



2014
Falke & Verbaan

© Falke & Verbaan. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag buiten uw organisatie worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Falke & Verbaan.



Inhoud

1	Visie op verzuim	3
2	Omgang met klachten	4
3	Verzuim en gedrag	5
4	Arbeidsmotivatoren & -demotivatoren	7
5	Het verzuimproces	9
6	Samenwerking met de bedrijfsarts	10
7	De meest effectieve stijl van leidinggeven	11
8	Het IJs-eisberg gespreksmodel.....	13
9.	Aanspreken op gedrag (tips)	16
10.	Telefonische verzuimmelding.....	17



1 Visie op verzuim

Ieder mens is wel eens ziek en heeft zo nu en dan last van meer of minder ernstige klachten. Mensen met vergelijkbare klachten hoeven echter niet per definitie hetzelfde verzuimpatroon te laten zien. De één meldt zich direct ziek bij de eerste beginselen van griep, de ander is met veertig graden koorts nog niet op het werk weg te slaan. Welke van de twee alternatieven ‘juist’ is, doet niet ter zake. Dat geldt overigens ook voor de ziekte of klacht zelf, natuurlijk is deze er, anders hebben we het immers over frauduleus verzuim en dat komt gelukkig zelden voor. Wel blijkt uit dit voorbeeld dat verzuim een gedragskeuze impliceert: “meld ik me ziek met deze klacht of niet?”. Het verzuim is daarmee de ‘gedragscomponent’ van de ziekte of klacht van de werkende mens. Vanzelfsprekend is dit gedrag soms niet vermijdbaar, maar soms ook wel.

De keuze die men uiteindelijk maakt om wel of niet te verzuimen, blijkt niet alleen te worden beïnvloed door de persoon zelf en zijn of haar sociale omgeving, maar ook door de balans tussen werk en persoon. Een medewerker die het niet naar zijn zin heeft op het werk, volledig overvraagd wordt en zich verwaarloosd voelt door zijn baas, zal naar verwachting een andere keuze maken dan een medewerker die iedere dag met veel plezier naar het werk gaat.

Verzuim is zodoende een afspiegeling van de manier waarop het werk binnen de organisatie is geregeld en van de mensen die er werken.

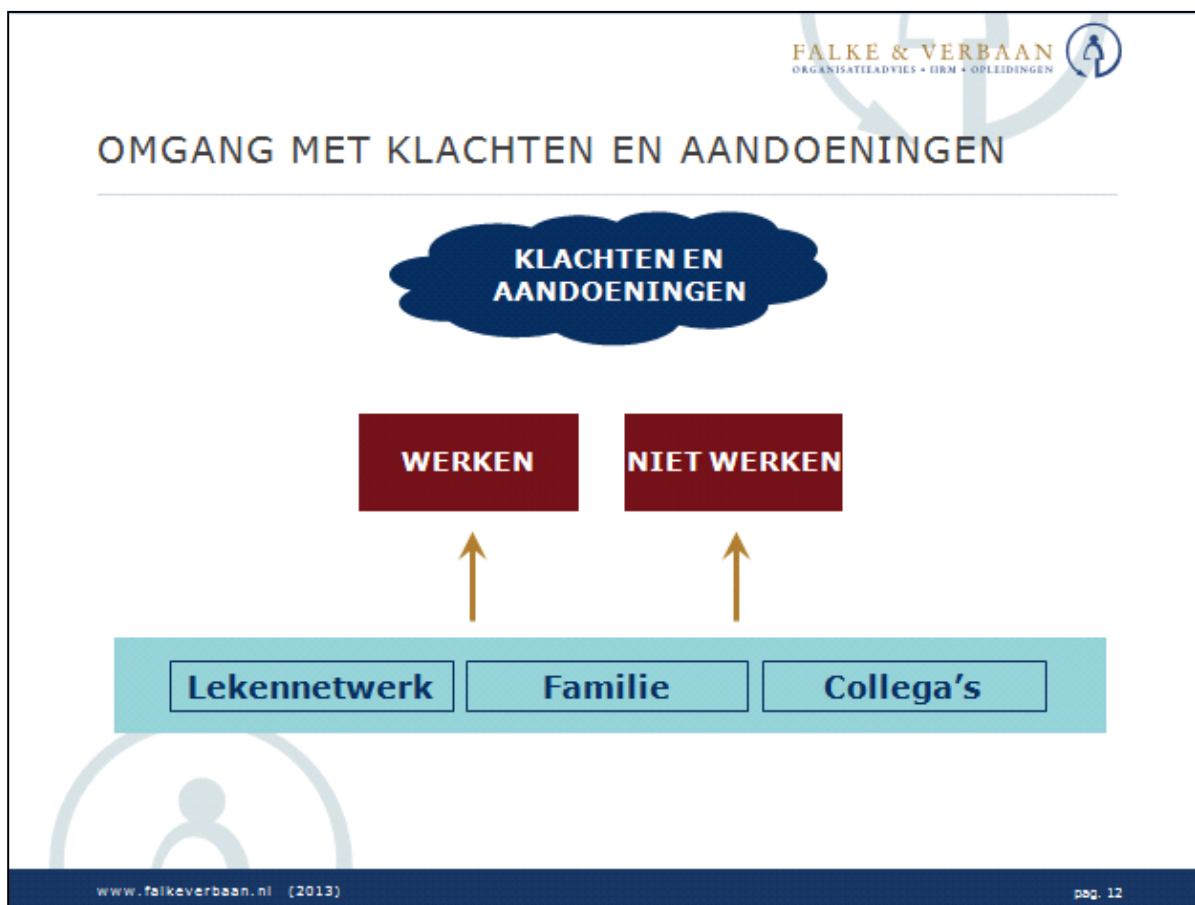
Indien we er vanuit gaan dat verzuim – niet de ziekte – te definiëren is in termen van gedrag en dat gedrag beïnvloedbaar is, ligt het voor de hand om op zoek te gaan naar de onderliggende oorzaken van dit (ongewenste) gedrag en de oorzaken aan te pakken. Denk hierbij aan interventies in het werk zelf (werkinhoud, organisatorische randvoorwaarden, intercollegiale verhoudingen, etc.), de verwachtingen van de medewerker of de balans tussen deze twee.

In de praktijk blijkt vaak dat de dieper liggende oorzaken van verzuim niet direct zichtbaar of grijpbaar zijn. In dat geval is het belangrijk om individuen in een verzuimgesprek aan te spreken op hun afwijkende, overmatige of opvallende verzuimgedrag, de dialoog te openen en goed te luisteren. Dit stelt de medewerker in staat het vertoonde gedrag uit te leggen en eventueel in de gewenste richting bij te stellen. De direct leidinggevende speelt hierin een cruciale rol. P&O en de bedrijfsarts treden op als zijn adviseur.



2 Omgang met klachten

Uit onderzoek blijkt dat ruim zeventig procent van de Nederlanders één of meerdere gezondheidsklachten ervaart in een periode van 14 dagen. Mensen gaan heel verschillend om met een klacht variërend van werken tot niet werken. Hoe met de klacht wordt omgegaan blijkt los te staan van de aard en de ernst van de klacht. Er lijkt dus sprake te zijn van een keuze. Deze keuze wordt beïnvloed door de sociale omgeving waaronder collega's, familie en het lekenetwerk. Het werk is een belangrijke factor van deze sociale omgeving. Het is daarom van belang dat de leidinggevende en collega's contact houden met verzuimende medewerkers en naar het werk halen. Op deze manier krijgt de gedragsbeïnvloeding door collega's en leidinggevendens zo veel mogelijk kans. Doet men dit niet of niet voldoende, dan wordt daarmee een belangrijke mogelijkheid tot beïnvloeding van het verzuim 'weggeven'.





3 Verzuim en gedrag

Hoe komt verzuimgedrag tot stand?

In arbeidsorganisaties gaat het om de balans tussen de medewerker met zijn capaciteiten, behoeften en verwachtingen enerzijds en het werk anderzijds. Is deze balans in orde, dan is er sprake van een positieve arbeidswaardering en leidt dit tot een positieve productiemotivatie (zie afbeelding op de volgende pagina).

Wanneer deze balans echter uit evenwicht is, ontstaat er een negatieve arbeidswaardering. Als er dan vervolgens geen ‘tegendruk’ wordt uitgeoefend, wordt ook de productiemotivatie negatief en zal, bij het optreden van een (gezondheids)klacht, eerder de keuze worden gemaakt om te verzuimen. Het keuzeproces dat zo tot stand komt, laat zien dat er sprake is van een gedragscomponent.

Op zo’n moment moet er een interventie gepleegd worden om het verzuim binnen de perken te houden. Zo’n interventie verloopt via een reactief verzuimbeleid en in termen van lok- en dwangmiddelen of door extra stimulansen om aanwezigheid op het werk (productief zijn) aantrekkelijker te maken. Het gaat dan om de wijze waarop de organisatie en de leidinggevende omgaan met het fenomeen (ziekte)verzuim en de effecten daarvan op de productiemotivatie.

Door deze interventie is het nog maar de vraag of de arbeidsproductiviteit stijgt. Met ongemotiveerde mensen ontstaat bijvoorbeeld een hoog intern arbeidsverzuim (men is er wel, maar doet niets). Alleen het verhogen van de productiemotivatie levert dan ook niet het gewenste resultaat op. Het is daarom van belang om tevens de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers in positieve zin om te buigen, oftewel; de balans tussen werk en persoon in evenwicht te brengen en daarmee de arbeidswaardering positief te beïnvloeden.

Al met al kan men zeggen dat verzuimbeheersing daadwerkelijk effectief is wanneer op creatieve wijze wordt ingespeeld op een combinatie van:

- A. Inspelen op de klacht
- B. Reactief verzuimbeleid
- C. Human Resource Management

Het beste resultaat wordt behaald wanneer men tegelijk stuurt via de bovengenoemde drie niveaus.

A. Inspelen op de klacht

Fysieke belemmeringen zoveel mogelijk opheffen, zowel in de richting van het bedrijf (ergonomie, geluid, warmte, enz.) als in de richting van de riskante leefgewoonten van de medewerkers. Met andere woorden: zoveel voorkomen dat mensen (gezondheids)klachten krijgen.

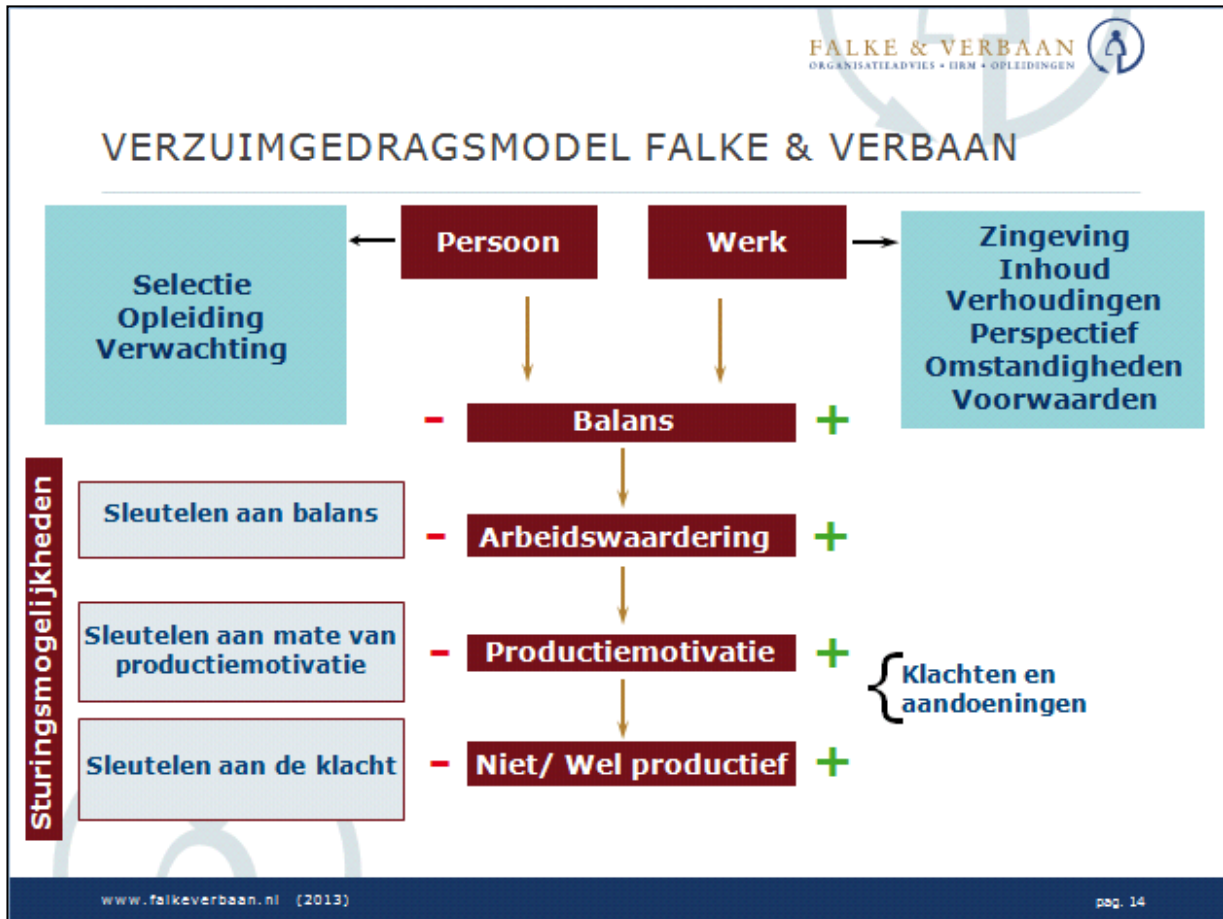
B. Belonen en straffen, lokken en dwingen

Leveren van tegendruk om afwezigheid onaantrekkelijk te maken, productief zijn (aanwezigheid) aantrekkelijk te maken, dan wel te stimuleren. Het leveren van tegendruk gaat via straffen en belonen en/of lokken en dwingen. Wanneer een medewerker door de bedrijfsarts weer naar het werk ‘gestuurd’ wordt, stuur je in principe op de productiemotivatie: je dwingt een medewerker om weer aan het werk te gaan. De disbalans tussen werk en persoon wordt hierdoor echter niet opgeheven.



C. Sleutelen aan balans

Werken aan de balans tussen persoon en werk door de verwachtingen, vaardigheden, kennis etc. van de persoon in evenwicht te brengen met de zingeving en de inhoud van het werk, het arbeidsperspectief, de verhoudingen, de voorwaarden en de omstandigheden. Men gaat er dan van uit dat dit evenwicht een belangrijke motivatiebron is voor werken oftewel dat het leidt tot de keuze om productief te zijn (aanwezig of kortdurend afwezig) te zijn bij het zich voordoen van een (gezondheids)klacht.

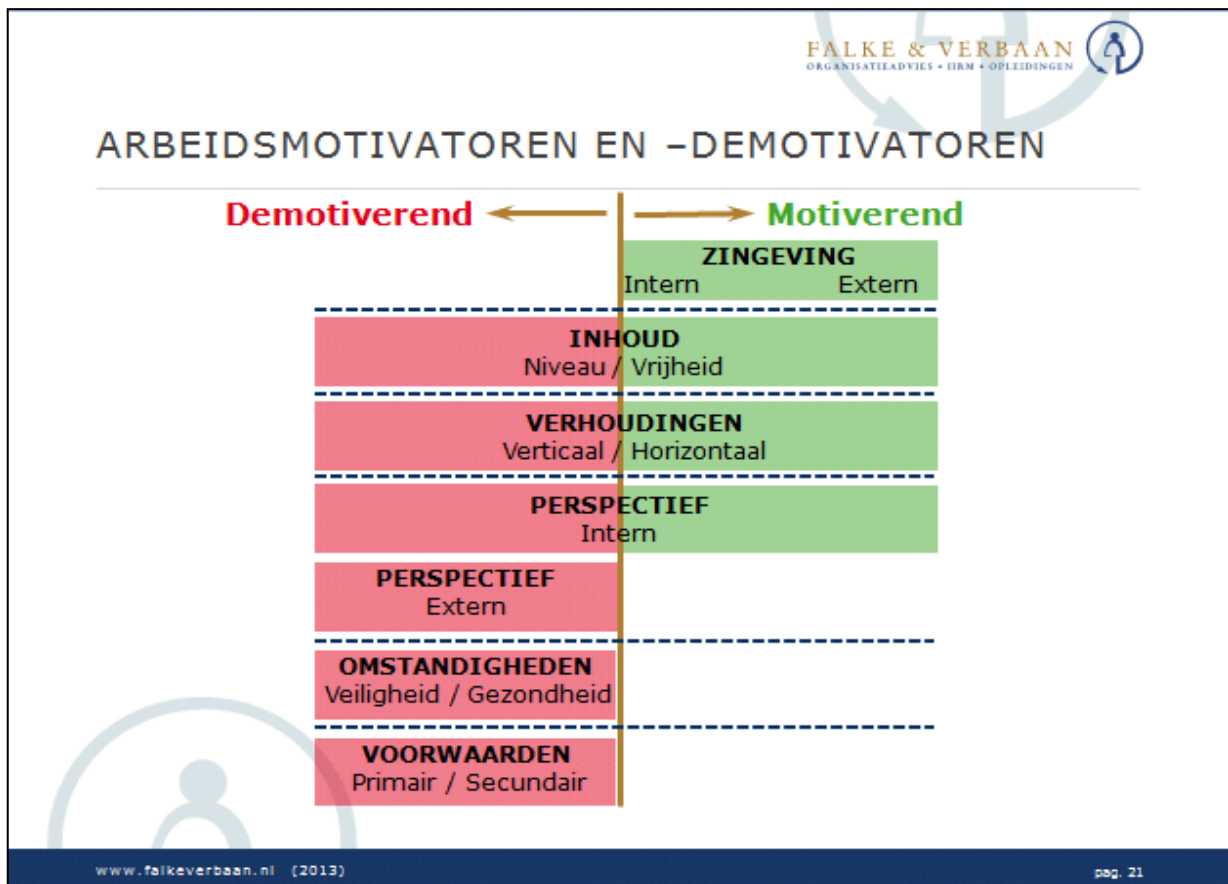




4 Arbeidsmotivatoren & -demotivatoren

Wanneer gesproken wordt over ‘motivatie’ wordt daarmee bedoeld iets in de trant van ‘de bereidheid van mensen om zich ergens voor in te zetten’. Arbeidsmotivatie heeft dus betrekking op de bereidheid om zich in te zetten voor het werk dat men doet. We kunnen stellen dat hoe gemotiveerder de mens is des te groter de bereid is zich in te zetten voor het werk. Gemotiveerde mensen zijn dan ook erg belangrijk voor het adequaat functioneren van een organisatie. Niet iedereen is echter even gemotiveerd om zijn/haar werk uit te voeren.

Er is een aantal factoren aan te merken die van invloed zijn op de arbeidsmotivatie van de medewerkers. Deze worden ook wel aangeduid als de ‘6 A’s’; Arbeidszingeving, Arbeidsinhoud, Arbeidsperspectief, Arbeidsverhoudingen, Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsomstandigheden.



De motivatoren, zoals de 6 A's ook wel genoemd worden, kunnen als volgt worden omschreven:

- 1 **Arbeidszingeving**
Hieronder wordt verstaan het gevoel nuttig werk te verrichten.
- 2 **Arbeidsinhoud**
Het werk interessant vinden, en weten wat er van je verwacht wordt.
- 3 **Arbeidsverhoudingen**
De sfeer binnen het bedrijf ademt een zeker gevoel van veiligheid en oprechtheid uit.
- 4 **Arbeidsperspectief**
De zekerheid dat er een blijvend beroep op jou als medewerker gedaan zal worden.
- 5 **Arbeidsomstandigheden**
De omstandigheden waaronder medewerkers moeten werken.
- 6 **Arbeidsvoorwaarden**
De wijze waarop de onderneming de medewerkers beloont voor hun bijdrage, zoals vastgelegd in CAO en reglementen.



In de praktijk blijkt dat wanneer gestuurd wordt op bovengenoemde factoren, dat een gunstig effect heeft op het verzuim. Met name de direct leidinggevende vervult daarin een belangrijke functie.

Tevens blijkt dat de eerste vier factoren zich het beste lenen voor die sturing, te weten arbeidszingeving, - inhoud, - verhoudingen en intern arbeidsperspectief. Wanneer deze factoren goed zijn ingevuld leidt dat tot een grotere arbeidsmotivatie, welke een positieve invloed heeft op het verzuimgedrag van medewerkers.

De overige factoren, extern arbeidsperspectief, -omstandigheden en –voorwaarden zijn factoren die slechts een demotiverende werking kunnen hebben. Wanneer deze drie factoren goed geregeld zijn dan zal men tevreden zijn, maar niet direct meer gemotiveerd om het werk te doen. Dit wordt dan gezien als ‘normaal’. Echter wanneer deze factoren niet goed in orde zijn, raakt men gedemotiveerd. Dit leidt veelal tot klaag- en moppergedrag en in geval van een (gezondheids)klacht zelfs tot verzuim.



5 Het verzuimproces

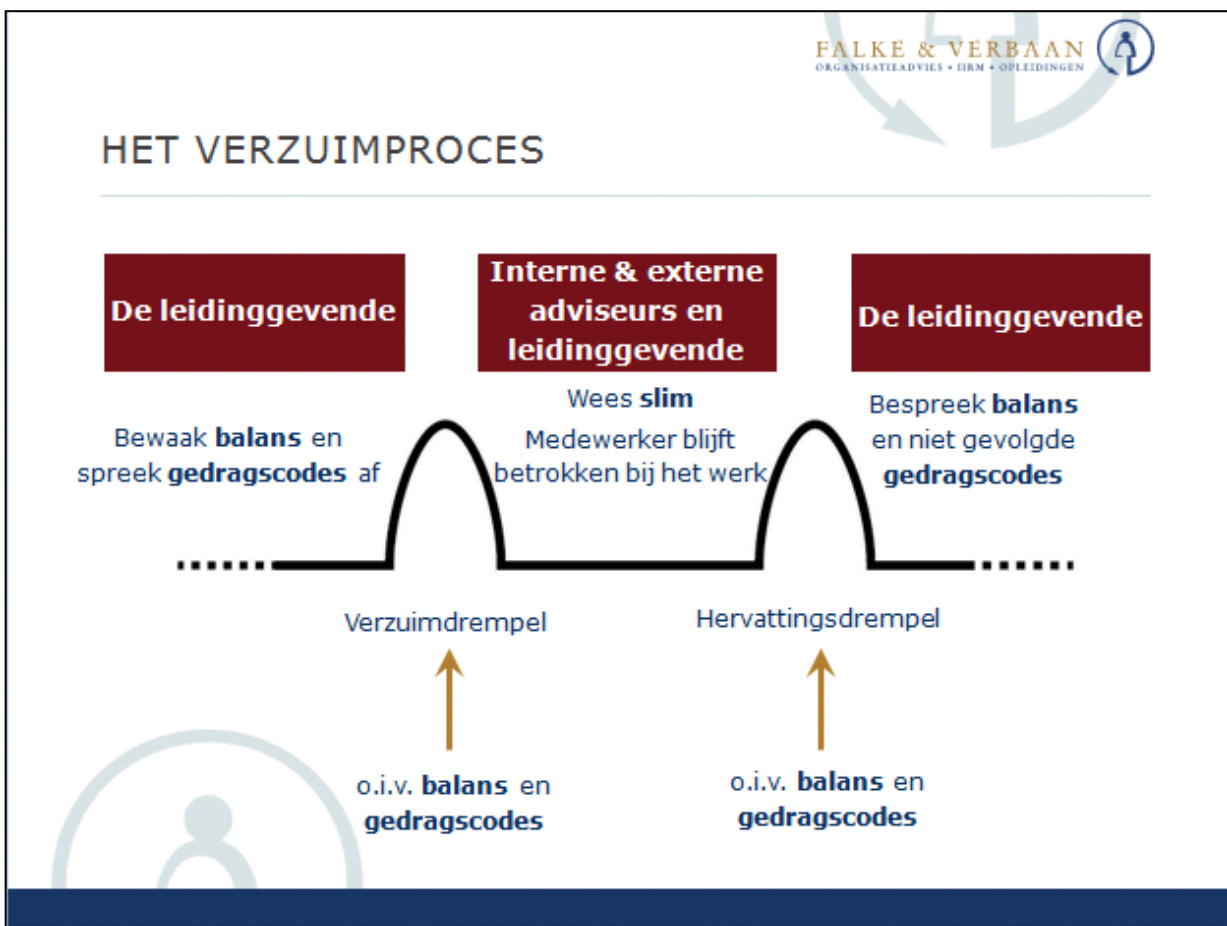
In een verzuimproces zijn voor de organisatie drie momenten aan te wijzen waarop invloed op het verzuim uitgeoefend kan worden.

Allereerst is dit vóór het verzuim, door binnen de organisatie goede afspraken te maken over gewenst verzuimgedrag. Onder andere door het definiëren van adequate taken en verantwoordelijkheden.

Tijdens het verzuim is het voor de werkgever zaak zo slim mogelijk te zijn en te bewerkstelligen dat de verzuimende medewerker zo veel als mogelijk productief is (op het werk aanwezig is). Contact houden is essentieel.

Wanneer een verzuimende medewerker is teruggekeerd op het werk is het van belang met deze medewerker in gesprek te gaan om te ontdekken door welke disbalans factoren het verzuim veroorzaakt werd en mogelijk verzuim in de toekomst te voorkomen.

Dit proces wordt in onderstaande figuur schematisch weergegeven.





6 Samenwerking met de bedrijfsarts

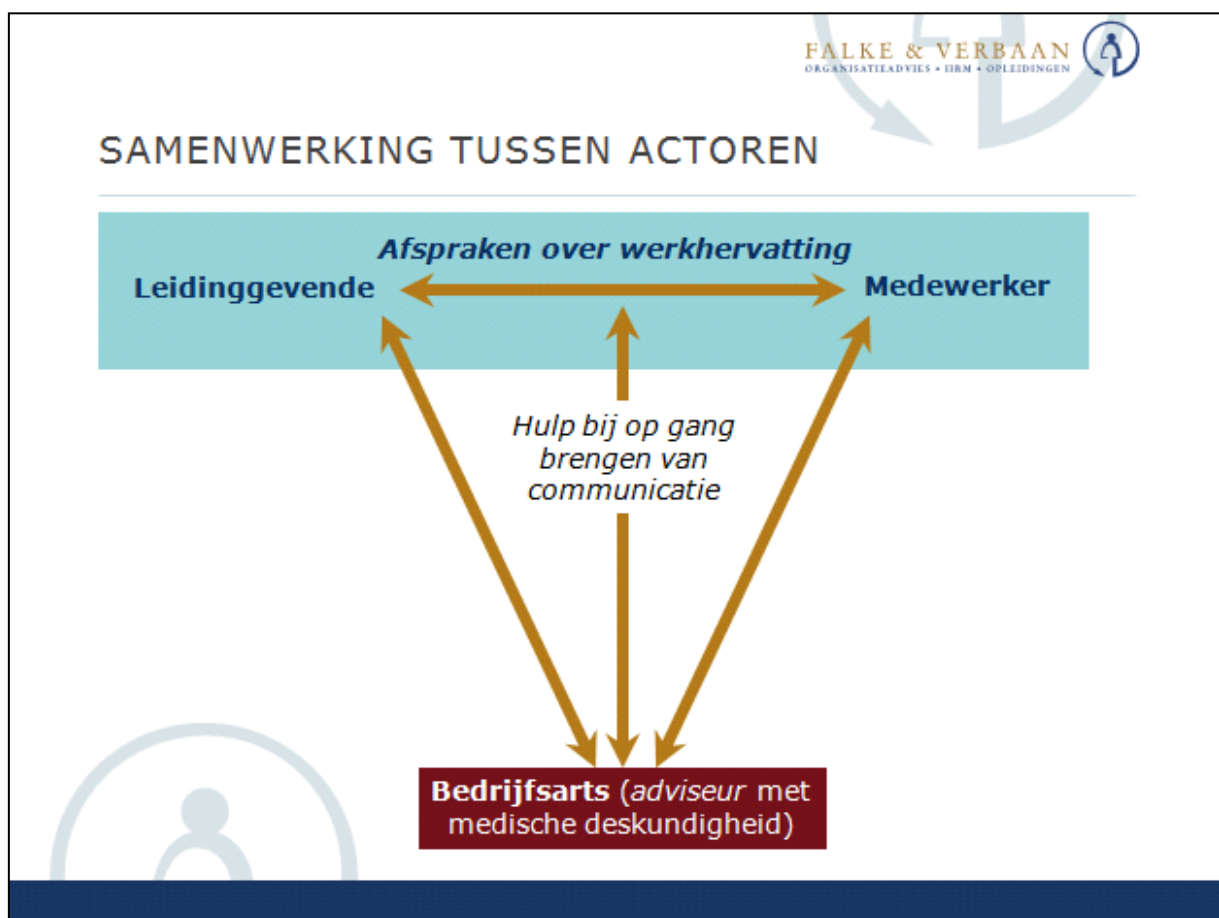
In de gedragsmatige visie op verzuim, waar de afspraken met betrekking tot het werk gemaakt worden tussen leidinggevende en medewerker is de rol van de bedrijfsarts beperkt. Indien de leidinggevende en de medewerker samen afspraken kunnen maken over het werk (wel/niet verzuimen, hoeveel uren werk, welk werk, enz.) is het niet altijd nodig de bedrijfsarts te betrekken.

Grosso modo zijn er drie redenen om de bedrijfsarts bij verzuimproblematiek te betrekken:

1. Als de leidinggevende het gevoel heeft geen grip op het verzuim te hebben;
2. Als de leidinggevende en de medewerker er niet in slagen om tot afspraken te komen;
3. Bij dreigend langdurig verzuim (langer dan 6 weken).

In deze gevallen is het verstandig om de bedrijfsarts zo snel mogelijk in zijn coachende rol te raadplegen. Dit hoeft uiteraard niet te betekenen dat de medewerker direct wordt opgeroepen. Overleg tussen leidinggevende en bedrijfsarts is in eerst instantie essentieel, om vervolgens te kunnen bepalen of een medewerker opgeroepen moet worden voor een spreekuur. Indien er sprake is van dreigend langdurig verzuim (langer dan 6 weken), is het wettelijk verplicht de bedrijfsarts in te schakelen.

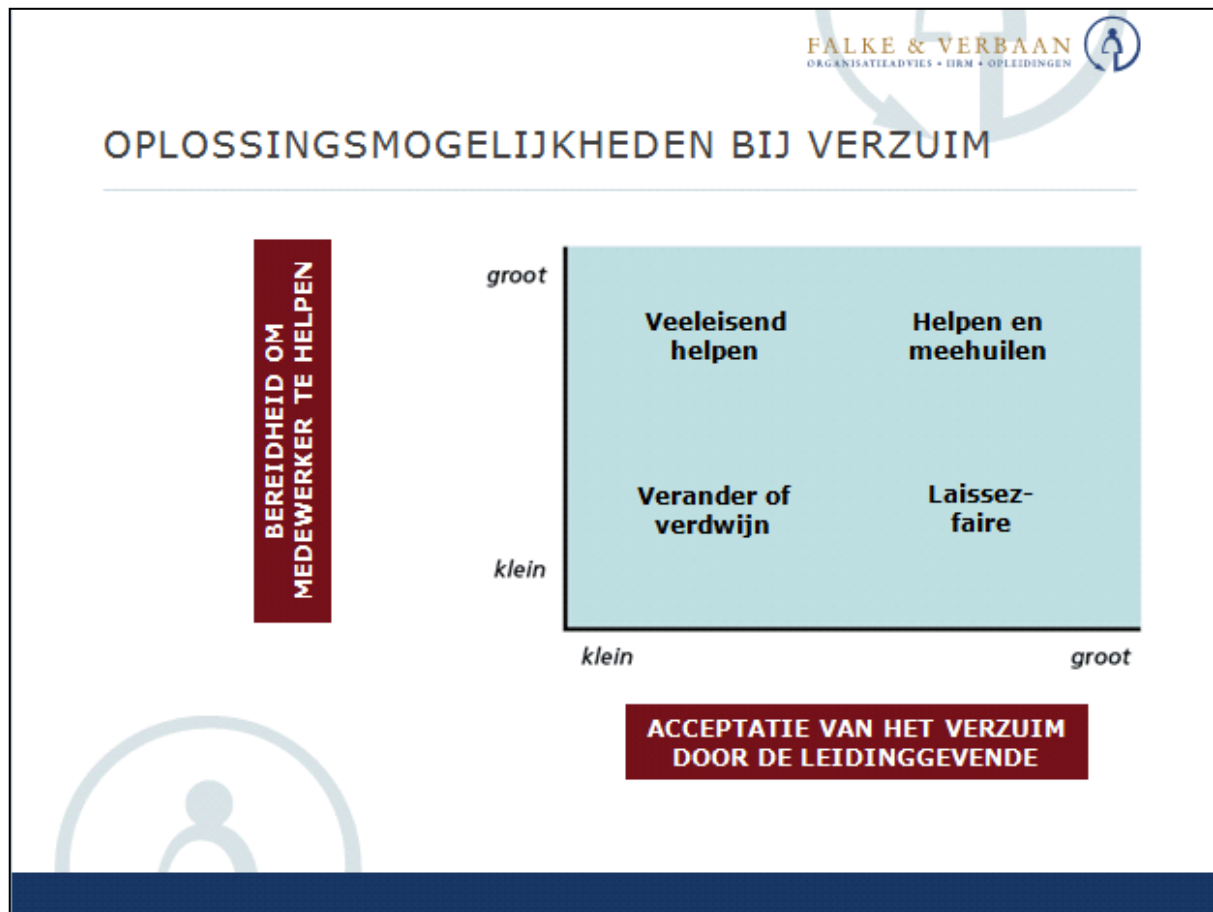
Indien een medewerker naar de bedrijfsarts gaat, dient de leidinggevende vooraf altijd een gerichte adviesvraag te stellen, welke hij liefst mondeling toelicht aan de bedrijfsarts. Op dat moment kan hij tevens eventuele bijzonderheden toelichten, waar de bedrijfsarts rekening mee moet houden. Een goede adviesvraag vraagt naar de mogelijkheden die er zijn om de medewerker aan het werk te houden, of weer aan het werk te krijgen. Vragen over de legitimiteit van het verzuim ("Is hij wel echt ziek?") of over opbouwschema's ("hoeveel uur mag hij werken") passen niet in de gedragsmatige visie op verzuim.





7 De meest effectieve stijl van leidinggeven

In ieder situatie geldt dat een bepaalde stijl van leidinggeven de meest effectieve is. Wanneer uitgegaan wordt van verzuim als een vorm van beïnvloedbaar gedrag en bovendien dit gedrag een resultante is van een disbalans tussen werk en persoon, kunnen we vier stijlen van leidinggeven onderscheiden (zie onderstaand schema).



Laissez-faire

Een grote acceptatie van het verzuim in combinatie met een lage bereidheid medewerkers te helpen leidt tot de stijl “laissez-faire”. De leidinggevende reageert passief op het verzuim en onderneemt geen of weinig actie. Hij laat het aan de medewerker over wanneer deze weer terugkomt. Een laissez faire stijl kan ertoe leiden dat medewerkers weken of zelfs maanden thuiszitten zonder iets te horen van hun werkgever. De motivatie voor het gebruik van deze stijl kan liggen in desinteresse, maar ook in ‘niet weten hoe ermee om te gaan’ of in schroom om een (zieke) verzuimende medewerker te benaderen, vanuit het idee ‘ziek is ziek en een zieke moet je niet lastig vallen maar rust gunnen’. Ook economische en/of bedrijfsmatige motieven kunnen bij de werkgever een belangrijke rol spelen. Het zal duidelijk zijn dat een laissez-faire stijl gemakkelijk kan leiden tot een (zeer) hoog verzuim.

Helpen en meehuilen

Wanneer een grote bereidheid om medewerkers te helpen gecombineerd wordt met een hoge acceptatie van verzuim leidt dit tot de stijl ‘helpen en meehuilen’. Deze stijl wordt gekenmerkt door veel begrip en zorg voor de medewerker. De leidinggevende heeft een luisterend oor en biedt ondersteuning aan. De begeleiding richt zich op de klachten of problemen van de medewerker, hierbij worden echter geen eisen gesteld aan het resultaat van de begeleiding en het oplossen van het verzuimprobleem. Op het verzuim wordt begripvol en accepterend gereageerd. Er lijkt zelfs een directe relatie te zijn tussen de dramatiek van het



medewerkerverhaal en de acceptatie van leidinggevend van het verzuim. ‘Hoe erger het drama, hoe groter de acceptatie’. Deze stijl kan leiden tot langdurige zorg en begeleidingstrajecten, terwijl het verzuimprobleem voortduurt. Uitdrukkingen die passen bij deze stijl zijn ‘pappen en nathouden’ en ‘zachte heelmeesters maken stinkende wonden’. Het gebruik van deze stijl leidt bij leidinggevend uiteindelijk vaak tot grote frustraties. Zij steken veel tijd en energie in de begeleiding van verzuimende medewerkers en toch blijft het verzuim hoog.

Veeleisend helpen

Bij de stijl ‘veeleisend helpen’ (ook wel ‘warme zakelijkheid; met een warm hart en een koel hoofd’ genoemd) wordt een lage acceptatie van verzuim gecombineerd met een hoge bereidheid medewerkers te helpen. Uitgangspunt is dat langdurig of frequent verzuim in principe niet acceptabel is en dat het de verantwoordelijkheid van de medewerker is het verzuim tot een minimum te beperken. Tegelijkertijd biedt de leidinggevende de medewerker zo nodig hulp aan, maar steeds vanuit de houding: ik wil je wel helpen, maar dan moet dat er wel toe leiden dat het verzuimprobleem wordt opgelost.

Verander of verdwijn

Wanneer verzuim niet geaccepteerd wordt door de leidinggevende, maar de bereidheid tot helpen niet (meer) aanwezig is, vertoont de leidinggevende gedrag dat we omschrijven als “verander of verdwijn”. Deze stijl wordt vaak als hard ervaren en veel organisaties hebben dan ook moeite met deze stijl. Deze stijl wordt nogal eens gehanteerd als direct volgend op de stijl ‘helpen en meehuilen’. Daar is de leidinggevende het ineens zat en schiet in zijn/haar frustratie ineens in de richting van: ‘met deze medewerker wordt het niks, dus weg ermee’ of ‘P&O lossen jullie het maar op’ of ‘ja, deze moet gewoon afgekocht worden’. Het is echter wel een stijl die volgend op ‘veeleisend helpen’ de uiterste grenzen kan aangeven en in die zin soms buitengewoon succesvol kan zijn.

Effectief

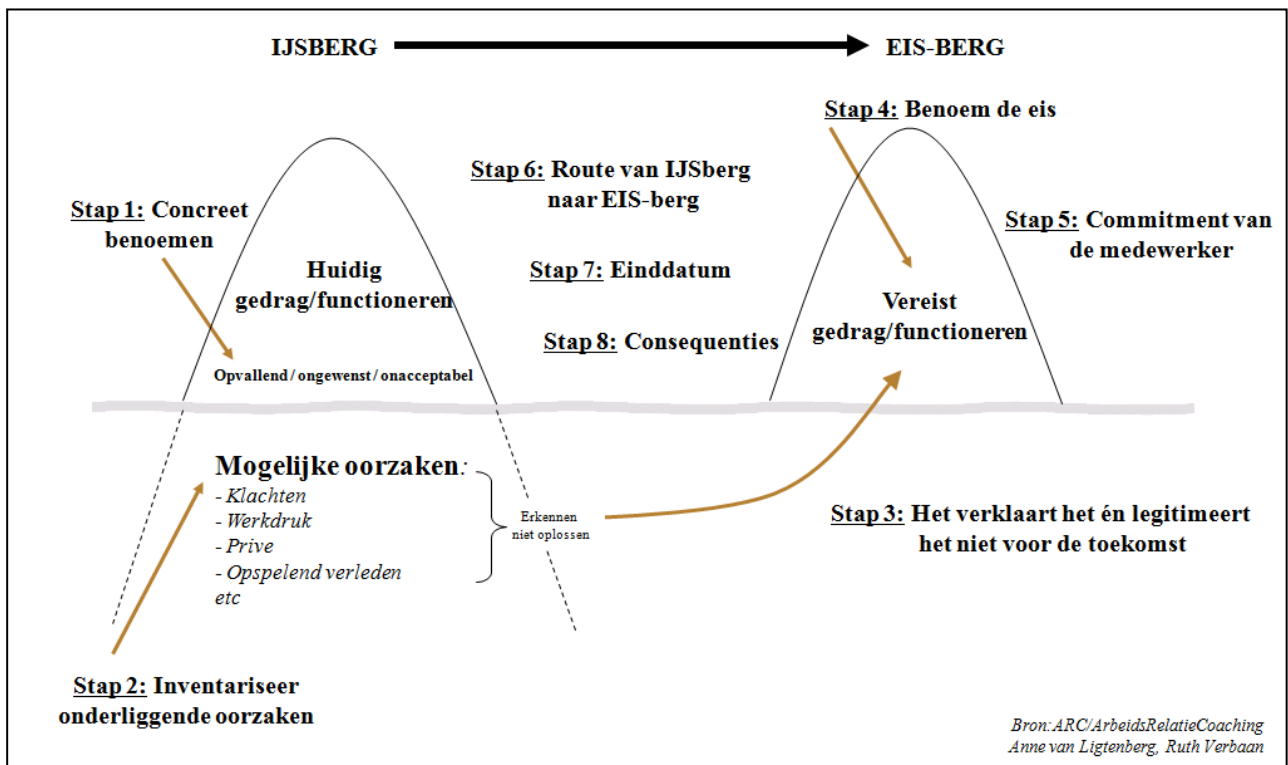
De stijl ‘veeleisend helpen’ is over het algemeen het meest effectief. Zeer belangrijk hierbij is dat de verantwoordelijkheid voor verzuim en het oplossen van problemen van medewerkers niet eenzijdig bij de organisatie wordt gelegd, maar dat medewerkers worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid. Dit geeft echter ook het eventuele probleem aan: deze stijl eist de vaardigheid van de leidinggevende om zichtbaar en gewenst gedrag te beschrijven. De stijl van veeleisend helpen is een stijl die bestaat uit een evenwichtige combinatie van *empathie* en *zakelijkheid*.

In de gespreksvoering met de medewerker komt deze stijl als volgt tot uiting:

- Je verzuim valt me op en het baart me zorgen
- Wat is er (met je) aan de hand?
- Wat ga jij er aan doen om dit op te lossen?
- Hoe kan ik je daarbij ondersteunen?



8 Het IJs-eisberg gespreksmodel



Toelichting bij de 8 stappen

- **Stap 1: Concreet benoemen**

De top van de ijsberg is het zichtbare gedrag/functioneren. In dat zichtbare stuk kunnen een aantal zaken zijn die opvallen / ongewenst zijn / onacceptabel zijn. Het begint met het concreet benoemen van dit gedrag in constaterende zin. Dit is oordeelloos! NB: Het is aan te bevelen om niet te wachten met het gesprek hierover. Als de bankrekening al rood aan het worden is wordt het steeds lastiger om dit neutraal te benoemen.

- **Stap 2: Inventariseer onderliggende oorzaken**

De onderliggende oorzaken van het ongewenste gedrag inventariseren. Is het bij stap 1 van belang om te constateren, bij stap 2 is het van wezenlijk belang om te inventariseren. De belangrijkste valkuil voor de leidinggevende is dat hij in deze fase oplossingen gaat bedenken voor de medewerker. Dit heeft tot gevolg dat de medewerker kan denken dat er pas gewerkt kan worden als al zijn problemen zijn opgelost. Verder is de leidinggevende degene die actief is en de medewerker wacht af. Dit leidt in de regel niet tot adequate afspraken en oplossingen. Het zijn tenslotte de oplossingen van de leidinggevende voor de problemen van de medewerker.

Het draagvlak voor deze oplossingen bij de medewerker voor deze oplossingen is meestal niet groot. Het is echter wel van belang dat de leidinggevende tijd neemt en oor heeft voor de zaken die het gedrag van de medewerker verklaren. Door de erkenning hiervoor groeit de bereidheid van de medewerker om te veranderen en tot afspraken te komen die leiden tot het realiseren van de eis.

- **Stap 3: Het verklaart het én legitimeert het niet voor de toekomst**

Nadat de leidinggevende goed heeft gehoord wat er allemaal speelt voor de medewerker, vat hij dit samen (erkenning!) en is het van belang om samen met de medewerker weer boven de waterspiegel uit te komen.



Een handige zin hiervoor is: “al deze zaken verklaren je gedrag wel én ze legitimeren niet dat het er in de toekomst zo uit kan blijven zien”. De oplossing speelt zich boven de waterspiegel af en niet eronder!

- **Stap 4: Concreet benoemen van de eis**

Om de zin van stap drie goede bodem te geven dient de leidinggevende heel helder te zijn over het vereiste gedrag / functioneren benoemen (eis-berg). Hiervoor heeft hij een aantal zaken tot zijn beschikking om dit concreet in te vullen, te weten : taak/functie omschrijving; competentieprofielen; protocollen; gedragscodes en de arbeidsovereenkomst. Als de leidinggevende dit aangegeven heeft is het verstandig te checken bij de medewerker of hij dit ook wil. Dit om het commitment te checken. Zo ja, dan kun je verder met elkaar met het maken van afspraken. Zo nee, dan spreekt het voor zich dat er een andere route bewandeld moet worden. In elk geval horen deze eis-berg en deze medewerker dan niet meer bij elkaar. Verder is het goed dat de leidinggevende zich realiseert dat de eis berg ononderhandelbaar is en dat hij daar niks raars mee vraagt. Het is tenslotte datgene waar ooit gezamenlijk de handtekening onder is gezet.

- **Stap 5: Commitment**

Het gaat hier om het afchecken of er commitment is over een gezamenlijk doel. Voor het dossier en het uitvoeren van eventuele consequenties is het erg belangrijk dat deze stap niet wordt overgeslagen!

- **Stap 6: Route van IJSberg naar EIS-berg**

De eis-berg is niet onderhandelbaar. Wat wel onderhandelbaar is, is de route er naar toe. De vragen aan medewerker die daarbij horen zijn: wat ga jij doen om aan de gestelde eisen te voldoen (resultaatafspraak). Hoe kan ik je daarin faciliteren? Dit is het moment dat de medewerker wellicht wat tijd nodig heeft om hier een antwoord op te vinden. Het is dan ook niet gek om op dit moment het gesprek te beëindigen en op korte termijn (een paar dagen) een vervolgspraak te plannen.

- **Stap 7: Einddatum**

Leidinggevende stelt vast wanneer de gewenste situatie bereikt moet zijn = termijn. Het is van cruciaal belang dat dit gebeurt. Als dit achterwege wordt gelaten krijgt het traject de schijn van vrijblijvendheid en dit is uiteindelijk voor alle partijen frustrerend. Het kan ook een opluchting betekenen als blijkt dat de medewerker deze functie niet naar tevredenheid zal kunnen vervullen en dat deze overeenkomst dus ontbonden zal moeten worden. Wat geenszins betekent dat de medewerker dan aan zijn lot overgelaten wordt. De werkgever heeft dan logischer wijs een inspanningsverplichting om de medewerker te begeleiden naar een andere functie. De medewerker heeft op zijn beurt de inspanningsverplichting om hier aan mee te werken.

- **Stap 8: Consequenties**

De medewerker zal ook moeten weten wat de consequenties zijn als de gewenste situatie niet gerealiseerd is in de daarvoor afgesproken termijn. Het kan niet zo zijn dat het onacceptabele dan opnieuw geaccepteerd wordt. Dit doet afbreuk aan de geloofwaardigheid voor alle actoren.



Tenslotte:

1. Van alle boven genoemde stappen moet de inhoud, gedurende het gehele traject opgenomen worden in het dossier. Ook dit is een teken van het serieus nemen van de arbeidsovereenkomst en dus van goed werkgeverschap. Bovendien is het nodig als er onverhoopt uitvoering gegeven moet worden aan de consequenties.
2. Een voorwaarde voor het slagen van het proces is dat de regievoerende leidinggevende ondersteuning, advies en rugdekking heeft van de hogere leidinggevende, de P&O-adviseur, bedrijfsarts en eventuele andere actoren.
3. Tot slot is het van belang om aan te geven dat een leidinggevende in zijn voorbereiding op een gesprek goed moet nagaan welke route hij volgt in het ijs/eis-berg model. In het bovenstaande wordt aangegeven dat men na het benoemen van het ongewenste gedrag, eerst onder de waterspiegel de oorzaken gaat inventariseren. Dit is sterk aan te bevelen als de bankrekening mooi in balans is. Is de emotionele bankrekening echter knalrood dan heeft het iets onnatuurlijks om eerst onder water te gaan. In dat geval is het voor de hand liggend om eerst de ijsberg en dan de eis-berg te benoemen en dan pas de onderliggende oorzaken te inventariseren. De kans is ook groot dat een aantal van deze zaken al veel vaker aan de orde zijn geweest en dat het onnatuurlijk is om hier onbevungen nog eens naar te vragen.

In alle gevallen is het zo dat wanneer de leidinggevende in zijn voorbereiding goed helder krijgt wat er in de beide toppen van de ijs/eisberg moet staan, het een stuk makkelijker wordt om het gesprek te voeren. Het voorkomt voor een groot deel dat hij van zijn stuk te brengen is in de zin van dat hij de “aap” op zijn schouder neemt.



9. Aanspreken op gedrag (tips)

- Technieken bij het zoeken naar oorzaken:
 - open vragen stellen
 - luisteren naar de antwoorden (stiltes)
 - samenvatten
 - doorvragen met adequate vraagsoorten

- Stimuleren tegenpartij:
 - niet zelf met oplossingen komen
 - wel steun bieden bij realisering

- Stel duidelijke grenzen:
 - welke oplossingen zijn wel/niet acceptabel?

- Weet van te voren wat de mogelijke sancties zijn

- Stel een duidelijk doel voor jezelf wat je met *dit gesprek* wilt bereiken. Dit kan een ander doel zijn dan het doel op langere termijn

- Wees bewust van je eigen valkuilen voor dit gesprek en probeer ze te ontwijken, bijvoorbeeld:
 - als je te veel zelf aan het woord bent, let erop om stiltes te gebruiken
 - als je teveel zelf oplossingen bedenkt, let erop om de medewerker eerst zelf te laten nadenken (laat de bal bij hem of haar!)



10. Telefonische verzuimmelding

Vragen die leidinggevenden kunnen stellen bij een telefonische verzuimmelding, kunnen het beste worden ingedeeld naar de volgende 4 aspecten:

1. Relatie (persoon): deze vragen dienen om de relatie met de medewerker goed te houden, het zijn vragen op persoonsniveau waarbij het *erkennen van de klacht* het belangrijkste onderdeel vormt;
2. Zakelijk (werk): tijdens deze fase verschuift de aandacht van de klacht naar de gevolgen voor het werk. Het doel ervan is om werkafspraken te maken en de verzuimende medewerker bewust te laten zijn van de consequenties van zijn afwezigheid;
3. Vervolgstappen: het is belangrijk om tijdens de telefonische ziekmelding reeds afspraken te maken over de volgende contactmomenten en andere te ondernemen stappen;
4. Registratie: het is aan te raden om een kort verslag te maken van het gesprek en de afgesproken vervolgstappen vast te leggen.

Volgens de gedragsmatige visie op verzuim, is het aan te raden om bij de vraagstelling de focus te verschuiven van de klacht naar het verzuim (oftewel een loskoppeling van de termen ‘ziekte’ en ‘verzuim’). Een voorbeeld hiervan is het verschil tussen de vragen:

- “hoe lang gaat het duren” (focus op klacht) en
- “wanneer kom je weer” (focus op verzuim)

In een schema onderverdeeld zouden de aspecten en vragen als volgt kunnen worden weergegeven:

Aspect	Vragen
1. Relatie (persoon) <i>Erken de klacht :</i> <i>“Wat vervelend voor je”</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat is er aan de hand? ▪ Hoe voel je je?
2. Zakelijk (werk)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heeft het verzuim met het werk te maken? ▪ Wat staat er in je agenda? ▪ Zijn er dingen die je nog wel kunt? ▪ Wie moet er geïnformeerd worden? ▪ Wat wil je dat er aan je collega’s wordt verteld? ▪ Hoe doe je de overdracht? (of “welke zaken kunnen worden overgenomen? Hoe regel je dat?”) ▪ Waarom kun je niet komen? ▪ Wat heb je nodig om wel te komen? ▪ Wanneer denk je er weer te zijn?
3. Vervolgstappen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wanneer bel je weer? ▪ Wat ga jij doen om weer snel te beginnen? ▪ Kan ik je daarbij helpen? ▪ Hoe kan ik je daarbij helpen? ▪ Wil je meedenken over mogelijke werkzaamheden die je nog wel kunt? ▪
4. Registratie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Op welk telefoonnummer en adres ben je te bereiken? ▪ Ik leg vast en bespreek met de vestigingsmanager wat we nu besproken hebben. ▪ Voor de helderheid zal ik de afspraken even op papier zetten.

Belangrijke tips:



- Toon geen irritatie tijdens het gesprek
- Blijf in geval van irritatie vooral aan de zakelijke kant
- Kom tot afspraken en leg deze vast
- Noteer of meld het verzuim voor een correcte registratie
- Vermeld eventuele opmerkingen, wat valt op?