

Infofiche werkgever_analyse

Wat kan ik als leidinggevende doen wanneer een medewerker (geregeld) afwezig is?

Als directe leidinggevende ben je de uitgelezen persoon om een werknemer er op te wijzen wanneer er een bezorgdheid leeft rond psychosociale moeilijkheden of eventueel verzuim bij een medewerker. Wanneer je als leidinggevende toegang hebt tot een verzuimkaart waarop de frequentie, duur en aard van het verzuim van alle werknemers aangeduid worden, kan je snel zien wiens verzuim problematisch is voor de afdeling. Je dient dan best in een bezorgheids/verzuimgesprek je bezorgdheid te uiten.

Te bevragen topics/signalen

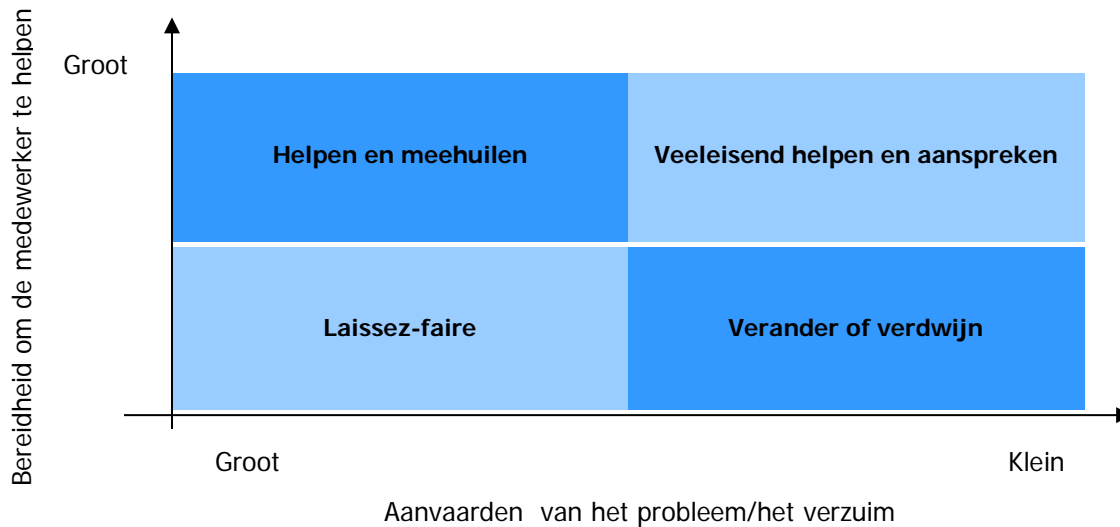
- Signalen op de werkvloer (zowel positief als negatief)
- Afwezigheidscijfers en de gevolgen ervan
- Beleving van de persoon en de mogelijke oorzaken
- Verwachtingen
- Concrete afspraken

Voorbeeldvragen van een verzuimgesprek

- "Hoe gaat het ermee?"
- "Ik wil vooral mijn bezorgdheid uiten omtrent het gedrag dat ik de laatste tijd zie van jou."
- "Ik zou het vandaag graag met jou willen hebben over je signalen/houding/periodes van afwezigheid gedurende de laatste maanden. Hoe sta je hier tegenover?"
- "Zou het kunnen dat je je de laatste tijd minder goed voelt op het werk?"
- "Wat denk jij hierover? Vertel eens?"
- "Ik merk op dat je het lastig vindt om het hierover te hebben. Is dat zo?"
- "Wat maakt je zo kwaad/onverschillig hierover?"
- "Welk idee heb jij over de eventuele oorzaken van dit gedrag/deze signalen?"
- "Wat zou een oplossing voor jou kunnen zijn?"
- "Wat kan het werk voor jou aangener maken?"
- "Ik vind het fijn dat we dit open gesprek hebben kunnen voeren en wil je bedanken voor je tijd en medewerking."

De attitude van de direct leidinggevende met betrekking tot verzuim

De directe leidinggevende kan verschillende houdingen aannemen met betrekking tot verzuim. Deze zijn onder te verdelen in 4 reacties:



Een directe leidinggevende neemt best de houding “Veeleisend helpen en aanspreken” aan. Dit houdt in dat men het verzuim niet accepteert en aanbrengt bij de medewerker dat dergelijke gedragingen gevolgen voor het hele team inhouden. Tegelijkertijd zal de directe leidinggevende meehelpen denken hoe het verzuim naar de toekomst toe kan ingeperkt worden. Hij/zij zal samen met de medewerker nadenken over acties die hiertoe kunnen genomen worden. Deze genoemde rollen samen kunnen gecatalogeerd worden onder de noemer “Veeleisend helpen en aanspreken”.

Voor de concrete houding die belangrijk zijn in dit gesprek, kijk even onder het topic ‘Analyse: Hoe psychische moeilijkheden bespreekbaar maken?’.

Aandachtspunten voorafgaand aan het gesprek

- Wees voor dit gesprek **goed voorbereid**. Neem de verzuimgegevens van de werknemer er eens bij en ga na of je bepaalde patronen vindt in het verzuim. Andere vragen die je je kan stellen:
 - Waarover wil je met je werknemer praten:
 - Wat wil je bespreken opdat het gesprek nuttig voor je zal zijn?
 - wat vind je belangrijk dat de werknemer zeker weet/meeneemt uit het gesprek?
 - welke vragen wil je stellen aan uw werknemer?
 - wat hebt je nodig van je werknemer?
 - wat zou een goed resultaat zijn voor jou?

- Hoe kan je het gesprek met je werknemer zo gemakkelijk mogelijk maken.
 - Hoe is het je eerder gelukt om een goed gesprek met deze werknemer te hebben?
 - Hoe ben je op het goede idee gekomen om dat zo te doen?
 - Wat is daar stap voor stap voor nodig?
 - Stel dat je het zo aanpakt, hoe ziet dat er dan uit voor je?
- Voorzie een **exemplaar** van de verzuimgegevens voor de medewerker en zorg dat deze eventueel een visuele weergave van het verzuim bevat. Dat maakt het verzuim overzichtelijker en meer zichtbaar. Indien er nog geen sprake is van verzuim, is het goed om **concrete voorbeelden** te hebben waarop je merkt dat de (mentale) gezondheid van de medewerker het de laatste tijd laat afweten.
- **Nodig** de medewerker eerder **formeel uit** voor dit gesprek. Maak onmiddellijk duidelijk dat het gaat om jouw bezorgdheid en dat je dit graag zou bespreken met hem/haar.
- Zorg dat je de regels van het **verzuimprotocol respecteert**. Het verzuimgesprek kan erg gevoelig liggen dus het is belangrijk dat je mensen pas uitnodigt wanneer ze volgens het verzuimprotocol in aanmerking komen voor dergelijk gesprek.
- Sommige leidinggevenden zijn niet zo zeker van hun stuk als het gaat over het ondersteunen en motiveren van werknemers. Soms ligt het ook helemaal niet in hun aard. Bijscholing en vorming volgen kan dus nodig zijn maar het is vooral belangrijk vertrouwen te hebben in eigen kunnen. Al doende leert men en metertijd zal het steeds beter lukken. Het is derhalve belangrijk de nieuwe manier van leidinggeven te blijven doorvoeren. Als je het gevoel hebt dat er iemand beter geplaatst is om dit gesprek samen met jou te doen is het goed om te bekijken welke 'neutrale' figuur hier eveneens bij kan zitten. Dit kan de HR-manager, de leidinggevende van de direct leidinggevende, een vertrouwenspersoon, iemand van de sociale/medische dienst etc. zijn. Wanneer de werknemer na een tweede verzuimgesprek met de direct leidinggevende blijft verzuimen, kan het zowieso nodig zijn een derde persoon bij het gesprek te betrekken. Dit zal de werknemer de idee geven dat het verzuim wel degelijk ernstig genomen wordt en dat het opgevolgd wordt. Let wel op geen twee- of driemansfront te vormen tegen de werknemer zodat deze zich niet aangevallen voelt. Om neutraliteit en objectiviteit te benadrukken kan eventueel een lid van de vakbond of een andere werknemersvertegenwoordiger het gesprek bijwonen indien de werknemer dit wenst.

Aandachtspunten tijdens het gesprek

Het kan zijn dat je dit gesprek met de beste bedoelingen wil aanpakken, toch dien je best op te letten voor een aantal valkuilen.

- Het is in eerste instantie belangrijk om als leidinggevende een open relatie te hebben met de werknemers over gezondheid en verzuim. Laat uitschijnen dat dit een onderwerp is waarover kan gepraat worden en dat het niet iets is wat doodgezwegen wordt. Wanneer verzuim een taboeonderwerp is in een organisatie, zullen werknemers minder snel preventief actie ondernemen en minder geneigd zijn vroegtijdig hun klachten te uiten.
- Zorg ervoor dat je als leidinggevende je eigen grenzen bewaakt en dat je tijdig kan aangeven wanneer je het gevoel hebt, je rol niet langer (volledig) te kunnen vervullen. Als direct leidinggevende word je immers belast met vele taken, van allerlei aard. Het is dan ook logisch dat je niet alles kan. Vandaar dat het goed is om zo nu en dan hulp en steun te vragen waar dit nodig is. Vraag je eigen leidinggevende om cursussen rond het voeren van verzuimgesprekken, het aannemen van ziektemeldingen, het ondersteunen van werknemers, het in kaart brengen van belastende factoren in de job, rond informatie omtrent wettelijke bepalingen etc. Dergelijke competenties kunnen immers in zekere mate verworven

- worden, tijdig bijscholen is de boodschap. Ook als je dit gevoel hebt tijdens het gesprek, is het goed om dit te benoemen.
- Let op dat je **niet te aanvallend overkomt**. De bedoeling is de medewerker immers aan te spreken op zijn/haar gedrag en het te veranderen door samen oplossingen te vinden. Een te autoritaire houding kan weerstand oproepen bij de medewerker en dan kan dit gesprek nutteloos worden.
- Beperk je vragen over de privésituatie. Het is het volste recht van de werknemer om deze in de privésfeer te houden en niet met jou te delen.