

Infofiche werkgever_aan de slag

Wat kan ik specifiek als leidinggevende doen als medewerkers langdurig afwezig zijn?

Te bevragen topics

- Je bezorgdheid over de persoon
- Beleving van de persoon
- De mogelijkheden in de nabije toekomst
- Verwachtingen
- Concrete afspraken

Voorbeeldvragen in het ziektemeldingsgesprek

- "Hoe gaat het nu met je?"
- "Hoelang denk je thuis te blijven?"
- "Wat kunnen we voor je doen terwijl je afwezig bent?"
- "Welke werkgerelateerde zaken moet ik zeker weten of welke afspraken of vergaderingen moeten afgezegd worden?"
- "Welke aspecten van het werk opgevolgd worden terwijl je afwezig bent?"
- "Wat verwacht je van mij?"
- "Wat verwacht je van collega's?"
- "Wat spreken we af? Mag ik je bv. binnen een week terugbellen om te vragen hoe het met je gaat?"
- "Ik wens je veel beterschap toe."

Attitude

De literatuur geeft een voorkeur aan om personen steeds te coachen. Coachen is een vorm van persoonlijke begeleiding op basis van een gelijkwaardige één-op-één relatie. De coachee leert, de coach ondersteunt en begeleidt dit leerproces. Het hoofddoel van de coaching is het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de werknemer. Dit is een doel dat zeker ook van toepassing is voor mensen met depressieve of burn-out klachten.

Hieronder volgt een aantal tips die je kan gebruiken in de coaching van een medewerker met psychosociale klachten.

Attitude	Hoe doe je dit verbaal?	Hoe doe je dit non-verbaal?
<i>Op gemak stellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vragen hoe het er in het algemeen mee gaat - Normaliseren van klachten - De vertrouwelijkheid van het gesprek benadrukken 	<ul style="list-style-type: none"> - Iets aanbieden om te drinken -
<i>Begrip tonen voor de situatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Open vragen stellen - Zinnen of woorden van de medewerker herhalen - 'Dat begrijp ik' zeggen - 'Hmm' zeggen - Heb aandacht voor de beleving 'hoe ervaar je dat?' in plaats van voor de feiten - Het gesprek nu en dan samenvatten 	<ul style="list-style-type: none"> - Knikken - Armen naast je, in plaats van gekruist voor je - Oogcontact maken



Motiveren en stimuleren	<ul style="list-style-type: none">- 'Fijn dat je dit komt bespreken'- Complimenten geven over zijn kwaliteiten of goede aspecten- Vragen stellen die hem uitdagen om na te denken of wat hij wil (en niet over wat hij niet meer wil, bv. 'Waar wil je naartoe?', 'Wat wil je bereiken?', 'Wat verwacht je?'- Stappenplan maken om de angst te overwinnen (met de kleinste stap eerst)	<ul style="list-style-type: none">- Verschillende gesprekken hebben om het stappenplan op te volgen- Hoop en daadkracht tonen
Aandacht/erkenning geven aan de (negatieve) gedachten die de persoon heeft.	<ul style="list-style-type: none">- Je kan bv. tijdens een gesprek aan de persoon vragen wat hij/zij in een bepaalde (lastige, angstige) situatie denkt. Op deze manier worden die gedachten bespreekbaar.- Daag deze gedachten nadien uit door vragen te stellen zoals 'Hoe groot is de kans?', 'Ga je dit over 5 jaar nog erg vinden?', 'Wat helpt je deze gedachte vooruit?',...	
Duidelijkheid scheppen	<ul style="list-style-type: none">- Als je feedback wil geven aan een medewerker is het belangrijk om niet rond de pot te draaien, maar duidelijk te zeggen wat je zelf denkt, welke feedback je wil geven, welke grenzen er zijn, ... Doe dit volgens de regels van feedback geven:<ul style="list-style-type: none">o Vanuit de ik-persoono Benoem het concreet gedrag wat je wil aangeveno Bespreek welk gevolg dit gedrag heefto Geef aan wat je verwacht	

Aandachtspunten

- Houd het gesprek liever **kort en krachtig**. Eens bovenstaande vragen gesteld zijn, kan afgerond worden. De werknemer is normaliter ziek en zal niet zoveel zin hebben in ellenlange gesprekken met de leidinggevende.
- **Herinner** de werknemer wel aan bepaalde afspraken zoals de termijn voor het binnenbrengen van een ziekteattest.
- Maak **concrete afspraken op het einde**. Dit kan gaan over het terug contact opnemen maar ook over zaken rond het regelen van het werk van de afwezige.
- Wens op het einde de medewerker **veel beterschap** toe. Zo komt het telefoontje eerder ondersteunend dan controlerend over.

Tools

Schema werkhervatting

Hoe kan ik als leidinggevende verder contact blijven houden in de afwezigheid van een medewerker?

Te bevragen topics

- De huidige situatie
- De verwachtingen naar de toekomst toe
- De werkgerelateerde opvolging

Voorbeeldvragen

Een aantal **vragen** die kunnen gesteld worden zijn:

- "Hoe gaat het nu met je?"
- "Hoe gaat het met je klachten?"
- "Denk je nog lang afwezig te blijven?"
- "Zou je willen weten hoe het op het werk gaat?"
- "Wat kunnen we doen om je terugkeer naar het werk te vergemakkelijken?"
- "Welke elementen droegen bij tot je uitval op het werk?"
- "Is er nog iets anders waarover je graag zou willen praten?"

Aandachtspunten

- Vraag voor elk contact dat je met de medewerker hebt, uitdrukkelijk om **toestemming**. Hoe goed bedoeld het ook kan zijn, uit eigen initiatief contact opnemen kan controlerend overkomen.
- Laat merken dat je de **afwezigheid** van de werknemer **vervelend** vindt omdat zijn/haar input zal gemist worden. Leg hier echter niet teveel nadruk op zodat het zeker niet beschuldigend overkomt.
- Maak **concrete afspraken** hoe, wanneer en door wie verder contact opgenomen wordt en **kom deze afspraken altijd na!** Wanneer een leidinggevende niet contact opneemt op het afgesproken moment, dan kan dit nonchalant of zelfs onrespectvol overkomen. Vooral als de contactname meerdere malen vergeten wordt, kan dit een wrang gevoel geven bij de afwezige medewerker. Houd je dus aan de afspraken en signaleer tijdig wanneer je een contactname met de medewerker omwille van omstandigheden niet kan nakomen.
- Probeer **aantekeningen** te maken van het verder contact. Sommige afspraken of gesprekken kunnen later besproken worden in verzuimgesprekken of kunnen nuttig zijn in het re-integratieproces. Ook kan bij een volgende contactname verwezen worden naar wat in het vorige gesprek aangehaald werd door de medewerker.
- Opnieuw is het belangrijk voldoende **tijd** uit te trekken voor een contact met de afwezige medewerker. Hij/zij zal zich niet gesteund voelen wanneer duidelijk blijkt dat de direct leidinggevende eigenlijk geen tijd heeft voor het gesprek.
- Houd het **luchtig**. De bedoeling is vooral dat de werknemer eens iemand van het werk hoort of ziet en wat bijgepraat heeft. Social talk kan in het begin dus zeker.
- De **duur** van het gesprek doet er niet zo toe. Als de werknemer maar het gevoel heeft er iets aan gehad te hebben op het einde van het gesprek.
- Houd in het begin maximaal eenmaal per week contact. De **frequentie** van het **contact** mag echter **afnemen** wanneer de werknemer langdurig afwezig is, tot maximaal eenmaal om de twee weken.
-

- Leg vooral de nadruk op het **ondersteunen** van de medewerker. Geef aan dat hij/zij gemist wordt, dat het niet hetzelfde is op de afdeling zonder hem/haar. Pas wel op dat je de medewerker niet met een schuldgevoel opzadelt.
- Verschillende onderwerpen kunnen aan bod komen zowel **privé** als **werkgerelateerd**, naargelang waar de werknemer behoefte aan heeft. Laat zeker niet na leuke informele gebeurtenissen mee te delen, eventueel nog voor ze gebeuren, zo kan de werknemer hierop anticiperen en bij blijven (bijvoorbeeld geef mee dat een collega aangekondigd heeft te trouwen, zo kan de afwezige medewerker tijdig de felicitaties overmaken).

Wat kan ik doen in de afwezigheid van de medewerker?

- **Nodig** de afwezige medewerker **uit** voor sociale activiteiten zoals het bezoeken van een bevallen collega, de nieuwjaarsreceptie, de jaarlijkse BBQ etc. Let wel op te denken aan de gezondheid en de beperkingen van de afwezige medewerker. Anders kan een welgemeende uitnodiging misschien overkomen als een slag in het gezicht omdat een leuke gebeurtenis niet kan bijgewoond worden.
- Vraag de medewerker of hij/zij thuis per post de **nieuwsbrief** wenst te ontvangen, zo blijft men op de hoogte van het reilen en zeilen van de organisatie.
- Stel voor om, samen met collega's, op **huisbezoek** te gaan bij de afwezige medewerker. Een aantal regels om een dergelijk bezoek vlot te laten verlopen, zijn weliswaar aangewezen:
 - Onthoud te allen tijde dat je een **gast** bent bij je medewerker! Gedraag je dan ook als een gast en respecteer dat de medewerker zijn/haar huis opstelt voor jou.
 - Breng een **attentie** mee. Dit hoeft maar iets kleins te zijn (bijvoorbeeld een bloemetje, geurkaars, fruitmand, doosje pralines etc.) maar het geeft aan dat je apprecieert dat de medewerker je ontvangt. Pas deze attentie aan de persoon en het gezondheidsprobleem aan.
 - Vraag als het mogelijk is aan de **collega's** van de afwezige medewerker om je te vergezellen. Het weerzien kan voor de werknemer erg motiverend werken en de sfeer zal veel minder formeel zijn dan wanneer enkel de medewerker en de baas aanwezig zijn. Moedig dichte collega's ook aan contact te onderhouden met de afwezige medewerker.
 - **Blijf niet langer dan je welkom bent.** Het is niet nodig een urenlang bezoek te brengen. Meestal is de medewerker ziek of heeft men andere dingen aan het hoofd. Een bezoek van een uurtje toont al aan dat tijd vrijgemaakt wordt om te weten te komen hoe het met de werknemer gaat. Het is vooral het gebaar dat telt.

Hoe kan ik als leidinggevende de werkhervatting het best voorbereiden?

Wanneer de werknemer terugkomt, is het evenzeer nuttig hem/haar (in)formeel up to date te brengen van wat tijdens de periode van afwezigheid gebeurd is. Dit moment kan eerder informeel zijn als de medewerker minder dan 1 maand afwezig was. Is de medewerker echter minstens 1 maand afwezig geweest, dan is het goed hier een formeel gesprek over te voeren. Leidraad hiervoor zijn de concrete afspraken die gemaakt werden tijdens de ziektemelding en gedurende de verdere contactafname. Als directe leidinggevende kan je dit gesprek, zeker in het geval van langdurige afwezigheid, best goed voorbereiden.

Indien de werknemer langdurig afwezig was, kan ook een terugkeergesprek gevoerd worden. Hierin kan nagegaan worden of er **bepaalde aspecten in het werk er (mede) voor gezorgd hebben dat de werknemer afwezig** was. In het geval van burnout, stress of ander psychisch verzuim is dit zeker aangewezen. Op die manier kan toekomstig verzuim ingeperkt worden. In dit gesprek kunnen een aantal oorzaken van het verzuim besproken worden alsook kunnen direct leidinggevende en werknemer samen naar oplossingen zoeken.

Te bevragen topics

- De huidige situatie
- De aspecten die bijdroegen tot de afwezigheid van de medewerker
- Wat er in tussentijd gebeurd is
- De toekomstige situatie
- De verwachtingen zowel naar de persoon als naar het werk
- De implementatie van progressieve tewerkstelling (indien van toepassing)
- De concrete afspraken of stappen die genomen moeten worden

Voorbeeldvragen bij een mogelijk terugkeergesprek

- “Fijn dat je terug bent. Hoe gaat het ermee?”
- “Welke klachten ervoor je nog? Wat gaat wel? Wat gaat moeilijk?”
- “Wat vind je ervan om terug aan de slag te gaan?”
- “Welke elementen in het werk waren belastend voor jou en droegen ertoe bij dat je uitgevallen bent?”
- “Wat is er in tussentijd veranderd?”
- “Welke verwachtingen heb je hieromtrent?”
- “Op welke manier kan het werk voor je het best hervat worden?”
- “Wat zou een mogelijke terugval zou kunnen veroorzaken en hoe kunnen we dit vermijden?”
- “wat kan je hiervoor zelf doen?”
- “Op welke manier kan ik je hierbij helpen?”

Attitude

- Wees gedurende het gesprek **begripvol** voor de situatie van de werknemer en neem een **open houding** aan. Stel je eerder neutraal op en koester geen vooroordelen.
- Toon de werknemer dat je **luistert** via het **doorvragen** op wat de medewerker zegt en het **samenvatten** van wat hij/zij net komt te vertellen.
- **Bespreek** samen hoe de belastende aspecten naar de toekomst toe kunnen vermeden worden zodat de kans op verzuim zo klein mogelijk is.
- **Vat** tussentijds **samen** wat de medewerker al verteld heeft en **vraag door**, dit signaleert interesse en aandacht.
- Hou rekening met de idee van **empowerment**. Los niet alles op voor de medewerker maar zoek **samen** naar oplossingen. Geef de medewerker dus ook de kans voorstellen te doen. Samen met de werknemer kan gekeken worden om een actieplan op te stellen dat voor beide partijen kan werken.
- Complimenteer voldoende. **Bedank** de medewerker om open te zijn en mee te werken aan dit gesprek. Wens hem/haar nog veel **beterschap** indien hij/zij nog niet volledig hersteld is.
- Ondanks dat een aantal psychologische vaardigheden nuttig zijn om dit gesprek te voeren, is het goed om op tijd **door** te **verwijzen** als je het gevoel hebt dat de opvang verder rijkt dan je als leidinggevende kan bieden.

Aandachtspunten in het gesprek

- Neem de **tijd** om de werknemer op te vangen en te informeren over wat gebeurd is tijdens de afwezigheid. Dit is zeker nodig indien de werknemer meer dan 1 maand afwezig was.
- Zorg dat het gesprek in alle **rust** en **privacy** kan doorgaan.
- Stel de medewerker op zijn/haar **gemak** en bied eventueel een kopje koffie aan. Het is belangrijk om te beseffen dat dit voor de medewerker een heel onzekere en mogelijks angstige situatie is. Bovendien is het goed om niet te vergeten dat de werknemer vaak nog niet volledig de oude is en soms nog bepaalde klachten kan ervaren of dat men bepaalde sociale of persoonlijke problemen nog niet volledig opgelost heeft. Het is dan ook belangrijk belangstelling te tonen hiervoor en niet onmiddellijk naar de orde van de dag over te gaan.

- Geef de werknemer de ruimte om **zelf** een eigen inbreng te geven in het gesprek. Het is belangrijk om te beseffen dat medewerkers op zo'n moment vooral hun verhaal willen vertellen en willen ventileren. Het is een valkuil om onmiddellijk met oplossingen of adviezen af te komen. In het eerste terugkomgesprek moet je best vooral luisteren naar de bezorgdheden en verwachtingen van de medewerkers.
- Breng in dat gesprek **lastige boodschappen onmiddellijk** over zodat de werknemer meteen weet waar hij/zij aan toe. Dit zal ook verwarring of het koesteren van ijdele hoop tegengaan.
- Wanneer de werknemer terugkomt na frequente afwezigheid, is dit gesprek niet het moment om te wijzen op het storende element van het verzuim, dit wordt gedaan tijdens een apart **verzuimgesprek**.
- Neem zeker voldoende **tijd** om dit gesprek te voeren zodat de werknemer het gevoel heeft dat er echte belangstelling is voor de terugkeer en dat hij/zij opnieuw opgenomen wordt in de organisatie.
- Vraag nooit naar **oorzaken** of **ziektes**, dit behoort tot de privésfeer van de werknemer. Indien deze dit zelf aangeeft, kan er over gepraat worden.
- Probeer **oordelen** te **vermijden** en reageer niet cynisch of sarcastisch.
- Ga niet teveel mee in de **privéverhalen** van werknemers. Het kan waardevol zijn een werknemer eens zijn/haar hart te laten luchten maar dit is niet het hoofdoel van een ziektemelding.
- Op het einde van het gesprek kan er een **plan** opgesteld worden hoe het werk best hervat wordt. Dit plan kan enerzijds vorm gegeven worden door rekening te houden met dringende of belangrijke zaken die er op dat moment zijn. Anderzijds dient er ook rekening gehouden te worden met de mogelijkheden en de gezondheid van de werknemer op dat moment. Op die manier voelt de medewerker zich niet overweldigd door wat nog moet gebeuren en is men opnieuw op de hoogte van de stand van zaken. Werkhervatting kan gezondheidsbevorderend werken maar op voorwaarde dat dit op een goede manier aangepakt wordt. Zet, indien gewenst, op papier wat de doelstellingen en taken zijn voor de komende weken en geef een exemplaar aan de medewerker. Doe dit via de SMART-methode: Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden.
- Geef de medewerker het gevoel dat hij steeds bij jou terecht kan wanneer het werk te belastend wordt of als er andere **problemen** zouden ontstaan.
- Neem nadien ook **informeel** de tijd om de werknemer te informeren over wat gebeurd is tijdens afwezigheid, indien de werknemer minder dan 1 maand afwezig was. Dit kan uiteraard ook formeel gebeuren wanneer een aantal dringende of belangrijke zaken dienen besproken te worden.

Aandachtspunten in de voorbereidingen naar reïntegratie

- Wees er zeker van dat de werknemer door de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer **arbeidsgeschikt** verklaard is.
- Licht de **collega's** in dat de medewerker terugkomt. Geef ook mee of hij/zij de functie al volledig terug opneemt of dat er (tijdelijk) een werkaanpassing is.
- Zorg dat de terug naar het werk goed voorbereid is. Maak bijvoorbeeld een **lijstje** op met alle veranderingen, nieuwe projecten, taken, gebeurtenissen en vergaderingen die plaatsgevonden hebben of gestart zijn sinds de afwezigheid. Idealiter begint de direct leidinggevende dergelijke lijst al aan te maken vanaf dat de werknemer afwezig is, zodat zeker niets vergeten wordt. Zorg dat die informatie voldoende gestructureerd en relevant is, zo niet kan de werknemer zich nogal overrompeld voelen door de informatiestroom.
- Vraag een collega als **buddy** te fungeren die de medewerker kan begeleiden en ondersteunen in terugkeer.
-
-

- Zorg dat de werknemer een **plek** heeft om het werk uit te voeren en dat deze **aangepast** is aan de medewerker. Niets is immers erger dan na lange tijd terug te keren en te ontdekken dat je geen bureau meer hebt.
- Houd er rekening mee dat de terugkerende medewerker niet altijd volledig hersteld is waardoor hij/zij soms nog **behandeld** wordt. Probeer hiervoor treffende aanpassingen te voorzien. Bekijk eventueel samen de mogelijkheden van progressieve tewerkstelling.
- Bereid het **werkhervattingsgesprek** goed voor. Maak, zoals hierboven beschreven, een lijstje op, plan het gesprek in en trek hiervoor voldoende tijd uit.

Tools

Aanpak van een burn-out

Interessante websites:

We geven hier een aantal links naar websites die interessant kunnen zijn voor de medewerker om te weten welke mogelijkheden en premies er zijn.

- <http://www.aandeslag.be/>: Via deze link kan u meer informatie opzoeken over tewerkstellingsmaatregelen voor werknemers, werkzoekenden en werkgevers die als doel hebben de tewerkstelling te bevorderen.
- <http://www.vdab.be/arbeidshandicap/default2.shtml>: Wanneer het gaat over een werknemer die nog deels op de mutualiteit staat kan er beroep gedaan worden op progressieve tewerkstelling. Dit is een systeem waardoor aan de werknemer, die volledig arbeidsongeschikt is, de mogelijkheid wordt geboden om op een geleidelijke manier het werk te hervatten. Het is de adviserende geneesheer van de mutualiteit naar keuze die beslist of een gedeeltelijke tewerkstelling van maximaal 50% kan. Zijn toestemming is dus noodzakelijk. Hij kan je eventueel oproepen voor een medisch onderzoek.
- <http://www.riziv.be/> Mensen die niet (meer) aan het werk zijn kunnen verschillende statuten hebben. De meest voorkomende zijn: mutualiteit/RIZIV, uitkeringsgerechtigd werkzoekend, OCMW- gerechtigd. Aan elk statuut zijn er bepaalde voorwaarden, plichten en maatregelen verbonden.
- www.rva.be