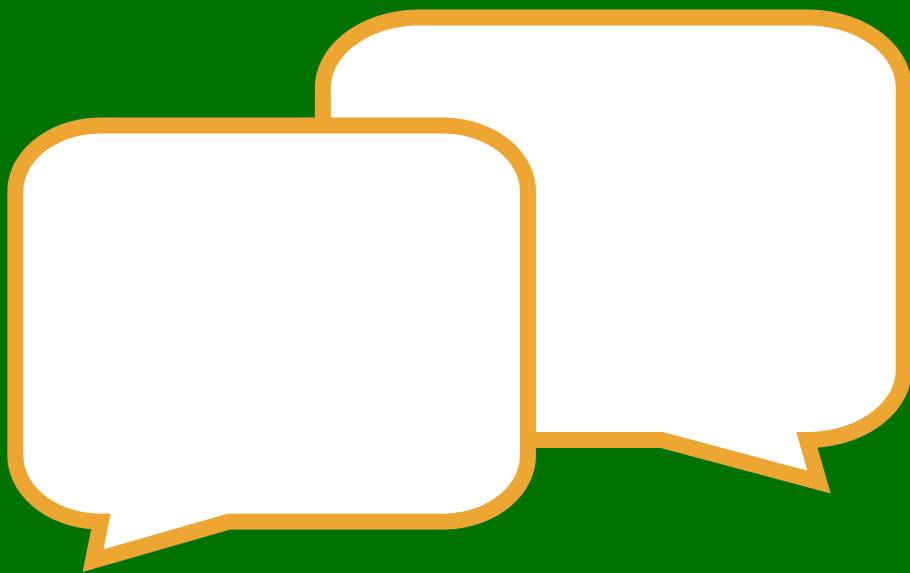


ADAPT 2.0

...in gesprek over dreigend verzuim



Een handleiding voor leidinggevenden
van de Vrije Universiteit

© 2013 Ruben Kraaijeveld, Frederieke Schaafsma, Cécile Boot en Han Anema

Deze handleiding is onderdeel van het ADAPT 2.0 project van de afdeling Sociale Geneeskunde van het VUmc en het EMGO+ instituut. Wil je meer informatie of heb je nog vragen over het project? Je kunt altijd contact opnemen met Ruben Kraaijeveld (uitvoerend onderzoeker) via r.kraaijeveld@vumc.nl of 020-4445483.

Inhoud

Inleiding	4
Functioneren op het werk & gezondheidsklachten	5
Wanneer ga je in gesprek?	6
Wanneer bedrijfsarts, HRM of arbo adviseur inschakelen?	7
Hoe ga je in gesprek?	8
Taal- en cultuurverschillen	9
Oplossingen	10
Voorbeeld Lisette de Groot	12
Bijlage 1. Het ADAPT 2.0 werkprotocol voor leidinggevenden	
Bijlage 2. Formulier A, B en C	

Inleiding

Deze handleiding hoort bij de training voor leidinggevenden van het ADAPT 2.0 project. Dit project is het resultaat van een intensieve samenwerking tussen professionals van de Arbo en Milieu Dienst (AMD) van de Vrije Universiteit en onderzoekers van de afdeling Sociale Geneeskunde van het VU medisch centrum en het EMGO+ instituut. Het project omvat een onderzoek naar het effect van een training voor leidinggevenden in het effectief ondersteunen van medewerkers die dreigen uit te vallen of minder goed functioneren door gezondheidsklachten. Onderzocht wordt onder andere wat het effect is van deze training op (1) het aantal gesprekken over verminderd functioneren door gezondheidsklachten door leidinggevenden en hun medewerkers én (2) hoe leidinggevenden en hun medewerkers deze gesprekken ervaren.

Deze ADAPT 2.0 training is bedoeld voor leidinggevenden die zich willen verbeteren in het voeren van gesprekken met medewerkers die minder goed functioneren of dreigen uit te vallen. De handleiding biedt leidinggevenden een methodiek om met medewerkers knelpunten in het functioneren op het werk door gezondheidsklachten vast te stellen en indien mogelijk op te lossen. Vooral voor het bespreken van minder goed functioneren op het werk door psychische klachten is deze handleiding zeer bruikbaar. Dit soort klachten zijn vaak minder zichtbaar en daardoor niet altijd makkelijk bespreekbaar. Deze handleiding kan ook gebruikt worden voor medewerkers die al verzuimen.

De handleiding is niet bedoeld voor het bespreken van minder goed functioneren op het werk door motivatieproblemen of een arbeidsconflict.

Functioneren op het werk & gezondheidsklachten

Als leidinggevende krijg je hoe dan ook te maken met medewerkers die minder goed functioneren, dreigen uit te vallen óf al verzuimen door gezondheidsklachten. Als het gaat over functioneren op het werk, is het handig om uit te gaan van een functie met bijbehorende hoofdtaken en activiteiten. Een universitair docent kan bijvoorbeeld het geven van onderwijs als hoofdtak hebben. Hoofdtaken zijn algemene omschrijvingen van verantwoordelijkheden die bij een functie horen. Voorbeelden van andere hoofdtaken vind je hieronder.

- Promovendi begeleiden
- Behandelen van patiënten
- Voorlichting geven aan patiënten
- Financiën regelen
- Aansturen medewerkers

Hoofdtaken kun je vervolgens weer opsplitsen in activiteiten. Activiteiten zijn dan datgene wat een medewerker daadwerkelijk doet. Bij de hoofdtak 'lesgeven' horen dan activiteiten zoals hieronder beschreven.

- Lesmateriaal schrijven
- College geven
- Tentamenvragen bedenken
- Vergaderen

Voor het bepalen van verminderd functioneren op het werk door gezondheidsklachten is het belangrijk om eerst inzichtelijk te krijgen wat het functioneren van een medewerker inhoudt door hoofdtaken en activiteiten te benoemen en op te schrijven. Wanneer hoofdtaken en activiteiten duidelijk zijn, kun je per activiteit eventuele knelpunten vaststellen.

Hieronder vind je een aantal voorbeelden van knelpunten.

- Te veel werk in verhouding tot beschikbare tijd
- Het uitvoeren van nauwkeurige werkzaamheden
- Onduidelijke afspraken
- Onderbezetting op de afdeling
- Moeilijk grenzen kunnen aangeven

Wanneer ga je in gesprek?

Zodra je als leidinggevende merkt dat je medewerker minder goed functioneert, is het goed om in gesprek te gaan. Maar het is niet altijd makkelijk om deze signalen te herkennen, ook omdat deze per medewerker kunnen verschillen. Er zijn signalen van verminderd functioneren die heel makkelijk te herkennen zijn, maar ook signalen waarbij dat niet zo is. Uit eerder onderzoek blijkt dat frequent kort verzuim de kans op langdurig verzuim vergroot; dit is een heel duidelijk signaal van verminderd functioneren. Ook van een ingrijpende gebeurtenis (ongeluk, sterfgeval) kun je verwachten dat dit van invloed is op het functioneren van je medewerker. Daarnaast kan je medewerker ook zelf aangeven dat het op het werk minder goed gaat of collega's merken het op. Het is voor medewerkers altijd prettig als je als leidinggevende aangeeft dat verminderd functioneren en/of dreigend verzuim voor jou altijd bespreekbaar is.

Naast duidelijke signalen zijn er ook signalen van verminderd functioneren die minder makkelijk te herkennen zijn. Dit zijn vaak signalen die op zichzelf niet direct verminderd functioneren aangeven, maar in een totaal plaatje wel kunnen duiden op verminderd functioneren en/of dreigend verzuim door gezondheidsklachten. Dit zijn signalen die bij elkaar opgeteld dus kunnen duiden op verminderd functioneren en/of dreigend verzuim. Hieronder vind je een aantal voorbeelden van dit soort signalen.

- Veel overwerken
- Klagen over eigen gezondheid
- Onverschilligheid en/of minder interesse
- Vaker afwezig zijn/ te laat beginnen
- Taken afschuiven
- Onvriendelijke reacties naar collega's of patiënten
- Over van alles klagen
- Complexe werksituaties vermijden
- Toename van misverstanden

Wanneer je als leidinggevende een aantal van deze signalen bij je medewerker herkent, en je vermoedt dat deze signalen verband houden met zijn of haar gezondheidssituatie, dan kun je dit (voorzichtig) bij je medewerker aankaarten.

Wanneer bedrijfsarts, HRM of arbo adviseur inschakelen?

Niet in alle gevallen kun je samen met je medewerker een situatie van verminderd functioneren op het werk en/of dreigend verzuim bespreken en oplossen. Soms is het ook nuttig om een bedrijfsarts of andere arboprofessional in te schakelen. En voor het voeren van gesprekken met je medewerkers kun je natuurlijk ook altijd om advies van je arbo adviseur vragen.

Je kunt een bedrijfsarts inschakelen als er bij je medewerker sprake is van...

- onduidelijkheid over belastbaarheid en/of mogelijkheden vanwege ernstige ziekte of gezondheidsklachten **óf**
- een verwachting met gezondheidsklachten (deels) niet te kunnen werken.

Verder kan het bij een aantal andere situaties handig zijn om hulp of advies van HRM, bedrijfsarts of een arbo adviseur te vragen. Dit is het geval als er bij je medewerker sprake is van...

- een te hoge psychosociale arbeidsbelasting **óf**
- een meningsverschil over het takkenpakket of de hoeveelheid werk **óf**
- verstoorde arbeidsverhoudingen.

Bij een verzoek van je medewerker om een onafhankelijke procesbegeleider voor het gesprek vraag je hiervoor je arbo adviseur.

Hoe ga je in gesprek?

Wanneer je met je medewerker in gesprek gaat over verminderd functioneren en/of dreigend verzuim door gezondheidsklachten kun je gebruik maken van het ADAPT 2.0 stappenplan (zie bijlage 1). Met behulp van dit stappenplan kun je samen met je medewerker mogelijke knelpunten in zijn of haar functioneren vaststellen en daar oplossingen voor bedenken. Het volgen van dit stappenplan stimuleert de dialoog tussen jou en je medewerker. Het voorkomen van verzuim is immers een gedeelde verantwoordelijkheid. Met dit stappenplan voorkom je dat je als leidinggevende de knelpunten van je medewerker alleen moet oplossen. Het stappenplan gaat uit van drie gesprekken.

Eerste gesprek

In het eerste gesprek bespreek je samen met je medewerker zijn of haar huidige situatie en het functioneren op het werk. Je legt uit wat het ADAPT 2.0 stappenplan inhoudt en stelt voor om dit te gebruiken.

Vorbereiding tweede gesprek

Als je medewerker akkoord gaat, vraag je aan je medewerker of hij/zij op een rustig moment de hoofdtaken en activiteiten van zijn/haar werk wil opschrijven, als voorbereiding voor het tweede gesprek (wijs je medewerker op formulier A). Per activiteit gaat je medewerker na of hij/zij een knelpunt ervaart. Van alle knelpunten bepaalt je medewerker vervolgens welke twee hij/zij het belangrijkste vindt. Voor de twee belangrijkste knelpunten bedenkt je medewerker een oplossing (wijs je medewerker op formulier B). Als leidinggevende bepaal je ook de twee belangrijkste knelpunten voor het functioneren van je medewerker (gebruik formulier A). Bedenk ook een oplossing voor deze twee knelpunten (gebruik formulier B).

Tweede gesprek

In het tweede gesprek bespreek je samen met je medewerker zijn/haar twee knelpunten en oplossingen én die van jezelf. Alle oplossingen beoordeel je op basis van duur, kosten en benodigde tijd om in te voeren. Alle geschikte oplossingen worden daarna samen opgenomen in een actieplan. Als jij en je medewerker het niet eens worden over het actieplan, kun je alsnog een arbo adviseur inschakelen. In het actieplan schrijf jij samen met je medewerker per oplossing op welke acties, wanneer en door wie gedaan moeten worden. Verder spreek je met je medewerker af, wanneer je het actieplan gaat evalueren.

Derde gesprek

In het derde gesprek bespreek je weer samen met je medewerker hoe het met hem/haar gaat en hoe hij/zij nu op het werk functioneert. Ook bespreek je of de oplossingen zijn ingevoerd en of de oplossingen hebben bijgedragen aan een beter functioneren. Zo nodig stellen jullie samen het actieplan bij.

Taal- en cultuurverschillen

Als leidinggevende zul je waarschijnlijk ook gesprekken over verminderd functioneren en/of dreigend verzuim met medewerkers van andere culturen dan de Nederlandse gaan voeren. Tijdens het voeren van dit soort gesprekken zul je rekening moeten houden met bijvoorbeeld een andere ziektebeleving, verschil in manier van communiceren en/of taalbarrières. En misschien nog meer dan bij medewerkers met een Nederlandse afkomst is het bij deze gesprekken heel belangrijk om goed te luisteren, jezelf in de ander proberen te verplaatsen en niet meteen te oordelen.

Medewerkers met een niet-westerse achtergrond hebben wellicht een andere ziektebeleving. Hieronder vind je een aantal mogelijke verschillen.

- Het benoemen van klachten kan meer theatraal of overdreven overkomen, wellicht als gevolg van taalproblemen en het gevoel niet begrepen te worden.
- Er is vaker sprake van een absolute ziekerol. Je bent gezond of ziek; je kunt wel óf niet werken.
- Op psychische klachten rust vaker een taboe, dit soort klachten worden eerder als lichamelijke klachten gepresenteerd. Een depressie uit zich bijvoorbeeld in rugpijn.

Naast een andere ziektebeleving hebben medewerkers met een niet-westerse achtergrond vaak ook een andere manier van communiceren. Bij het bespreken van functioneren op het werk met gezondheidsklachten kan een directe manier van communiceren met medewerkers van een niet-westerse achtergrond eerder averechts werken. Een directe vraag kan je medewerker dwingen een negatief antwoord te geven. Zo'n vraag leidt dan al snel tot een ongemakkelijke situatie. Soms kan het handiger zijn om in meer bedekte termen te vragen naar de gezondheidssituatie of het functioneren op het werk. En voor medewerkers waarbij je een taalbarrière merkt kun je wellicht gebruik maken van pictogrammen.

Bij het voeren van gesprekken met medewerkers met een niet-westerse achtergrond vind je hieronder nog een aantal andere tips.

- Benoem duidelijk het verschil tussen jouw rol als leidinggevende en die van de bedrijfsarts als het gaat over werk, gezondheid en verzuim.
- Vraag je medewerker of hij/zij verwacht ondanks klachten te kunnen werken. Licht het verschil tussen ziekte en arbeidsongeschiktheid toe.
- Begin het gesprek over koetjes en kalfjes, kom niet meteen ter zake.
- Erken gezondheidsklachten van je medewerker en wees voorzichtig met het benoemen van klachten als 'psychisch'.
- Probeer aangepast werk of werkaanpassingen heel duidelijk uit te leggen. Vraag evt. om advies bedrijfsarts over mogelijkheden van je medewerker.
- Schuif een moeizame communicatie niet meteen af op cultuurverschillen.

Oplossingen

Na het vaststellen van knelpunten in het functioneren van je medewerker, is het ook belangrijk dat jij en je medewerker hiervoor oplossingen bedenken. De meeste oplossingen liggen misschien voor de hand, maar dat hoeft niet altijd zo te zijn. Het gaat om oplossingen in brede zin, dat wil zeggen alle (werk)aanpassingen die je medewerker helpen om weer beter te functioneren of het werk te hervatten. Hieronder vind je een aantal voorbeelden van oplossingen.

- Verandering in volgorde uit te voeren werkzaamheden
- Verhouding werk/rusttijd aanpassen
- Taakroutatie
- Vervangen of toevoegen hulpmiddelen
- Aanpassen werkwijze of werkuitvoering
- Aanpassen hoeveelheid werk in verhouding tot beschikbare tijd
- Aanpassen moeilijkheidsgraad
- Taken schrappen en/of nieuwe taken toevoegen
- Meer begeleiding of gesprekken
- Werkomgeving aanpassen
- Werkklimaat aanpassen (temperatuur, verlichting, geluid)
- Naschoolse opvang voor kinderen
- Opleiding of scholing

Voorbeeld

Lisette de Groot is 37 jaar en werkt al ruim 5 jaar op de administratie afdeling van de faculteit Rechten. Lisette is getrouwd en heeft een zoontje van 5 jaar en een dochtertje van 3 jaar. Zij is verantwoordelijk voor het betalingsverkeer van alle afdelingen van de faculteit. En de afgelopen maanden is zij ook nauw betrokken geweest bij de implementatie van een nieuw softwaresysteem. Lisette heeft sinds 3 weken last van oververmoeid, slecht slapen en concentratieproblemen. Ze ervaart een hoge werkdruk en krijgt vaak haar caseload niet weggewerkt. Daarnaast wordt ze veel gestoord met vragen over het nieuwe implementatiesysteem en zijn er onduidelijkheden over het overnemen van taken. Ze werkt 4x8 uur en op vrijdagen is zij vrij. Henk van Dijk, haar leidinggevende, kent haar als iemand die hard werkt, nauwkeurig is en zich nog nooit heeft ziek gemeld.

Formulier B. Knelpunten en oplossingen volgens leidinggevende *Voorbeeld*

Naam medewerker: *Lisette de Groot*

Hoofdtaken	Activiteiten	Knelpunten	Belangrijk?*
<i>1. Betalingsverkeer</i>	<i>a. Het verwerken van facturen en het uitzoeken van binnenkomende betalingen. b. Het versturen van aanmaningen en het regelen van incasso's.</i>	<i>a. Krijgt caseload niet weggewerkt b. Onduidelijke afspraken met collega's over het overnemen van opdrachten</i>	<i>a.1 b.2</i>
<i>2. Implementatie nieuw software systeem</i>	<i>c. Software installeren d. Software testen</i>	<i>Geen</i>	
<i>3.</i>			

***Belangrijk?** Geef aan welk knelpunt je van je medewerker als eerste wil oplossen (1), welke als tweede (2), welke als derde (3) etc.

Formulier C. Knelpunten en oplossingen volgens leidinggevende *Voorbeeld*

Naam medewerker: *Lisette de Groot*

Belangrijkste 2 knelpunten	Oplossing(en)	Periode?	Kosten?	Benodigde tijd voor invoering?
<i>1. Krijgt caseload niet weggewerkt</i>	<i>Caseload bijstellen</i>	<i>2 maanden</i>	<i>-20% in productie</i>	<i>Vanaf volgende week</i>
<i>2. Onduidelijke afspraken met collega's over het overnemen van opdrachten.</i>	<i>Een driegesprek met collega Kees en collega Patrick waarin duidelijke afspraken worden gemaakt over wie, wat, wanneer overneemt.</i>	<i>Eenmalig</i>	<i>Geen</i>	<i>Overleg met Kees en Patrick direct plannen</i>

Formulier D. Plan van Aanpak Voorbeeld

Naam medewerker: *Lisette de Groot*

Knelpunten	Oplossingen en acties	Door wie?	Periode?	Kosten?	Wanneer ingevoerd?
<i>1. Krijgt caseload voor einde van de week niet weggewerkt.</i>	<i>Caseload bijstellen; Lisette hoeft per week minder facturen te verwerken</i>	<i>Henk en Lisette</i>	<i>2 maanden</i>	<i>-20% in productie</i>	<i>Vanaf volgende week</i>
<i>2. Miscommunicatie met collega's over het overnemen van opdrachten</i>	<i>Een driegesprek met collega Kees en collega Patrick waarin duidelijke afspraken worden gemaakt over wie, wat, wanneer overneemt.</i>	<i>Lisette</i>	<i>Lisette</i>	<i>Geen</i>	<i>Overleg met Kees en Patrick direct plannen</i>
<i>3.</i>					
<i>4.</i>					

Aanvullende informatie:

Lisette heeft een sterk verantwoordelijkheidsgevoel en heeft moeite om haar grenzen aan te geven.

Evaluatie d.d. :

Akkoord medewerker:

Akkoord leidinggevende:

Bijlage 1. Het ADAPT 2.0 stappenplan voor leidinggevenden

Een stappenplan voor het in gesprek gaan met medewerkers die op het werk minder goed functioneren of dreigen uit te vallen door gezondheidsklachten.

Ga met je medewerker in gesprek als er bij hem of haar sprake is van...

- frequent kort verzuim **óf**
- een ingrijpende gebeurtenis (ongeluk, sterfgeval) **óf**
- duidelijke signalen van verminderd functioneren **óf**
- minder goed functioneren door collega's of medewerker zelf aangegeven.

- een verwachting met gezondheidsklachten (deels) niet te kunnen werken **óf**
- onduidelijkheid over belastbaarheid en/of mogelijkheden door ernstige ziekte of gezondheidsklachten.

Schakel evt. ook
bedrijfsarts in

- te hoge psychosociale arbeidsbelasting **óf**
- een meningsverschil over takenpakket of hoeveelheid werk **óf**
- verstoorde arbeidsverhoudingen.

Schakel evt. ook
HRM, bedrijfsarts of
arbo adviseur in

Wil je medewerker een
onafhankelijke procesbegeleider bij
het gesprek?

JA

Wil je als leidinggevende een
onafhankelijke procesbegeleider bij
het gesprek of coaching?

JA

Arbo adviseur

Maak een afspraak voor een vervolgesprek volgens de Participatieve Aanpak; zie achterkant

Bijlage 1. Het ADAPT 2.0 stappenplan voor leidinggevenden

Met je medewerker in gesprek over minder goed functioneren op het werk en/of dreigend verzuim door gezondheidsklachten volgens de 7 stappen van de Participatieve Aanpak.

Gesprek 1	Stap 1	Wees bij de gesprekken bewust van je eigen emoties en (voor)oordelen over het functioneren van je medewerker.
		Bespreek functioneren op het werk en/of dreigend verzuim van je medewerker en vraag naar gevolgen gezondheidsklachten voor zijn/haar functioneren. Geef je medewerker ook de ruimte om emoties te uiten.
	Stap 2	Informeer je medewerker over ADAPT 2.0 en maak een afspraak voor vervolgesprek binnen één week.
		Vraag je medewerker om m.b.v. het ADAPT 2.0 formulier: • hoofdtaken en activiteiten te inventariseren, • per activiteit eventuele knelpunten op te schrijven en te prioriteren én • voor de 2 belangrijkste knelpunten een oplossing te bedenken.

Vorbereiding	Stap 3	Gebruik het ADAPT 2.0 formulier om zelf voor je medewerker: • hoofdtaken en activiteiten te inventariseren, • per activiteit eventuele knelpunten op te schrijven en te prioriteren én • voor de 2 belangrijkste knelpunten een oplossing te bedenken.
--------------	--------	--

Gesprek 2	Stap 4	Bespreek elkaars 2 belangrijkste knelpunten met oplossingen en stel een actieplan op. Schrijf in het actieplan per oplossing op, wie, wat, wanneer doet.
		Vraag indien nodig om inzet van een arbo adviseur bij een meningsverschil over het actieplan.
	Stap 5	Bespreek evt. aanvraag bijzonder verlof en/of (tijdelijke) werktijdvermindering. Neem indien nodig contact op met HRM.
		Maak een afspraak om het actieplan binnen 2-3 weken te evalueren.

	Stap 6	Actieplan gaat in werking; oplossingen worden voorbereid en ingevoerd.
--	--------	--

Gesprek 3	Stap 7	Evalueer samen het actieplan en vraag naar verbeteringen in het functioneren op het werk van je medewerker. Stel zo nodig het actieplan bij.
-----------	--------	--

Bijlage 2. Formulier A. Knelpunten volgens leidinggevende

Naam medewerker:

Hoofdtaken	Activiteiten	Knelpunten	Belangrijk?*
1.	a. b. c.		
2.	a. b. c.		
3.			

***Belangrijk?** Geef aan welk knelpunt je van je medewerker als eerste wil oplossen (1), welke als tweede (2), welke als derde (3) etc.

Bijlage 2. Formulier B. Knelpunten en oplossingen volgens leidinggevende

Naam medewerker:

Belangrijkste 2 knelpunten	Oplossing(en)	Periode?	Kosten?	Benodigde tijd voor invoering?
1.				
2.				

Bijlage 2. Formulier C. Actieplan

Naam medewerker:

Knelpunten	Oplossingen en acties	Door wie?	Periode?	Kosten?	Wanneer ingevoerd?
1.					
2.					
3.					
4.					

Aanvullende informatie:

Evaluatie d.d. :

Akkoord medewerker:

Akkoord leidinggevende: