

# Inzetbaarheidsgesprek bij frequent verzuim of signalen van verminderde inzetbaarheid

## Maak er een positief gesprek van

Deze handleiding is bedoeld voor leidinggevenden die in gesprek gaan met hun medewerker die frequent verzuimt of andere signalen toont van verminderde inzetbaarheid.

Inzetbaar zijn betekent: nu en in de toekomst te kunnen blijven werken, een optimale bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie, met behoud van gezondheid en werkplezier.

Als er zorgen zijn over deze inzetbaarheid, dan ga je in gesprek. Dit is het geval wanneer je medewerker in de afgelopen 12 maanden (meer dan) drie keer verzuimd heeft of wanneer er andere signalen zijn (veel te laat komen, compenseren met vrije dagen, afwijkend gedrag).

- Jij weet als leidinggevende dat er iets aan de hand is, gebruik die antenne!
- Zet de kwaliteit van het gesprek op 1, niet jouw beoogde resultaat.
- Laat stiltes vallen (creëer ruimte)
- Ga het gesprek aan zonder eigen aannames, oordelen en frustraties.

# Uitgangspunten

## Vorbereiding

Zorg dat je de feiten op een rij hebt. Om hoeveel verzuimmeldingen gaat het en om hoeveel dagen? Welke andere signalen zijn er? Let bij dit laatste op dat het om feiten gaat die je zelf gezien of gehoord hebt.

Nodig je medewerker op tijd uit en geef aan wat het onderwerp van het gesprek is en wie hierbij aanwezig zijn. Voer nooit een gesprek met een derde erbij zonder dat je medewerker daarvan op de hoogte is. Benoem dat het gesprek gaat over afspraken in het werk en niet over medische zaken.

## Ruimte en tijd

Neem de tijd voor het gesprek en zorg dat je je volle aandacht erbij hebt. En zorg voor een rustige plek, waar privacy gegarandeerd is en waar jullie niet gestoord worden.

## Een open nieuwsgierig en belangstellende houding

Wees je bewust van je rol als leidinggevende in dit gesprek. Dat betekent dat je altijd rustig blijft en je eigen frustratie nooit het uitgangspunt van het gesprek mag zijn. Als het goed gaat stel je vooral vragen en is je medewerker 80% van de tijd aan het woord. Jouw taak is luisteren, samenvatten, doorvragen en dat zonder oordelen, eigen meningen of aannames.

## Niet medicaliseren

Het gaat er niet om of een medewerker terecht of onterecht verzuimd heeft. Je mag niet vragen wat de reden voor verzuim was, en je kunt ook niet beoordelen of deze oorzaak ernstig genoeg was voor verzuim. Het gaat uiteindelijk om welke werkafspraken jullie kunnen maken om verzuim zoveel mogelijk te voorkomen. En over wat jouw medewerker hier zelf in kan doen en waar hij hulp van jou nodig heeft.

## Bedenk geen oplossingen

Het is de verantwoordelijkheid van jouw medewerker om zelf na te denken en met een oplossing te komen. Als jij de oplossing bedenkt zal de commitment lager zijn en ontnem je jouw medewerker de gelegenheid om verantwoordelijkheid te nemen. Natuurlijk mag je wel je hulp aanbieden / meedenken zodra er commitment is uitgesproken.

## Waardering

Toon waardering voor wat er beter gaat, complimenteer je medewerker voor zijn inzet en geef aan waar de afspraken nog niet nagekomen worden

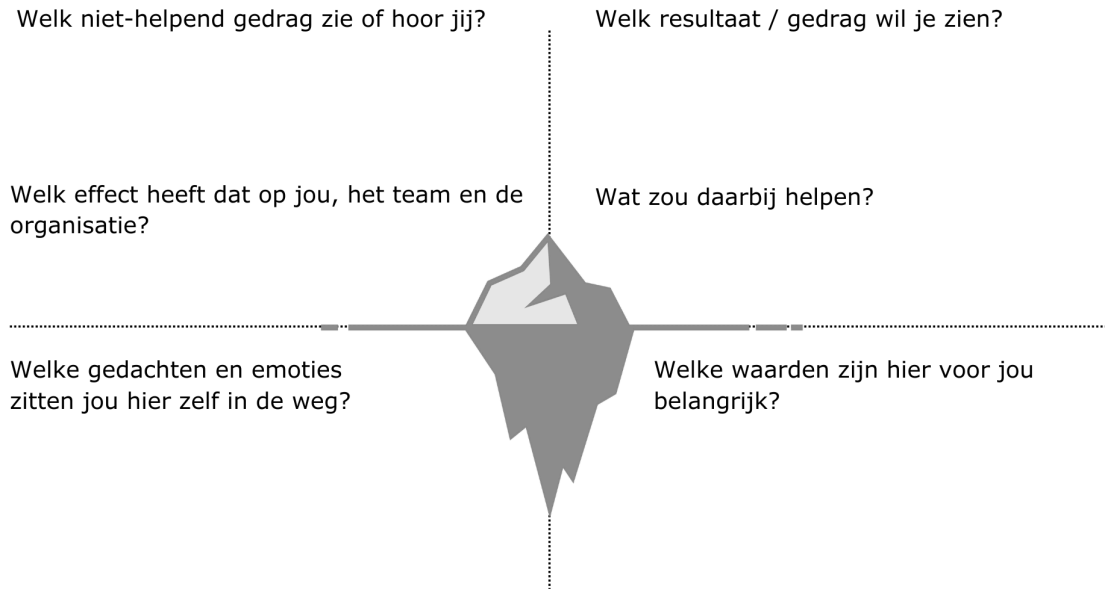
## Feedback

Geef op de juiste manier feedback en maak onderscheid tussen

- de feiten
- jouw interpretatie
- impact die het op jou, jouw medewerker en de organisatie heeft
- het perspectief van de ander

## Voor het gesprek

Dit deel is jouw eigen voorbereiding. Maak onderscheid tussen de feitelijke situatie, wat er in jouw binnenwereld gebeurt en wat er mogelijk in de binnenwereld van jouw medewerker gebeurt.



### 1. Benoem de feiten

Benoem de feiten. Hoe vaak (welke datum) en hoe lang (hoeveel dagen) was betrokkene afwezig van werk? En welke andere signalen heb je gezien of gehoord?

### 2. Benoem jouw perceptie

Wat is jouw indruk van deze situatie en welke impact heeft dit op jou, het team en de organisatie? Waar maak je je zorgen over (= impact) over? In welke waarden raakt het jou? Waar zitten jouw eigen overtuigingen je hier mogelijk in de weg?

### 3. Gewenste resultaat

Beschrijf wat voor jou goed zou werken:

1. feiten (...)
2. interpretatie (wat doet het gewenste gedrag met jouw innerlijke wereld?)

## Het gesprek in 12 stappen

1. **Feiten:** Ik zie of hoor dat...
2. **Interpretatie** Ik heb de indruk dat... of daardoor heb ik het gevoel dat...
3. **Oordeel / impact:** Ik vind dat...
4. **Perspectief:** Hoe zie jij dat..., vertel eens..., wat is jouw ervaring...?
5. **Luisteren, samenvatten, doorvragen**
  
6. **Gewenst resultaat:** Ik zou graag zien dat ....
7. **Interpretatie:** Ik zou dat zien / ervaren als...
8. **Perspectief:** Hoe zie jij dat?
9. **Luisteren, samenvatten, doorvragen**
10. **Commitment:** Kunnen we hier samen afspraken over maken?
  
11. **Maak afspraken.**
12. **Plan een evaluatie**

### Resultaat vragen

- Wat is jouw doel?
- Hoe sta je er zelf in?
- Waar ben je tevreden over?
- Wat zou je graag anders willen?
- Hoe denk je dat het probleem is ontstaan?
- Wat als alles goed gaat, wat is er voor jou dan anders?
- Wat wordt er voor jou beter als dit resultaat bereikt wordt?
- Wat kun je hier zelf in doen?
- Waar heb je zelf wel invloed op?
- Wat heb je van mij nodig?
- Waar sta je nu en waar sta je over 5 jaar?
- Welke stap ga je als eerste zetten?

### Werkwaarde Vragen

- Welke specifieke waarde is voor jou belangrijk binnen het werk?
- Wat maakt het belangrijk voor jou?
- Hoe kunnen wij zien dat je naar deze waarde leeft?
- Wat als alles mogelijk is, wat zou je dan doen?
- Wat is een mogelijk doel voor jou binnen deze waarde?

## Afspraken over inzetbaarheid

Wij hebben op [datum} een gesprek gevoerd over inzetbaarheid na aanleiding van frequent verzuim (of andere signalen) en zijn hierbij tot de volgende afspraken gekomen.

Naam medewerker:

Naam leidinggevende:

Afspraken over (verminderde) inzetbaarheid	
Afspraken over arbeidsomstandigheden	
Afspraken over werkinhoud	
Afspraken over samenwerking in het team	
Afspraken over werk/privé balans	
Afspraken over communicatie mdw / lg	
Afspraken over interventies / hulpmiddelen	
Overig	
Wat spreken we af wanneer blijkt dat duurzame inzetbaarheid niet haalbaar is.	

**Datum:**

Handtekening medewerker

Handtekening leidinggevende