

Regie op je koers op werk en inzet

Inleiding

Deze uitgave stelt leidinggevendenden in staat zelf met succes de hoofdlijnen van hun aanpak van werk en verzuim te realiseren. Het is echt een werkboekje. Dat wil zeggen dat het je uitnodigt om aan de hand van kernbegrippen en tips zelf je eigen koers te bepalen. De rode draad is dat het je de weg wijst om dat op de meest aantrekkelijke en voor jou passende manier te doen.

Inhoudsopgave

• De aansluiting tussen werk en verzuim	3
• Willen: zet altijd de opbrengst voorop	4
• Weten: “het verzuim” bestaat helemaal niet!	5
• Kunnen: stuur op de tien!	6
• Kunnen en weten bij werknemers	7
• Mijn regie: wat zijn de beste momenten?	8
• Doen: veeleisend helpen	9
• Doen: Powerplay	11
• Specifieke succesacties	12
• Hulp van anderen	14

De aansluiting tussen werk en verzuim

Werk en verzuim hebben veel met elkaar te maken. Ze worden door dezelfde factoren bepaald! Mensen en bedrijven worden bewogen door dezelfde “waarde-factoren”: kernwaarden en motivatoren.

Het management is Zoetermeer heeft zich daarover duidelijk uitgesproken:

- **Ons werk doet er toe**
- **Onze mensen doen er toe.**
- **We doen het met elkaar**
- **Daadkracht, vertrouwen en samenwerking maken het verschil.**
- **Het gaat om plezier en prestatie.**
- **En...gezond werk werkt beter!**

Verzuimbeleid staat niet op zichzelf. Je slaagt het best als je het beschouwt en verbindt met je kerntaken en basisnormen. Je hebt je mensen nodig. En zij en jij worden geacht bij te dragen aan de bovenstaande uitspraken.

Elk bedrijf krijgt het werk en het verzuim dat het verdient!

En jouw bedrijf verdient beter!

Hoe krijg je dat voor elkaar?

- Allereerst is het een kwestie van duidelijkheid: gebruik de bovenstaande uitspraken als kernwaarden en normen. Voor je zelf en voor anderen. Ook als er problemen zijn.
- En in de tweede plaats is het een kwestie van omgaan met problemen: Voeg energie toe aan problemen in plaats van ze water te geven. Formuleer de opbrengst van een laag verzuim en gebruik dat als doel voor iedereen.

Wat zijn de sterke punten van jouw afdeling?

--

Wat zijn de verbeterpunten?

--

Leuk om te weten

- De last van verzuim is twee keer zo hoog als het verzuimpercentage.
- De winst van een goede aanpak is dat dus ook!

De winstmogelijkheden zijn:

- 30% aan verzuim
- 30% aan kort verzuim (1 week)
- 30% aan middellang verzuim (tot 6 weken)
- 40% aan lang verzuim (tot 1 jaar)
- 50% aan heel lang verzuim (langer dan 1 jaar)

Wat zijn jouw winstmogelijkheden?

--

Willen: zet altijd de opbrengst voorop

Er zijn allerlei redenen om het verzuim te verminderen. Maar niet alle redenen spreken iedereen evenveel aan. Sturen met redenen die niet aanspreken werkt niet zo goed. Kies daarom de meest effectieve!

Niet zo goed:

- problemen water geven
- problemen verklaren

Beter:

- De oplossingsmogelijkheden vergroten

Best:

- De opbrengst op de agenda zetten

Problemen moet je geen water geven maar je moet er energie aan toevoegen!

Hoe doe je dat?

Gewoon: door het te vragen

Wat zijn voor mij de opbrengsten van een aanmerkelijk lager verzuim?

--

Geef jezelf directe persoonsgerichte hulp door het ook aan je medewerkers te vragen

--

Weten: “het verzuim” bestaat helemaal niet!

Handig: verzuim is altijd in de minderheid!

- Bij 10 procent verzuim heb je nog altijd 90% werk.
- Naast 15% probleemverzuimers zijn er altijd 30% nulverzuimers en 55% werknemers die nauwelijks verzuimen.

De referentie cijfers

- Wat is probleemverzuim en wat zijn de gevolgen?
Probleemverzuim: vaker dan 3 keer, langer dan een maand, in totaal langer dan 6 weken (42 dagen)

De verdeling in nulverzuim, gewoon verzuim en probleemverzuim

Nulverzuim	Gewoon verzuim	FDT-(probleem)verzuim
30%	55%	15%

--	--	--

De opbouw van een verzuimpercentage

Kort verzuim	Middellang verzuim	Lang verzuim	XL-verzuim
1	2	3	0,6

--	--	--	--

Winstkansen

1. Minder kort verzuim geeft betere werksfeer, betere kwaliteit, betere planning en je hoeft niet langer achter de feiten aan te lopen
2. Minder middellang verzuim levert een betere relatie met je medewerkers op.
3. Minder lang verzuim levert een lager percentage op.

Tip

De beste manier om verbeteringen te bereiken is paradoxaal genoeg: begin niet bij de grootste problemen maar juist bij de makkelijkste.

Sta je zelf toe te leren, meer uit te stralen en steeds meer te kunnen en te bereiken

Waar ga je het eerst voor?

Makkelijke problemen waarmee ik kan beginnen:

Lukt dat dan kan ik verder gaan met:

Kunnen: stuur op de tieners!

Op de vorige bladzij stond dat het ook helpt als je je oplossingsmogelijkheden vergroot.
Wat zijn je mogelijkheden? En hoe kan je die vergroten?

Denk daarbij aan:

1. Een andere houding t.a.v. werk en verzuim
2. Ander gedrag
3. Meer regelmogelijkheden
4. Betere afspraken

Hoe doe je dat?

De beste middelen zijn:

1. Voorkant sturing: bespreek de kernwaarden en oplossingsideeën met je beste medewerkers.
2. Ga eens praten op afdelingen met een laag verzuim: hoe doen ze dat?
3. De inzet van je nulverzuimers: hoe gaan zij om met problemen?
4. Collegiale hulp en uitwisseling tussen leidinggevenden
5. Verbetergroepjes van medewerkers
6. Preventief: passende taken in kaart brengen
7. Voorbeeldcases bespreken met staf en arts

Voorbeeldvragen die je daarbij kan stellen:

1. Moet elke ziekte of gezondheids-schade meteen tot verzuim leiden?
2. Wat zijn de wederzijdse verantwoordelijkheden, rechten en plichten van werknemer en werkgever en wat mogen werknemer en bedrijf bij ziekte van elkaar verwachten?
3. Moeten we langdurig zieken aan hun lot overlaten of... en wie....?

Tip: van arbeidsgeschiktheid naar beperkte inzetbaarheid

1. Ziekte is niet hetzelfde als verzuim
2. Verander die woorden in beperkte arbeidsgeschiktheid
3. Verander daarna het begrip 'Sturen op minder verzuim' in "sturen op inzetbaarheid"

Beste tip

Stuur op gezondheidsmanagement. Dat is een veel breder begrip en het werkt ook preventief

Wat neem ik mee naar mijn afdelingsplan?

1. Bespreek de bovenstaande vragen in het werkoverleg
2. Geef de feiten en spoor waar nodig aan tot het maken van persoonlijke verbeterplannen
3.
4.

Kunnen en weten bij werknemers

Waarom zou je zelf steeds het wiel moeten uitvinden?

Vaak wordt gezegd: de leiding is primair verantwoordelijk. Daar kan je genuanceerder over denken: in de eerste plaats zijn de medewerkers zelf verantwoordelijk! De moderne werknemer weet buiten het bedrijf zijn/haar mannetje te staan. Als dat binnen het bedrijf ook zo is zou dat veel schelen!

Een bedrijfsgezegde:

Haal de verantwoordelijkheid bij je medewerkers weg en je krijgt dwergen. Geef ze eigen verantwoordelijkheid en het worden reuzen!

Hulp is onderweg: gebruik het!

- 1 – Er is een preventiekoolkit voor werknemers
- 2 – Er is een verzuimtoolkit voor werknemers

Beiden staan vol met nuttige tips, testjes, kennis en zelfhulp-mogelijkheden.

Aanvullende tips

- Begin weer op de makkelijkste manier. Zet de namen van je medewerkers op een rij en begin bij degenen waarmee je het makkelijkst succes kan boeken.
- Stuur je medewerkers halfjaarlijks een briefje met een overzicht van hun verzuim. Is dat laag: voeg er een compliment aan toe, is het hoger: wijs dan op de toolkits en op de mogelijkheden voor hulp in overleg met jou en of de staf/bedrijfsarts.

Het logboekje voor werknemers

- Laat werknemers bij verzuim concrete plannen maken en laat ze dat in een logboekje bijhouden.
- Laat werknemers ook gebruik maken van de preventiemogelijkheden in de preventietoolkit. Ook daarover kunnen ze een logboekje bijhouden.

Wat ga ik doen met bovenstaande informatie?

Mijn regie: wat zijn de beste momenten?

Voorgesteld wordt aan de nu bestaande procedures op enkele punten een gerichte versterking toe te voegen. De huidige procedure begint met een ziekmeldingsgesprek, gevolgd door begeleiding en uiteindelijk na zes weken een probleemanalyse. De versterking is nodig om de doorloop van kort naar lang verzuim te voorkomen.

Daartoe wordt voorgesteld:

Bij verzuim

- een meer gerichte aanpak van de eerste week verzuim (met een ander formulier)
- voer altijd een terugkeergesprek, ook na kort verzuim
- een prognose gesprek (inclusief werkhervattingsplan) na een week
- een eigen probleem-analyse na vier weken
- een arbeidsdeskundige beoordeling plus prognose na drie maanden

Waarschuwing:

- Tussen één en zes weken kan relationele verwijdering ontstaan. Ook bij de collega's! Wie is de buddy?
- Bij langer verzuim ontstaan altijd sociale en psychologische bijverschijnselen. Pas op voor de ziekenrol. Hou mensen groot en nabij! Het bedrijfsrestaurant is een goed instrument! Zorg dat ze eens per week bij de lunch zijn!

Als preventie

Ken je medewerkers. Zie je er een verbleken grijp dan tijdig in! Stuur dan altijd op energie: versterking van de belastbaarheid.

Gebruik

- het krachtmodel;
- het tweekolomsmodel;
- of het stoplichtmodel;
- Wees niet bang voor BRAVO (plus logboek).

Of vraag om deskundig advies.

Doen: veeleisend helpen

Het verzuimgesprek

Ziekte overkomt je. Hoe je er mee om gaat is een keuze. Tussen ziekte en verzuim staan: beleving, criteria, gewoontes, houding, kennis en onzekerheid. En soms ook keuze vrijheid als er geen duidelijke regels zijn.

Problemen zijn er niet om bij neer te zitten, maar om ze aan te pakken.
Denk aan de regel: voeg er energie aan toe.

Ken je zelf.

En kies tussen de sleutelwoorden

Acceptatie:	☐ Empathie	☐ Geen acceptatie
Activering:	☐ Niets eisen	☐ Iets eisen
Hulp:	☐ Niet helpen	☐ Wel helpen
Verantwoordelijkheid:	☐ Nee	☐ Ja

Het beste is: **veeleisend helpen** en **SMART-afspraken** maken.

Powerplay: op belangen sturen en meningen vermijden

1. Vermijd meningen over iets of iemand bij verzuim: dat geeft weerstand.
2. Zoek de feiten op en bespreek ze.
3. Vertel je eigen belang bij minder verzuim en vraag of de werknemer zelf belang hecht aan een goede werksfeer, plezierig werken en presteren.
4. En vraag vervolgens wat hij en jij ieder kunnen doen om die belangen te dienen.
5. Maak daarna SMART-afspraken.

Ken je medewerkers.

Bereid een gesprek voor door een medewerker van te voren in te schatten op de onderstaande drie kenmerken:

- | | | |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------|
| • Willen | ☐ Ja | ☐ Nee |
| • Kunnen | ☐ Ja | ☐ Nee |
| • Weten | ☐ Ja | ☐ Nee |

Wel kunnen en wel willen:	goede SMART-afspraken maken
Niet kunnen maar wel willen:	instrueren, in hun kracht zetten
Niet willen en niet kunnen:	overtuigen, in hun kracht zetten, uitproberen, instrueren
Niet willen maar wel kunnen:	corrigeren, opdragen
Niet weten:	toolkit uitgeven

Doen: Powerplay

Powerplay spelen met je medewerkers is een plezierige en respectvolle manier om met problemen om te gaan.

Kies een of twee van de onstaande mogelijkheden om een gesprek te beginnen.

Het krachtmodel

1. Noem eens een gebeurtenis op je werk die je energie schonk? Wanneer ga je met plezier naar huis? Hoe kan jij en hoe kan ik zorgen dat dat vaker gebeurt? Zijn tegenvallers te vermijden of te compenseren?
2. Waar ben jij sterk in? Wat zijn jouw sterke kanten? Kan je die ook toepassen op....

Het tweekolomsmodel

1. Teken twee kolommen. Schrijf links je problemen en rechts wat het zou opleveren als die problemen er niet zouden zijn? Zijn er afspraken te maken om de rechterkolom te realiseren?

Het stoplichtmodel.

1. Waaraan merk je het als het licht op groen staat? En hoe kan je dat behouden? En als het minder gaat en het licht op oranje of rood staat? Hoe kan je dan weer een stapje hoger komen? Hoe kan je jezelf weer sterker maken? Waar moet je op letten en wat moet je vermijden?

Hulpmiddel bij powerplay

Groen Hoe ziet je werk er uit als het goed gaat? Waaraan merk je dat? Hoe ben je dat zelf?	Ben je het met me eens dat het voor jou belangrijk is om het zo te houden? Hoe kan je daarvoor zorgen?
Oranje Hoe ziet je werk eruit als het wat minder goed gaat? En hoe gaat het dan met jou zelf?	Ben je het met me eens dat het voor jou belangrijk is om terug naar groen te gaan? ? Hoe kan je daarvoor zorgen?
Rood Wat ervaar je als het mis is met jou en/of op het werk?	Ben je het met me eens dat het voor jou belangrijk is om terug naar oranje te gaan? ? Hoe kan je daarvoor zorgen?

Specifieke succesacties, gericht op bijzondere problemen

Cijfers zijn neutraal, maar je kan er wel wat mee.

Ziekte overkomt je. Maar keuzes maken niet. Vooropgesteld: cijfers zijn neutraal. Precisie in je acties kan preventief heel goed werken. 70% van het verzuim komt van 15% van de medewerkers. Stel dat je met al de betrokkenen, eventueel met deskundige hulp, concrete preventieve plannen maakt om herhaling te voorkomen. Daarvoor heb je een lijst nodig van de medewerkers die vaak (> 3 keer) of lang (> 30 dagen) ziek zijn geweest in het afgelopen jaar.. Let op: de cijfers zijn neutraal. Er is respect nodig voor iedereen. Maar waar er kansen zijn, moet je die niet laten liggen!

Hoe doe je dat?

Het nadeel van een lijst met problematisch verzuim is dat het een schrikken geblazen is. Iedereen heeft toch zijn best gedaan. Alles lijkt verklaarbaar en onvermijdelijk. Tot je tot het simpele besef komt dat hier de meeste winst te behalen is. Plus dat je door er aan te werken veel kunt leren voor de toekomst.

En bovendien: ga er maar van uit dat de betrokkenen zelf ook graag gezond en inzetbaar willen blijven of worden. Ziek zijn en buiten het werk staan is geen pretje! En met de afnemende sociale zekerheid ook een risico.

Het stappenplan

1. Corrigeer eerst de lijst. Er staan altijd wel een paar mensen op die elders zijn gaan werken, in de WIA zijn beland of zwanger waren.
2. Kijk dan hoeveel kleiner de lijst eigenlijk zou kunnen zijn.
3. En kies dan weer voor de makkelijkste weg: begin bij de mensen waarbij preventief het meest succes te verwachten valt.

De kolom %-niet medisch

4. Een eerste keus is om, eventueel samen met de bedrijfsarts en/of de P-adviseur, na te gaan voor welk percentage er andere dan puur medische oorzaken meespelen. Ging het goed op het werk vóór het verzuim? Waren er privé-problemen die meespeelden. Is de relatie verwaterd. Verloor de betrokkene (of jij zelf) de moed. Is het door deskundigen uit je handen genomen en heb je geen grip meer? Was de deskundige hulp adequaat en termijn- en resultaatgericht? Was je op een gegeven moment zelf moedeloos geworden? Geef een "plusje" of een percentage aan in de kolom %-niet-medisch

De kolom kans

5. Geef in de kolom "kans" met een percentage of een plusje aan of je denkt dat je kans maakt tot preventie of eerdere beëindiging van niet-inzetbaarheid. (Dat kan ook afhangen van de kansen die je ziet op aangepast werk).

De kolom plan

6. Die spreekt vanzelf. Kies voor 3 tot 5 plannen om mee te beginnen. De makkelijkste eerst. Maak nu alvast een afspraak met de mensen waarvan je hulp verwacht om achteraf de succes- en faalfactoren te evalueren.

Je vindt de lijst op de volgende bladzijde

Hieronder vind je de lijst met problematisch verzuim

[illegible]

Hulp van anderen

Wat mag je van anderen eisen of verwachten?

Dat ligt in elk bedrijf anders. Het hangt gewoon van de afspraken af. En ook van hoe je daarmee omgaat. In het ene bedrijf zijn er strikte regels over de inbreng van bedrijfsartsen en P-adviseurs of BMW-ers. In het andere lijken leidinggevenden – en soms ook medewerkers – zelf een eigen patroon van hulp vragen of verwachten te ontwikkelen.

Hulp durven vragen

Van vele kant is hulp mogelijk. Maar toch is het uitblijven van hulp een belangrijke factor bij het verleggen van verzuim. De beste regel is: durf om hulp te vragen zodra je geen uitweg meer weet of moedeloos wordt. En de tweede beste regel is dan om af te spreken om de activiteiten en de samenwerking te evalueren zodat je er zelf weer wat van opsteekt.

Overigens: bij een toenemend aantal bedrijven wordt de hulp collegiaal verleend door leidinggevenden. Zo werk je elkaars blinde vlekken weg en zorg je voor vitaliteit en vergroting van je gereedheidskist.

Hulp durven aanpassen aan je eigen regie.

De medewerker en jij blijven verantwoordelijk. Ben je niet tevreden over de aangeboden hulp of over de voortgang: zeg het dan en eis verandering of stopzetting. Laat je de regie niet ontnemen!

Voorwaarden voor hulp

Voorafgaand aan elke hulp moet er een duidelijke afspraak zijn: het gaat nooit om beslissingen over wel/niet verzuimen maar altijd over:

1. Aangeven van de beperkingen
2. In overleg aangeven van de mogelijkheden
3. Duidelijke samenwerking- en overlegafspraken
4. Begrijpelijke doelen en duidelijk aangegeven termijnen, tussenresultaten en tussenstappen.
5. Het activeren van de betrokkene

Waarschuwing: verruil de drama-driehoek door goed overleg.

Pas op voor de drama-driehoek, waarbij de een de rol op zich krijgt van slachtoffer/Calimero, de ander als rechter/officier van justitie/boosdoener en de ander als hulpverlener. Onzin. En veelal berustend op al of niet bewuste communicatie-problemen.

Het beste is altijd hulpverlening te starten als driegesprek. En dat periodiek te herhalen.

Wat zijn jouw ervaringen en verbeterwensen?