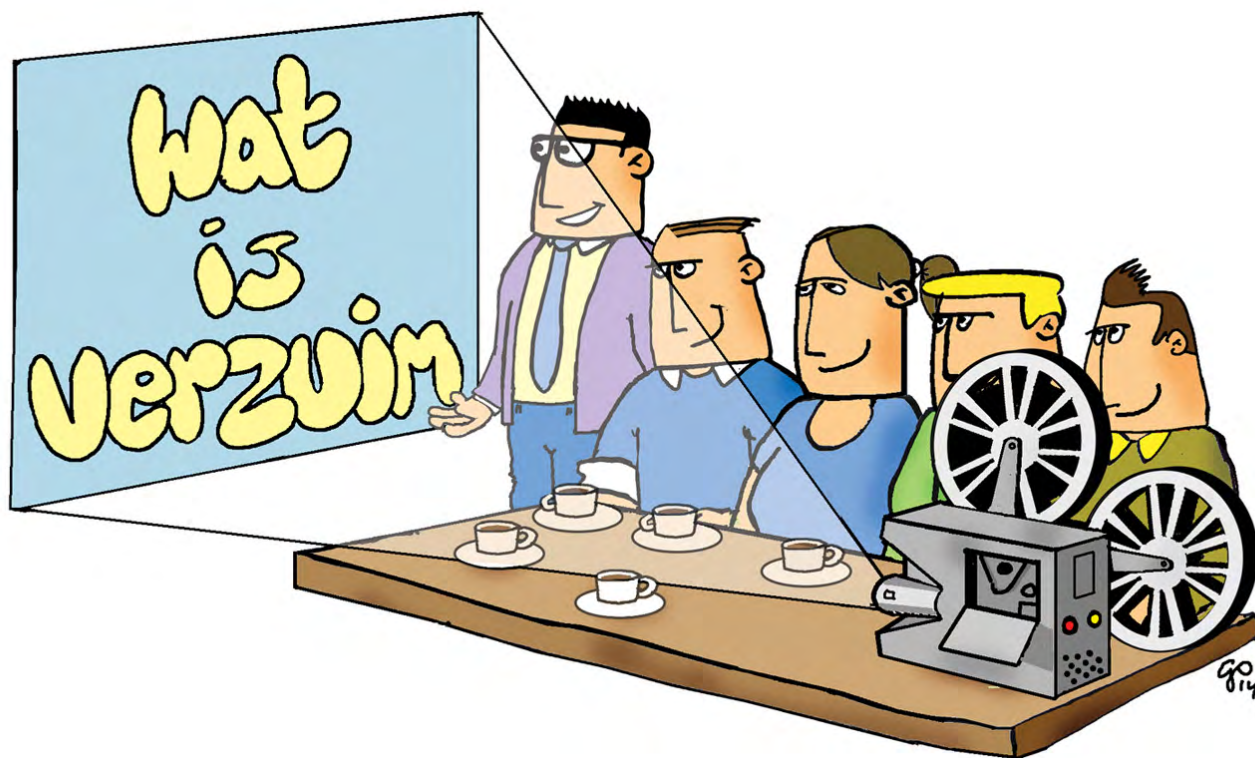


# In gesprek met medewerkers over verzuim

Tips en trucs voor werkleiders en leidinggevenden



## 1. Verzuim bespreken met medewerkers

---

Het is belangrijk dat medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt wanneer zij overwogen te verzuimen. Dit bespreekt u individueel met uw medewerkers, maar bespreek het ook in een gezamenlijk werkoverleg.

SBCM, het arbeidsmarkt- en ontwikkelingsfonds van de sociale werkvoorzienig, heeft een leidraad gemaakt hoe u zo'n werkoverleg kunt opzetten. Deze kunt u opvragen via de P&O-adviseur binnen uw bedrijf. Of door SBCM een mail te sturen: [info.sbcm@caop.nl](mailto:info.sbcm@caop.nl).

Wanneer u het onderwerp verzuim bespreekt met uw medewerkers, kan dit vragen of zelfs weerstand oproepen. Misschien zijn de verzuimafspraken veranderd of houden ze zich niet meer goed aan de afspraken. Dat betekent dat de medewerkers zich anders moeten gaan gedragen dan ze gewend zijn. En veranderen gaat vaak samen met weerstand. Omdat medewerkers niet begrijpen waarom het opeens anders moet. Of omdat ze het er niet mee eens zijn. Een gesprek komt dan 'vast te zitten'. Of u voelt dat er 'ergens iets wringt'.

In deze handreiking krijgt u tips en trucs hoe u met deze weerstand om kunt gaan. Zowel tijdens het individuele gesprek met de medewerker als in het gezamenlijk werkoverleg.

## 2. Vormen en redenen van weerstand

---

Hoe laat de medewerker weerstand zien of merken? En wat zijn de redenen van weerstand?

### 2.1 Signalen in een individueel gesprek

Weerstand in een individueel gesprek kan zich op verschillende manieren uiten:

- De medewerker sluit zich af.  
Hij zwijgt bijvoorbeeld tijdens het gesprek. Of zucht.
- De medewerker vermijdt het onderwerp.  
Bijvoorbeeld door het over iets heel anders te hebben.  
Of door geen mening te uiten.
- De medewerker ontkent.  
Hij zegt bijvoorbeeld dat hij nooit verzuimt, terwijl dit wel het geval is.
- De medewerker vertraagt.  
Hij blijft maar vragen stellen. Of blijft doorgaan op details.  
Of de medewerker heeft kritiek op 'hoe het gegaan is'.
- De medewerker valt aan.  
Hij is boos of beschuldigend. 'Ik ben het hier niet mee eens' of 'Jij moet ook altijd mij hebben', kan hij dan bijvoorbeeld zeggen.

### 2.2 Signalen tijdens een werkoverleg

Weerstand tijdens het werkoverleg uit zich bijvoorbeeld doordat een medewerker:

- Zich afsluit van de groep.  
Hij zwijgt of zucht tijdens het overleg. Of kijkt bewust de andere kant op.
- Ontkent dat verzuim een belangrijk onderwerp is.
- De groep frustreert door andere dingen te gaan doen of andere onderwerpen aan te halen.
- Probeert andere collega's mee te krijgen in zijn gedrag / weerstand.

### 2.3 Waar komt weerstand vandaan?

In het gesprek met de medewerker of in het werkoverleg moet u dus goed opletten of u dit soort gedrag van medewerkers ziet. Het is dan belangrijk dat u vragen stelt zodat u weet waardoor de weerstand veroorzaakt wordt. Wanneer u de reden van de weerstand weet, kunt u er in veel gevallen beter mee omgaan.

#### → Tip

Houd er tijdens het werkoverleg rekening mee dat een grote groep medewerkers nooit verzuimt. Zij zullen zich niet echt aangesproken voelen wanneer u dit onderwerp bespreekt. Geef hen aandacht: 'Wat zorgt er voor dat je nooit ziek bent?' en geef een pluim. Betrek ze bij het onderwerp door ook aandacht te geven aan wat het voor deze medewerkers betekent wanneer een collega er niet is.



## 2.4 Oorzaken

Er zijn verschillende redenen waarom een medewerker weerstand kan tonen.

De medewerker ziet er niet de **noodzaak** van in om te veranderen, bijvoorbeeld om mee te denken over ander werk. Wanneer dit de oorzaak is van de weerstand, zijn er verschillende manieren om hiermee om te gaan. Een manier is aan te geven wat de nadelen van de huidige situatie zijn. Of de voordelen als we het anders doen.

**Voorbeeld:** 'Wanneer je verzuimt, kost het bedrijf dat geld en moeten je collega's harder werken om de opdracht af te maken.'

### → Tip

Probeer tijdens het werkoverleg eventuele weerstand van een medewerker in de groep tot gespreksonderwerp te maken: 'Wat vinden jullie ervan?'

De medewerker heeft een andere **situatie die hem belemmert** om te komen werken, ook al is er ander of vervangend werk dat hij kan doen. Vraag dan door naar wat de belemmeringen zijn en zoek samen naar oplossingen.

**Voorbeeld:** 'Ik begrijp het dus goed dat je niet naar het werk kunt komen omdat je partner geen autorijdt en je dus niet kan brengen? Heeft een van de collega's een idee hoe dit opgelost kan worden?'

De medewerker heeft **onvoldoende zelfvertrouwen**, bijvoorbeeld om ander soort werk te doen dan hij gewend is. Stel hem voor hierover in gesprek te gaan en bespreek dan welke vaardigheden hij al heeft die ook in het nieuwe werk nodig zijn. Vraag wat hij nodig heeft om het toch te gaan doen.

**Voorbeeld:** 'Ik begrijp dat je het eng vindt om van afdeling te veranderen. Ik stel voor dat we daarom eerst eens op de afdeling gaan kijken. Dan kun je zien wat het werk is en wie er werken.'

### → Tip

Probeer met de medewerker helder te krijgen waar hij plezier in heeft in het werken. Waar is hij goed in en wat vindt hij fijn om te doen? Bij het zoeken van ander werk kun je proberen om daar rekening mee te houden. En als dat niet lukt, dan kun je benoemen dat je er je best voor hebt gedaan en je geluisterd hebt naar zijn voorkeuren.

Maar het kan natuurlijk ook zo zijn dat u het gewoon niet eens bent met de medewerker. Dan kunt u dat, respectvol, tegen de medewerker zeggen.

**Voorbeeld:** 'Ik vind het jammer te merken dat je het niet met mij eens bent.'

En komt de medewerker telkens met dezelfde opmerking en heeft u dit al vaak besproken? Dan is soms de beste methode om het gedrag te negeren.

→ **Tip**

Wanneer een medewerker belt om te zeggen dat hij niet naar het werk kan komen, is het belangrijk dat je een beeld krijgt van wat iemand nog wel kan. Dan kun je namelijk beslissen of iemand ander of aangepast werk kan doen. Of dat het inderdaad beter is dat iemand thuisblijft. Je kunt hier achter komen door te vragen hoe iemand zijn dag doorbrengt of door denkt te brengen. Dan krijg je een beeld wat iemand nog doet en wat niet meer. Loopt of fietst de medewerker nog? Zet hij de PC aan, gaat hij tv-kijken of kruipt hij terug in bed?

Wat doet de medewerker wanneer hij hoofdpijn heeft? Neemt hij een paracetamol en is het dan na een uur weer over? Dan kan hij misschien nog wel de middag komen werken.

# 3. Uw eigen gedrag en weerstand

---

Hoe u zich gedraagt en wat u zegt, heeft ook invloed op de reactie van uw medewerkers. Uw eigen gedrag kan weerstand verminderen... of juist verhogen. Hoe werkt dat?

## 3.1 Weerstand verminderen

U kunt op een aantal manieren weerstand verlagen:

- Begin een gesprek of overleg met het doel aan te geven.

Voorbeeld: 'In dit werkoverleg wil ik met jullie bespreken wat je moet doen wanneer je denkt dat je niet kunt komen werken. Bijvoorbeeld wanneer je hoofdpijn hebt.'

- Wees zo concreet mogelijk.

Niet: 'Ik vind het verzuim op onze afdeling hoog.'  
Wel: 'Het verzuim op onze afdeling was het afgelopen jaar 15%. Dat betekent dat gemiddeld één op de zes medewerkers niet aan het werk is. Dat is het hoogste binnen ons bedrijf.'

- Door de weerstand bespreekbaar te maken.

Voorbeeld: 'Jan, je bent erg stil deze vergadering. Wat vind jij van dit onderwerp?' Of 'Wat zou jij in deze situatie willen doen?'

## 3.2 Verhogen van weerstand

U kunt door allerlei manieren, vaak onbewust, de weerstand in een groep verhogen. Een paar voorbeelden:

- U bent niet duidelijk.

Voorbeeld: 'Eh... het management heeft gevraagd of ik iets met jullie wil bespreken. Over het verzuimproces van de organisatie of zo. Daar ga ik zo vijf minuten aan besteden.'

- U gaat in de tegenaanval wanneer een medewerker een opmerking maakt of een vraag stelt.

Voorbeeld: 'Hoezo ben je het er niet mee eens? Het is een besluit van het management. Je zult wel moeten.'

- U geeft een oordeel over het gedrag van de medewerker.

Voorbeeld: 'Dat gesprek heb je dus stom aangepakt.'

- U staat niet open voor vragen.

Voorbeeld: 'Zo, ik heb alles uitgelegd. Dan gaan we nu over naar het volgende onderwerp op de agenda.'

- U houdt geen rekening met de groep waar het onderwerp weinig of geen betrekking op heeft; de medewerkers die nooit ziek zijn.

# 4. De kunst van het vragen stellen

---

Het is bij het omgaan van weerstand belangrijk om vragen te stellen. Door vragen te stellen komt u er achter wat er precies aan de hand is. Maar hoe doet u dat?

## Stel open vragen

Stel een vraag die een medewerker niet alleen met 'ja' of 'nee' kan beantwoorden. U stelt dan open vragen. Met open vragen, krijgt u meer informatie van de medewerker.

Open vragen beginnen met:

- Wat ...?

Bijvoorbeeld: 'Wat is de reden dat je mij niet voor half negen gebeld hebt?'

- Waarom ...?

Bijvoorbeeld: 'Waarom vind je dat moeilijk?'

- Wie ...?

Bijvoorbeeld: 'Wie kan Piet helpen bij het werk?'

- Waar ...?

Bijvoorbeeld: 'Waar heb je last van wanneer je vroeg moet beginnen?'

- Hoe ...?

Bijvoorbeeld: 'Hoe kunnen we dit oplossen?'

- Welk ...?

Bijvoorbeeld: 'Welke vragen heb je?'

- Wanneer ...?

Bijvoorbeeld: 'Wanneer heb je dat meegemaakt?'

# 5. Verandering heeft tijd nodig en positieve aandacht

---

Het is belangrijk dat u zich realiseert dat veranderen tijd nodig heeft. Eén keer de medewerker vertellen wat u van hem verwacht, is niet voldoende. U moet de boodschap vaker herhalen. Kom daarom regelmatig op het onderwerp terug.

Daarnaast is het belangrijk dat u goed gedrag beloont. Vaak merkt u als leidinggevende vooral het gedrag op dat u niet wilt en besteedt u daar aandacht aan. Maar het is veel belangrijker om het goede gedrag te zien en hieraan aandacht te besteden. Zeg het dus wanneer een medewerker iets goed gedaan heeft. Laat merken dat de medewerker een waardevolle collega is. En ga met het hele team iets doen wanneer het verzuim gedaald is.



## Colofon

Deze folder is gemaakt door SBCM, A&O-fonds sociale werkvoorziening, in nauwe samenwerking met een aantal SW-bedrijven. De tekeningen zijn gemaakt door Bert Otten, SW-medewerker bij Presikhaaf.