voorbeeld van een toekomst-scenario na drie maanden

- Een dergelijk onderzoek bestaat uit een verscherpte analyse van een bedrijfs- of verzekeringsarts
- Een beoordeling van een arbeidsdeskundige
- En, soms, de inschakeling van een case-manager of een loopbaan-adviseur.
- De bespreking ervan in een drie- of viergesprek tussen leiding, medewerker, bedrijfsarts en HRM-adviseur.

Op basis daarvan kan meestal eerder een ander en beter spoor worden ingezet.

Uiteraard geeft dit extra kosten. Maar het levert nog veel meer op. Ook voor de medewerker, die anders tegen een WIA-beoordeling aanloopt.

7 – Laat de beste medewerkers en leidinggevenden de werkcultuur bepalen.

In het model van de volwassen arbeidsrelatie staan werk en kracht voorop. Hoe maak je die sterk? Het is niet zo dat alle zieken verzuimen en alle medewerkers die niet ziek zijn zich gewoon elke ochtend vrolijk melden. Elk onderzoek laat zien dat ongeveer 20% van de medewerkers wel wat mankeert, meer of minder ernstig. Maar dat wil zeggen dat driekwart van de mensen die wat mankeren zich toch niet ziekmelden.... Wat is hun geheim?

In de regel is het zelfs zo dat ongeveer 30% van de medewerkers vrijwel nooit verzuimd, 55% af en toe een beetje en 15% veel vaker of langer. Is dat gewoon pech of zit er meer achter?

Sommigen hebben geen last van hun problemen, andere zoeken zelf oplossingen in hun taken en gedragingen en weer anderen hebben iets geregeld of hanteren andere werk- en verzuim-normen. En soms vindt je grote verschillen tussen teams die min of meer het zelfde werk doen. Is er dan een verschil in werkcultuur of worden elders andere acties en regelingen ingezet?

Het gaat dus om regelruimte en werkcultuur.

Hieronder staan drie manieren om dat te bereiken

1 Intern benchmarken bij diensten en teams.

Zowel managers als HRM-adviseurs kunnen zelf gaan buurten bij afdelingen met een laag verzuim. Wat doen ze anders? Wat zijn de opbrengsten? Wat is overdraagbaar en communiceerbaar voor anderen?

2 – Overleg over werk- en inzetcultuur

Leidinggevenden kunnen ook binnen teams zelf een cultuur-actie ondernemen. Een goed middel is het eens per jaar een werkoverleg te organiseren over de volgende vragen:

1. Wat mogen leiding en medewerkers van elkaar aan inzet verwachten tijdens het werk?
2. Wat mogen ze van elkaar verwachten als er problemen op het werk zijn?
3. Wat mogen ze van elkaar verwachten als er mensen met gezondheidsproblemen zijn?
4. Welke acties en afspraken zijn dan mogelijk om de noodzaak van verzuim te verminderen?

3 – Laat een medewerker zelf met een regelplan komen om verzuim te vermijden.

Dat heet jobcrafting en het werkt goed. Let er echter wel op dat het niet om een feestje gaat met alleen leuke taken....

8 - Bouwen op de sterke kanten van je team

Dit idee is gebaseerd op een stroming in de arbeidswetenschappen die al een aantal jaren steeds sterker wordt. Het heet Appreciative Inquiry oftewel waardierend onderzoeken. Het maakt de functie van leidinggevend en het werk voor medewerkers een stuk leuker. Het basis-idee is dat teams niet bij elke vernieuwing, verandering of probleem opnieuw naar oplossingen moeten zoeken. In plaats daarvan moeten ze kijken naar de al aanwezige sterke kanten, goede resultaten en bewegingen in hun team. Heb je dat en zie je de kernkracht van je team dan worden de bron voor vernieuwing, nieuw zelfvertrouwen en nieuw succes.

Dat werkt volgens een eenvoudig stappenmodel.

Stap 1: sterke en minder sterke punten

In een beperkt aantal bijeenkomsten van ongeveer anderhalf uur worden drie vragen gesteld:

1. Wat zijn typisch voorbeelden van goede prestaties en acties binnen het team.
2. Wat zijn typisch voorbeelden van hoe het normaliter gewoon gaat?
3. Wat zijn typisch voorbeelden van wat minder goed ging?

Stap 2: Gebruik de sterke punten

In het eerstvolgend overleg kunnen twee vragen aan de orde worden gesteld

1. Wat is er voor nodig om te zorgen dat die goede prestaties en acties vaker voorkomen?
2. Wat zijn eigenlijk de kernwoorden en criteria voor die successen?

Stap 3: Kunnen wie die sterke kanten ook voor andere dingen inzetten?

Je kunt daarbij – zoals meestal gebeurt, – denken aan betere prestaties voor de klanten. Maar wie houdt je tegen om de vraag te stellen: hoe komen we hier tot meer inzetbaarheid en minder verzuim?

Het grote voordeel is dat je er als leidinggevende of medewerker niet meer alleen voor staat maar kan denken en handelen vanuit een sterke en enthousiaste werkcultuur. En dat scheelt!

9 - Zet je medewerker in positieve stelling

Eigenlijk is dit niets nieuws – zeker niet als je denkt aan functioneringsgesprekken of POP-gesprekken. Het (gedeeltelijk) nieuwe ontstaat als je bij die gesprekken – of gewoon tussendoor als je merkt dat dat nodig is – ook de ambities, sterke kanten en problemen rond inzetbaarheid betreft. In feite is dit zelfs het beste moment. Bij inzetbaarheidsgesprekken tijdens ziekte is de medewerker soms niet op zijn sterkst.

Het model van de volwassen arbeidsrelatie verwacht dat je als leidinggevende een dergelijk gesprek voorbereid met kernwoorden over de eisen die de toekomst stelt aan de houding, ambities, ervaring en competenties van de medewerker. Dat is gedeeltelijk maatwerk zoals je snel zult merken.

Medewerkers verschillen namelijk sterk in ambities, visie en drijfveren. Meestal kom je er snel achter als je de vraag stelt: “wanneer ga jij met plezier naar je werk?” Of: “noem eens een gebeurtenis uit de afgelopen maand waarbij je dacht, dit is nu echt waar ik het voor doe”.

Zoals vanouds kan je dan verschillen verwachten. Je kent het gemoderniseerde Maslow-model:

- medewerkers komen gewoon voor het geld
- ze stellen prijs op binding met de groep, werksfeer en collegialiteit
- Ze willen zekerheid van normen en waarden en werkprocessen
- ze willen persoonlijke waardering
- Ze willen met rust gelaten worden en als vakman vrijheid hebben
- Ze zoeken uitdaging en ontwikkeling
- Ze willen gehoord worden en een zekere invloed hebben
- Ze stellen prijs op de zingeving en het nut van hun werk.

Het aardige is dat we tegenwoordig weten dat medewerkers niet in één rubriek zijn te vangen (jijzelf ook niet!) maar dat er altijd een maat-werkcombinatie mogelijk is.

- Je kunt vervolgens dezelfde vragen stellen als bij punt 4: Powerplay (blz 4). Maar nu kan je dat aanvullen met preventie-vragen.
- Als jij werksfeer en collegialiteit belangrijk vindt is het dan belangrijk voor jou preventief iets te ondernemen tegen je frequent verzuim?
- Als uitdaging en ontwikkeling belangrijk vindt kan je daar dan aan bijdragen door een andere houding over inzetbaarheid zoals in het afgelopen jaar?
- Als je waardering wilt dan wil jou graag gaan waarderen voor je plan om

10 - Ruimte maken om inzet-problemen op te vangen

Dit punt is het oudste actie-punt in teams met een hoge inzetbaarheid en een laag verzuim. Al jaren probeert de overheid bedrijven zo ver te krijgen om 5% van het werk door minder-arbeidsgeschikte werknemers uit te laten voeren. Dat is nooit gelukt. Maar is het wel mogelijk om met de aanwezige werknemers te overleggen over:

- Het aanwijzen van taken die thuis kunnen worden uitgevoerd
- Of die geen fysieke belemmeringen kennen
- Of geen hoge psychische druk kennen
- Of intern grote regelruimte hebben in tempo en volgorde van de onderdelen?

Zeker als je er een keer een klein werkgroepje op loslaat en de resultaten ervan geregeld aan het eind van een werkoverleg bespreekt mag dat geen moeite kosten/

Een valkuil kan zijn dat je een vluchthaven creëert voor mensen die het makkelijker willen hebben in het werk. Maar als je daar een tijdslimiet aan hecht en bovendien de gesprekken voert volgens het Verbaan-model en het volwassenarbeidsrelatie model (blz. 3 en 4) is de deur stevig genoeg en geeft het de ruimte om ook bij langdurige arbeidsongeschiktheid tot inzetbaarheid te komen.