

EINDRAPPORTAGE

Innovatie in verzuimbegeleiding binnen sociaal werkbedrijven

oktober 2024



Auteurs

Miriam Wickham - ZINZIZ
Esther van Asselt - ZINZIZ
Stef Maas - ZINZIZ
Femke Bennenbroek - ZINZIZ
Neele Kistemaker - Muzus
Rachel Rietdijk - Muzus

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	5
WAAROM INNOVATIE IN VERZUIMBEGELEIDING?	9
De kern van het project	9
Waarom innovatie in verzuimbegeleiding bij sociaal werkbedrijven?	9
<i>Verzuimpercentage bij sociaal werkbedrijven hoog</i>	9
<i>ZonMw programma Verbeteren Poortwachter</i>	10
Kernelementen van het project	11
<i>De fasen van het project</i>	11
<i>Betrokkenen & rollen</i>	12
<i>Het integratief gedragsmodel als basis</i>	12
Proces- en effectevaluatie	13
<i>Onderzoeksvragen</i>	14
<i>Deelnemers</i>	15
Leeswijzer	17
HET ONTWIKKELLEN VAN DE METHODE	19
Vooronderzoek	19
<i>Literatuurstudie</i>	19
<i>Verzuim in de deelnemende sociaal werkbedrijven</i>	19
<i>Denktanks</i>	20
Ontwikkelsprints	20
Ontwikkelen van implementatiemiddelen	21
<i>Ontwikkelen van trainingsprotocollen</i>	21
<i>Ontwikkelen van handreiking en reader voor taskforceleden</i>	21
<i>Ontwikkelen van hulpmiddelen voor informeren en werven medewerkers</i>	22
DE EERSTE VERSIE VAN DE METHODE	23
De doelgroep	23
De methode	23
<i>Intake: willen en kunnen in kaart brengen met de medewerker</i>	23
<i>Online cursussen</i>	23
<i>Individuele coaching gesprekken</i>	24
<i>Groepsgesprekken</i>	24
<i>Buddy</i>	24
<i>'Op de koffie'</i>	24
<i>Kaartjes</i>	24
HET IMPLEMENTEREN VAN DE METHODE	25
Diverse activiteiten in de implementatie	25
<i>Basistraining voor de taskforceleden</i>	25
<i>Informeren en werven van medewerkers</i>	25
<i>Uitvoeren van de methode bij de eerste groepen</i>	25
<i>Intervisie taskforceleden</i>	26
Doorontwikkelen na eerste cohort	26
<i>Doorontwikkeling van werving</i>	26
<i>Opfris- en verdiepingssessies met taskforces</i>	28
Uitvoeren van de methode bij de het tweede cohort	28

EFFECTEN VAN HET BEGELEIDEN MET DE METHODE	30
Beginsituatie	30
<i>Enige twijfels over hun eigen kunnen bij professionals</i>	31
Wat vonden medewerkers en taskforceleden van de methode?	32
<i>Medewerkers zijn over het algemeen positief over de methode</i>	32
<i>Professionals vinden de methode tijdsintensief</i>	33
Wat hebben medewerkers en taskforceleden geleerd van de methode?	34
<i>Medewerkers leren zelfregulerende vaardigheden</i>	34
<i>Professionals hebben meer kennis van gedrag gerelateerde componenten achter verzuim</i>	35
Wat zijn medewerkers en taskforceleden anders gaan doen door de methode?	36
<i>Zelfregulering van medewerkers verbetert met de methode</i>	36
<i>Geloof in eigen kunnen en randvoorwaarden blijven lastig voor professionals</i>	37
<i>Professionals geven meer aandacht aan medewerkers</i>	37
<i>Het blijft complex om zelfregulering van medewerkers te voeden</i>	38
<i>Weinig nazorg</i>	38
Wat is de impact van het werken met de methode?	38
<i>Minder ziekmeldingen</i>	38
<i>Meer aandacht voor de relatie met medewerker</i>	39
<i>Professionals hebben meer plezier in de verzuimbegeleiding</i>	40
<i>De methode heeft ook effecten op ander gedrag van medewerkers</i>	40
Werkzame elementen	41
<i>Persoonlijke aandacht maakt het verschil</i>	41
<i>Over de groepsgesprekken zijn de meningen sterk verdeeld</i>	41
<i>Het IGM geeft houvast</i>	42
<i>Duidelijke filmpjes en duidelijke taal in de methode</i>	42
Praktische toepasbaarheid	42
DOONTWIKKELEN NAAR DEFINITIEVE METHODE	43
Ontwikkeling op basis van een aantal activiteiten	43
<i>Denktank reguliere werkgevers</i>	43
<i>Projectgroepoverleg</i>	44
<i>Bijeenkomst klankbordgroep</i>	44
<i>Ontwerpsessie</i>	44
Drie focuspunten in de doorontwikkeling	44
<i>Cursus aanscherpen door 'puntjes op de i' te zetten</i>	44
<i>Methode beter tot zijn recht laten komen door trainingen aan te passen</i>	44
<i>Methode breder inzetten met workshops die ook preventief in te zetten zijn</i>	45
CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	46
Medewerkers en professionals zijn positief en stellen kritische noten	46
Meer kennis over zelfregulering en inzicht in (de redenen achter) verzuim	46
Veranderingen in het gedrag van medewerkers en professionals	46
Minder ziekmeldingen, meer aandacht en minder gedragsgerelateerde problemen	47
DE DEFINITIEVE METHODE	48
Doelen	48
Doelgroep	48
Implementeren en voorbereiden van de methode	48
<i>Startbijeenkomst management</i>	48
<i>Trainingen taskforce</i>	49
<i>Intervisie taskforce</i>	49

Collegiale coaching taskforce	50
Workshop werk & verzuim voor werkende medewerkers	50
Informeren medewerkers	50
Uitvoeren van de methode	51
Intake: willen en kunnen in kaart brengen met de medewerker	51
Voortraject online werken	51
Online cursussen	51
Individuele coaching gesprekken	54
Groepsgesprekken	54
Buddy	55
'Op de koffie'	55
Kaartjes	55
Evaluatie en doorvoeren voortschrijdend inzicht	55
KENNISVERSPREIDING EN KENNISDELING	56
Artikelen	56
Workshops en inspiratiesessies	56
Nieuwsbrieven	57
Kenniskring Re-integratie	57
Open acces	57
BIJLAGE 1 HET INTEGRATIEF GEDRAGSMODEL ALS BASIS	58
Het begint met willen	58
<i>Houding</i>	59
<i>Geloof in eigen kunnen</i>	59
<i>Sociale druk</i>	59
Maar kunnen is net zo belangrijk	59
<i>Kennis en vaardigheden</i>	60
<i>Context & randvoorwaarden</i>	60
<i>Belastbaarheid</i>	60
<i>Zelfregulering</i>	60
BIJLAGE 2 THEORY OF CHANGE	61
BIJLAGE 3 INZICHTEN UIT VOORONDERZOEK	62
BIJLAGE 4 GOUDEN BALANS	64
Twee dimensies	64
<i>Wat bedoelen we met verbinding/veiligheid?</i>	65
<i>Wat bedoelen we met uitdaging?</i>	65
BIJLAGE 5 OMGAAN MET WEERSTAND	66
Basisbehoeften en weerstand	67
LITERATUUR	68

ZonMw programma

Het project maakt onderdeel uit van een groter programma: Verbetering kwaliteit poortwachterproces, gecoördineerd en gefinancierd door ZonMw in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Met als doel het verbeteren van de re-integratiegerichte aanpak, het versterken van de eigen rol van de zieke werknemer en faciliteren van kennisdeling en opbouw van netwerken tussen praktijk, onderzoek en onderwijs.

Er is inmiddels ook een kenniskring. 'Re-integratie naar werk' opgestart.



het project

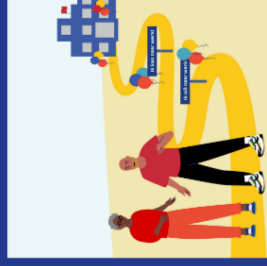
Uitgangspunten

Het project kent een aantal uitgangspunten:

- > Evidence based practice, dus met expertise en input uit 3 bronnen (wetenschap, professionals en zieke werknemers).



- > Het integratief gedragsmodel als theoretische kapstok, voor het faciliteren en versterken van het willen en het kunnen van de zieke werknemer (zie ook volgende blz).



- > Gericht op begeleiding van werknemers van sociaal werkbedrijven waar de verwachting is dat verzuim langdurig kan zijn en werknemers die zeer frequent verzuimen. Niet gericht op preventie.

4 fasen

We hebben het project in 4 fasen uitgevoerd:

- 1 Voorbereiding**
Literatuurstudie en denktanks met professionals en werknemers.
- 2 Ontwikkeling**
Ontwikkelen van de methode en van de trainingen voor de begeleidende professionals. Werven & informeren van werknemers.
- 3 Pilot 1**
Trainen van professionals, methode implementeren bij en met werknemers. Proces- en effectevaluatie.
- 4 Doorontwikkelen**
Methode doorontwikkelen op basis van de proces- en effect-evaluatie bij trainers, professionals en werknemers. Vervolg-trainingen voor professionals
- 5 Pilot 2**
Methode implementeren bij en met werknemers. Proces- en effectevaluatie.
- 6 Definitieve methode & rapport**
Eindrapport proces- en effect-evaluatie. Ontwikkelen definitieve methode.

het integratief gedragmodel

Bijvoorbeeld

werk ook als medicijn zien
werken aan werkhervatting stom vinden

WILLEN

HOUDING

- Associaties met het doen
- Voor- of nadelen van het doen
- Link met het doel
- Persoonlijke relevantie

GELOOF IN EIGEN KUNNEN

- Zelfvertrouwen in het doen
- Gevoel van controle
- Succes- en faalervaringen
- Gevoel van invloed

SOCIALE DRUK/NORM

- Gedrag van anderen
- (Social) media
- Wet- en regelgeving
- Opvoeding & opleiding

KUNNEN

KENNIS + VAARDIGHEDEN

- Benodigde informatie
- Benodigde ervaringen
- Relevante ervaring en training

BELASTBAARHEID

- Fysieke, mentale en cognitieve mogelijkheden en beperkingen

CONTEXT

- Randvoorwaarden
- Factoren buiten de werknemer

ZELFREGULERING

- Doel halen en focus houden
- Ook als iets niet ideaal is, of er tegenslagen zijn

DOEN

GEDRAG

- Goed voor jezelf zorgen tijdens verzuim
- Werken aan gezoende werkhervatting

DOELEN HALEN

DOELEN

- Belangrijk voor de werknemer
- Belangrijk voor de professional
- Belangrijk voor de organisatie

Bijvoorbeeld

denken dat collega's 'vast denken dat ik
helemaal niet ziek was'

Bijvoorbeeld

een plan van aanpak maken
je niet door meningen van anderen laten weerhouden

de geleerde lessen

Effecten van de methode

> **Minder ziekmeldingen & meer zelfregulering**
In de loop van het project melden de werknemers zich minder vaak ziek en bouwden zij uren op

> **Meer zelfregulering**
Werknemers gaven aan veel geleerd te hebben van de methode, vooral in het maken van een plan, het vragen om hulp en omgaan met tegenslagen en (verwachte) negatieve reacties van anderen.

> **Onverwachte positieve effecten op ander gedrag**
De professionals signaleerden ook positieve effecten op ander gedrag, bijvoorbeeld een werknemer die zich minder achterdochtig opstelt, of werknemers die meer voor zichzelf opkwamen. Werknemers gaven zelf aan dat het contact met collega's was verbeterd en dat de methode heeft geholpen in het minder conflicten hebben.

> **Ook professionals hebben geprofiteerd**

De professionals gaven aan dat het IGM heeft geholpen redenen achter verzuim beter te begrijpen en gesprekken gericht te kunnen voeren. Ook gaven ze aan dat de methode een verrijking voor hun vak is.



Ervaringen met de methode

> **Aandacht geven is goed, gerichte aandacht is nog beter**
Het IGM heeft handvatten te geven om gerichte aandacht te geven. Professionals waardeerden de verbeterde relatie met werknemers.

> **Filmpjes & duidelijke taal zijn belangrijk**
Werknemers geven aan de filmpjes een fijne werkvorm te vinden. Ook wordt duidelijke taal, kort en krachtige teksten en het voorkomen van herhaling genoemd.

> **De behoefte van werknemers is zeer divers**

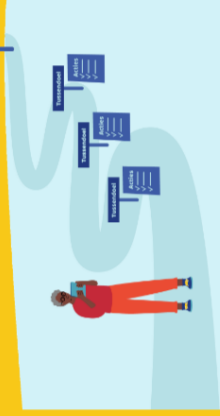
Werknemers gaven aan veel geleerd te hebben van de methode, vooral in het maken van een plan, het vragen om hulp en omgaan met tegenslagen en (verwachte) negatieve reacties van anderen.

> **Over groepsgesprekken zijn de meningen sterk verdeeld**
3 van de 4 sociaal werkbedrijven zijn gestopt met de groepsgesprekken, of niet eens gestart vanwege de negatieve reacties van de werknemers. Tegelijkertijd noemde het 4e sociaal werkbedrijf de groepsgesprekken als cruciale succesfactor

> **Hulp bij oefenen nodig, maar neem het niet over**

De opdrachten zijn soms lastig, gewoon omdat vragen over je verzuim en opdrachten over een plan lastig kunnen zijn. Werknemers kunnen daarbij hulp gebruiken, maar het is belangrijk zelfregulering niet plat te slaan door het (continu) over te nemen

> **Methode is intensief & randvoorwaarden zijn niet altijd te regelen**
Je ontkomt er niet aan om tijd te investeren. Het kan soms lastig zijn om de juiste mensen vrij te maken voor de begeleiding.



de methode

Intake

- Kennismaken & vertrouwens-relatie opbouwen
- Willen & kunnen in kaart brengen
- Wederzijdse verwachtingen & behoeften bespreken
- Methode op maat maken

E-learnings



Uitgangspunten + misverstanden

In deze cursus geven we een beeld van de verschillende uitgangspunten van verandering. Hoe kan het proces van verandering worden ondersteund? Ook worden er nog veel aanpakpunten besproken.

[Start met deze cursus >](#)



Kwaliteiten

In deze cursus gaan we met je mee om de kwaliteiten van jezelf en anderen te ontdekken. Wat is de rol van kwaliteiten in de verandering? Hoe kan je kwaliteiten inzetten voor verandering? Ook worden er nog veel aanpakpunten besproken.

[Start met deze cursus >](#)



Invloed

Op sommige dingen heb je geen invloed, op andere dingen juist wel. Het is belangrijk om te weten welke dingen je wel en niet kunt invloeden. Daar gaat deze cursus over.


[Start met deze cursus >](#)



Meningen van anderen

Andere mensen kunnen een mening hebben over dat jij thuis zit of terug naar werk gaat. Hoe kan je omgaan met deze mening? Hoe kan je anderen helpen? En welke mening hebben jou wel of niet? In deze cursus geven we je handige tips.

[Start met deze cursus >](#)



Doelen + plannen maken

In deze cursus gaan we samen de weg mee doen. Hoe kan je doelen stellen? Hoe kan je plannen maken? Hoe kan je doelen bereiken? Het is belangrijk om een plan te maken voor de toekomst.


[Start met deze cursus >](#)



Hulp vragen

In deze cursus kijken we naar de hulp die je kunt krijgen en de hulp die je kunt geven. Hoe kan je hulp vragen? Hoe kan je hulp geven? Het is belangrijk om hulp te vragen en te geven.

[Start met deze cursus >](#)



Aan het werk. En nu?

Je bent weer aan het werk. Of je gaat binnenkort aan het werk. Hoe kan je omgaan met deze situatie? Hoe kan je jezelf ondersteunen? Het is belangrijk om jezelf te ondersteunen.

[Start met deze cursus >](#)

Individuele coaching

- Bespreken e-learnings & verbinding leggen naar individuele situatie
- Faciliteren en versterken willen & kunnen van de werknemer
- Samen oefenen

Groepsgesprekken

- Herkenning en erkenning bij elkaar voeden
- Van elkaars oplossingen en perspectieven profiteren (peer-learning)
- Bouwen aan steunend netwerk

Werkbezoeken

- Meelunchen, koffie drinken
- Meedraaien

Aandacht

- Kaartjes vanuit team
- Belletjes & appjes

Cultuur

- Dialoogsessies
- Willen & kunnen in preventie

Nazorg

- Opvolging ook na werkherhvatting
- Willen & kunnen blijvend faciliteren

Meer weten?
neem dan contact op met
Femke Bennenbroek
femke@zinziz.nl

(06-34028906 of femke@zinziz.nl)

WAAROM INNOVATIE IN VERZUIMBEGELEIDING?

In dit hoofdstuk nemen we u mee in de kern, aanleiding en contouren van het project met speciale aandacht voor de proces- en effectevaluatie.

De kern van het project

Het project kende 2 doelen: Ten eerste het terugdringen van (langdurig) verzuim binnen sociaal werkbedrijven. De methode beoogt een duurzame terugkeer naar werk te stimuleren door de medewerkers meer eigen regie te geven. Ten tweede het ontwikkelen van een innovatieve, blended methode voor verzuimbegeleiding, die ook toepasbaar is in andere organisaties met veel laagopgeleide medewerkers.

Om dit doel te bereiken hebben ZINZIZ, SBCM en Muzus, samen met 4 sociaal werkbedrijven (Amfors, AM match, Tiem en UW), een nieuwe aanpak voor verzuimbegeleiding ontwikkeld. Deze blended methode combineert verschillende interventies en is gebaseerd op de laatste inzichten op het gebied van verzuimbegeleiding. Aanvullend op het ontwikkelen van deze methode, is deze binnen de sociaal werkbedrijven geïmplementeerd en gemonitord met een proces- en effectevaluatie. Hiermee is inzicht verkregen in de uitkomsten van de methode, de werkzame elementen en de praktische toepasbaarheid.

Waarom innovatie in verzuimbegeleiding bij sociaal werkbedrijven?

Er zijn een aantal aanleidingen voor dit project. In eerste instantie de constatering dat de verzuimcijfers bij sociaal werkbedrijven erg hoog liggen. Aanvullend daarop bood het ZonMw programma 'Verbeteren kwaliteit Poortwachtersproces' de mogelijkheid om op basis van evidence based practice een methode te ontwikkelen om bij te dragen aan een betere verzuimbegeleiding en daarmee het terugdringen van (langdurig) verzuim.

Verzuimpercentage bij sociaal werkbedrijven hoog

Bij sociaal werkbedrijven zijn de verzuimcijfers traditioneel hoog, hoger dan bij andere bedrijven. Het verzuimpercentage lag in 2022 bijvoorbeeld op 14,8% (SBCM en Cedris, 2022) vergeleken met 5% in heel Nederland (inclusief verzuimcijfers bij sociaal werkbedrijven, CBS 2022). Ook is de duur van het verzuim relatief lang. In 2022 maakte langdurig verzuim 16% uit van het totale verzuim bij Sociaal werkbedrijven (SBCM en Cedris, 2022). Het aandeel langdurig verzuim op de gehele arbeidsmarkt in Nederland is niet bekend. Het hoge verzuim bij sociaal werkbedrijven is niet geheel verwonderlijk, aangezien er bij sociaal werkbedrijven per definitie mensen werken met een arbeidsbeperking, die niet direct bij reguliere werkgevers aan het werk kunnen (Rijksoverheid, 2024).

Dit is echter geen reden om dit verzuim te zien als een logisch onderdeel van deze bedrijven, maar ook hier actief te werken aan het voorkomen en verminderen van het (langdurig) verzuim. Uit onderzoek blijkt immers dat hoe langer mensen verzuimen, hoe lastiger het is om weer aan het werk te gaan (Gallagher et al. 1989; De Witte, 1993). Verzuim heeft verder grote gevolgen voor het psychologische welzijn en medewerkers trekken zich steeds verder terug van werk naarmate de tijd vordert (De Witte, 1993). Daarom is het van belang om medewerkers die langdurig verzuimen te betrekken en activeren. De ambitie om langdurig verzuim te verminderen blijkt uit de visie 'de waarde van werk' van Cedris¹ en de ontwikkeldoelstellingen van sociaal werkbedrijven.

¹ Kijk [hier](#) en [hier](#) voor meer informatie.

Het terugdringen van verzuim is een grote uitdaging; vooral bij medewerkers met beperkingen die samen gaan met weinig zelfregulering en weinig self-efficacy (Kossen & Albayrak, 2016). Zij hebben dus extra uitdagingen op elementen die juist cruciaal zijn voor werkhervatting (Brouwers et al., 2009). De nieuwe methode is daarom gericht op het versterken van deze vaardigheden en het bevorderen van een proactieve houding ten aanzien van hun eigen gezondheid.

De doelgroep waar we ons op richten met deze methode kent dus uitdagingen, maar ook mogelijkheden. We verwachten namelijk dat mensen die langdurig verzuimen eerder voldoende tijd hebben om aan de methode mee te doen.

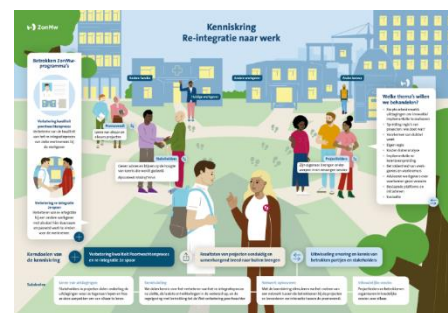
ZonMw programma Verbeteren Poortwachter

Dit project maakt onderdeel uit van een groter programma 'Verbeteren kwaliteit Poortwachtersproces'. Dit programma komt voort uit het alternatieve pakket voor de Regeerakkoordmaatregelen over loondoorbetaling bij ziekte en WIA, dat het kabinet in overleg met werkgevers en medewerkers heeft opgesteld. Eén van de doelen van deze maatregelen is het makkelijker en duidelijker maken van de loondoorbetalingsverplichtingen bij ziekte. ZonMw voert het programma uit in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, directie Medewerkersregelingen.

Het doel van het programma 'Verbetering kwaliteit Poortwachtersproces' is de samenwerking tussen arbeidsdeskundigen, bedrijfs- en verzekeringsartsen en de re-integratie van zieke medewerkers bij de eigen werkgever (1^e spoor) te verbeteren. Met dit programma:

- ➔ Wordt kennisontwikkeling gestimuleerd over verbeteringen in:
 - Uitvoeringsstappen en toetsing in het poortwachtersproces
 - De begeleiding van de zieke medewerker tijdens het poortwachtersproces
- ➔ Wordt praktijkgericht onderzoek omgezet om bestaande veelbelovende initiatieven voor verbeteringen in het poortwachtersproces en in het re-integratieproces (inclusief de eigen regie van medewerkers) verder te ontwikkelen
- ➔ Wordt samenwerking tussen praktijk, onderzoek en onderwijs bevorderd
- ➔ Wordt bijgedragen aan het beter benutten en borgen van kennis.

Dit programma kent 2 programmaliijnen (Professionalisering poortwachtersproces en Verbetering re-integratieproces) en een Impuls kwaliteits- en innovatiecyclus. Het huidige project valt onder de programmaliijn Professionalisering poortwachtersproces. Vanuit het programma is aandacht voor kennisdeling. Hiertoe is de kenniskring Re-integratie naar werk opgezet. Gedurende 4 jaar delen projectleiders en diverse betrokkenen bij de projecten kennis, leren ze van elkaars uitdagingen en bouwen ze een waardevol netwerk op. De opgedane inzichten in de kenniskring zullen ook breder worden gedeeld, onder andere via de [website van de kenniskring](#).

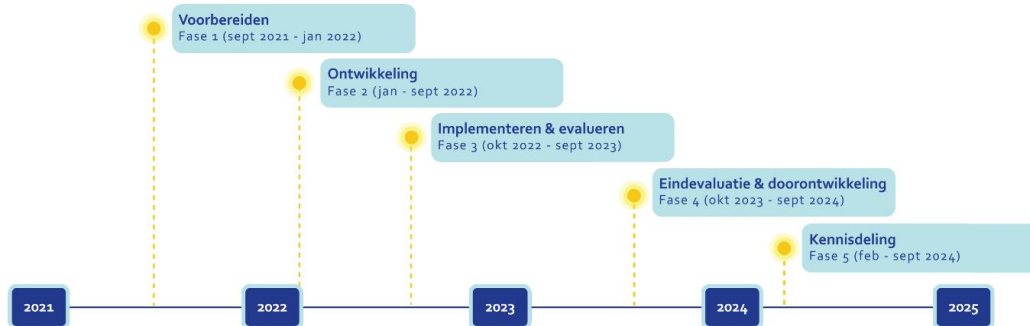


Kernelementen van het project

Het project kent een aantal kernelementen die we hieronder kort op een rij hebben gezet.

De fasen van het project

We hebben het project gedurende vier jaar in een aantal fasen uitgevoerd.



Figuur 1 De fasen van het project.

Het project bestaat uit 5 fasen:

- 1) Voorbereiding (september 2021 – januari 2022)
In deze fase hebben we een literatuurstudie gedaan, ontwikkelsprints en denktanks georganiseerd en een eerste ontwerp van de methode ontwikkeld (zie paragraaf [Vooronderzoek](#)).
- 2) Ontwikkeling (januari 2022 – september 2022)
In deze fase hebben we het ontwerp verder uitgewerkt en de onderdelen van de methode en de training voor professionals ontwikkeld. Dit hebben we samen gedaan met professionals en medewerkers van de 4 sociaal werkbedrijven. Een klankbordgroep van experts vanuit de wetenschap, maar ook Cedris en SBCM hebben kritisch meegekeken en meegedacht (zie hoofdstuk [Ontwikkelen van de methode](#)).
- 3) Implementeren & evalueren (oktober 2022 – september 2023)
We zijn de implementatie gestart met het trainen van professionals die medewerkers gingen begeleiden (de taskforceleden). Daarna hebben we in twee cohorten de methode toegepast in het begeleiden van medewerkers. Parallel daaraan hebben we een proces- en effectevaluatie uitgevoerd die we benut hebben om na het eerste cohort de methode al tussentijds door te ontwikkelen (zie hoofdstuk [Implementeren van de methode](#)).
- 4) Eindevaluatie & doorontwikkeling (oktober 2023 – september 2024)
Nadat we alle informatie uit de proces- en effectevaluatie hebben verzameld, hebben we deze data geanalyseerd (zie hoofdstuk [Effecten van de methode](#)). De inzichten hebben we vertaald naar een herontwerp voor de definitieve versie. Hierbij hebben we de projectgroep, de klankbordgroep en de oorspronkelijke ontwerpers betrokken (zie hoofdstuk [Doorontwikkelen naar definitieve versie](#)). Dit heeft geleid tot een definitieve versie van de methode (zie hoofdstuk [Definitieve versie](#)).
- 5) Kennisdeling (februari 2024 – september 2024)
Al parallel aan het implementeren en doorontwikkelen zijn we gestart met de kennisdeling en zijn we met de methode en de geleerde lessen het land ingegaan: we hebben zoveel mogelijk organisaties geïnformeerd over het project en de methode (zie hoofdstuk [Kennisdeling](#)).

Betrokkenen & rollen bij het project

Bij het project zijn verschillende mensen betrokken met verschillende rollen:

- ➔ De **medewerker**: De medewerker staat centraal in dit project. Om een gezonde terugkeer naar werk en een gezonde manier van omgaan met verzuim te kunnen realiseren, is het van belang dat de werkwijze en het tempo aansluit bij de medewerker. De medewerker heeft daarbij een actieve en belangrijke rol. Professionals zijn ondersteunend richting de medewerker. De professional helpt de medewerker om gemotiveerd te blijven.
- ➔ De **taskforce**: Elk sociaal werkbedrijf had een taskforce die bestaat uit een aantal professionals binnen de organisatie. Dit zijn onder andere HR-adviseurs, praktijkbegeleiders, teamleiders en/of verzuimcoördinatoren. De taskforceleden waren ondersteunend richting de medewerker en houden daarbij de doelen die voor de medewerker belangrijk zijn voor ogen. Dit uiteraard in combinatie met de doelen die voor de organisatie belangrijk zijn. De taskforceleden hebben de medewerkers geïnformeerd en geworven voor de methode en de evaluatie, voerden intakes en individuele gesprekken, begeleidten groepsgesprekken en organiseerden de randvoorwaarden voor de werkhervatting van de medewerker. Er waren ook professionals betrokken bij de begeleiding van de medewerker die niet direct in de taskforce zitten, maar wel ondersteunend waren of op de hoogte werden gehouden, zoals de arbo-/bedrijfsarts, maatschappelijk begeleiders, woonbegeleiders, afdelingshoofden en (HR-)managers.
- ➔ De **projectleider**: Voor het project was er binnen elk sociaal werkbedrijf een projectleider, die was voorzitter van de taskforce en aanspreekpunt was voor de taskforceleden en andere organisaties binnen het project. Deze projectleider heeft de randvoorwaarden georganiseerd en hield ook de planning en voortgang in de gaten.
- ➔ De **trainers**: Bij de 4 sociaal werkbedrijven was een trainer actief bij het implementeren van de methode en het ondersteunen van de taskforce. Zij hebben trainingen en casuïstiekbesprekingen verzorgd en hebben meege gedacht in het doorontwikkelen van de methode.
- ➔ De **projectgroep**: De projectgroep bestond uit de projectleiders van de 4 taskforces, de overkoepelende projectleider vanuit ZINZIZ, de projectleider van Muzus en de contactpersoon van SBCM. Deze projectgroep hield de voortgang bij alle organisaties in de gaten en zorgden voor kennisdeling en afstemming tussen die organisaties. Ook zorgden zij voor de afstemming met ZonMw die als subsidieverstrekker ook voortgangsrapportages vraagt.
- ➔ De **klankbordgroep**: De projectgroep is ondersteund door een klankbordgroep met vertegenwoordiging van stakeholders, onder andere vanuit Cedris, SBCM en CNV en experts op het gebied van verzuimbegeleiding.

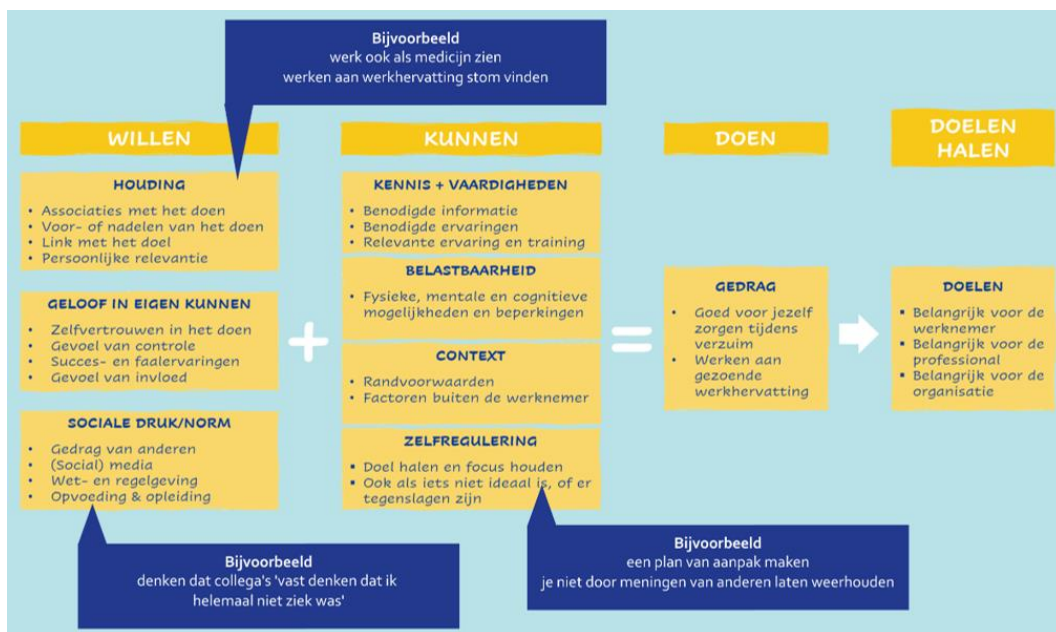


Het integratief gedragsmodel als basis

Het integratief gedragsmodel (IGM)² is de theoretische basis voor de methode (zie [Bijlage 1](#) voor verdere toelichting). Dit model geeft inzicht in het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers met betrekking tot gedrag (gerelateerd aan verzuim), waarmee gericht kan worden ingezet op het omgaan met verzuim en de ontwikkeling richting werkhervatting (Blonk, 2018). Inzetten op het 'willen' en 'kunnen' draagt namelijk bij aan een snellere en betere werkhervatting (Brouwer et al., 2009; Vooijs et al., 2016).

² Zie ook www.integratiefgedragsmodel.nl.

De methode in dit project zet vooral in op 2 elementen uit het IGM die bijzonder belangrijk zijn voor succesvolle werkhervatting: zelfregulering (Brouwers et al, 2009; Van Hooft, 2016) en self-efficacy (geloof in eigen kunnen) (Lagerveld, 2017; Van Hooft, Ottervanger, & Van Dam, 2007). Zelfregulering gaat om vaardigheden die gaan over zelfdiscipline, volhouden, zelfsturend en probleemoplossend vermogen (Van Hooft, 2016). Uit onderzoek naar interventies gericht op gezondheid, blijkt zelfregulering vaak een belangrijk element voor gedragsverandering (Hennessy et al., 2020; Van Hooft, 2016). Het gaat bij self-efficacy om factoren zoals competentiebeleving, een algemeen gevoel van zelfvertrouwen en het gevoel van eigenaarschap en de mate waarin hij de omgeving denkt te kunnen beïnvloeden (Lagerveld, 2017; Volker et. al, 2015). Interventies die gericht zijn op het vergroten van het geloof in eigen kunnen over terugkeer naar werk bleken uit eerder onderzoek namelijk het meest efficiënt en effectief (Nigatu et al., 2017).

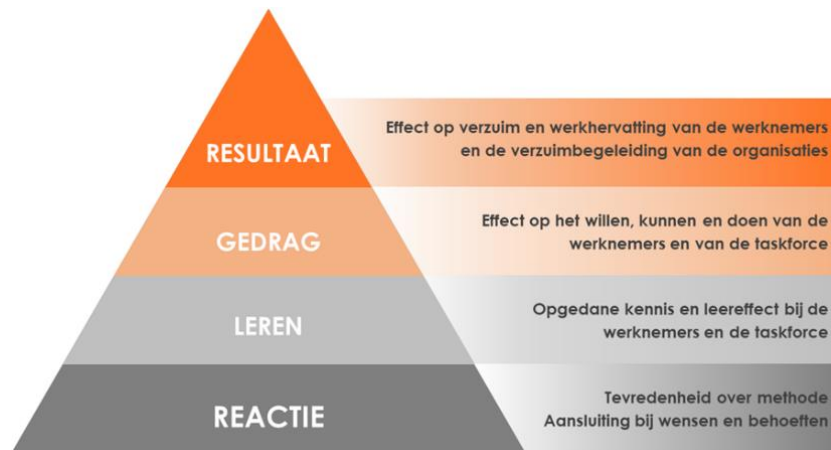


Figuur 2 Het integratief gedragsmodel.

Uiteraard wordt in de methode ook aandacht besteed aan de andere elementen uit het integratief gedragsmodel, zoals het versterken van een positieve houding (bijvoorbeeld door te werken aan positieve verwachtingen rondom werkhervatting), het helpen omgaan met remmende sociale druk, het versterken van relevante vaardigheden, borgen van randvoorwaarden en het versterken van belastbaarheid. Het IGM blijkt namelijk zeer goed te gebruiken en een hoge voorspellende waarde te hebben bij werkhervatting (Brouwer, et al., 2009).

Proces- en effectevaluatie

Belangrijk onderdeel van het project is de proces- en effectevaluatie van de methode voor verzuimbegeleiding zoals deze bij de vier sociaal werkbedrijven is geïmplementeerd. Hiervoor hebben we participatieve onderzoeksactiviteiten ingezet, zoals denktanks en logboeken, evenals traditionele onderzoeksmethoden, zoals vragenlijsten, groeps- en individuele interviews en analyse van verzuimcijfers.



Figuur 3 Het model van Kirkpatrick, zoals die op dit project van toepassing is.

We hebben bij de proces- en effectevaluatie diverse gegevens via verschillende methoden verzameld, die zetten we hieronder op een rij.

Onderzoeksvragen

Met de **effectevaluatie** geven we antwoord op onderstaande onderzoeksvragen, ingedeeld in 4 niveaus: het resultaat, gedrag, leren en de reactie. Dit is gebaseerd op het model van Kirkpatrick (2006). Dit model wordt veelvuldig gebruikt om de effecten van (leer)interventies inzichtelijk te maken, maar is ook uitermate geschikt om de effecten van een methode inzichtelijk te maken. We hebben vanuit dit model de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- 1) Hoe hebben de medewerkers en de taskforce de methode ervaren? Sluit deze aan bij hun behoeften? (reactie)
- 2) Welke kennis is blijven hangen bij de medewerkers en de taskforce? (kennis)
- 3) Hoe en in welke mate zijn 'willen', 'kunnen' en 'doen' veranderd bij de medewerkers en de taskforce? (gedrag)
- 4) In hoeverre faciliteert de methode een gevoel van samenwerking tussen medewerker en professional, waarbij de medewerker een actieve rol heeft en eigen regie neemt in het verzuimproces? Welke factoren beïnvloeden de mate waarin de medewerker zich betrokken voelt bij diens eigen herstelproces? (gedrag)
- 5) Wat is het effect van de methode op verzuim en werkhervatting? (resultaat)
- 6) In hoeverre en op welke manier is er sprake van toegenomen gevoel van aandacht bij medewerkers? Wat zijn hierin succes- en faalfactoren? (resultaat)
- 7) In hoeverre en op welke manier is er sprake van toegenomen werkplezier bij taskforceleden bij verzuimbegeleiding? (resultaat)
- 8) Welke overige/onvoorziene uitkomsten zijn er van deelname aan de methode voor medewerkers, begeleiders en organisatie? (resultaat)

Voor de **procesevaluatie** zijn de onderzoeksvragen gesplitst op het gebied van de *input*, *throughput* en *output*. De procesevaluatie voerden we uit op basis van de Theory of Change (zie Figuur 4 en [Bijlage 2](#) voor meer informatie), door de methode en de onderliggende aannames te reconstrueren en toetsen met als vragen:

- 9) Input: Welke middelen zijn ingezet en welke activiteiten zijn verricht om de methode uit te voeren/beoogde doelen te bereiken?

- 10) Throughput: Op welke manier is de methode geïmplementeerd en uitgevoerd? Was dit volgens plan? Welke werkzame elementen zijn er? Heeft het voldaan aan verwachtingen?
- 11) Output: Wat is het bereik van de methode? (voor wie en wat is deze methode wel of niet geschikt)
- 12) Output: Hoe kunnen we de praktische toepasbaarheid, implementatie en inbedding binnen sociaal werkbedrijven en andere organisaties optimaliseren?
- 13) Output: Welke mogelijkheden en beperkingen zijn er om deze methode door te ontwikkelen naar reguliere werkgevers met veel laagopgeleide medewerkers?
- 14) Output: Wie zijn de aangewezen professionals en begeleiders om de methode toe te passen en wat hebben zij daarvoor nodig?



Figuur 4 De Theory of Change van dit project.

Om de haalbaarheid van de Theory of Change te beoordelen, is het belangrijk om de volgende aannames kritisch te evalueren; 'In hoeverre klopt de aanname dat de zelfregulerende vaardigheden en geloof in eigen kunnen van medewerkers laag is?' en 'In hoeverre klopt de aanname dat de lengte van verzuim is te verkorten?', 'In hoeverre klopt de aanname dat het IGM handvatten biedt in de verzuimbegeleiding?', 'In hoeverre klopt de aanname dat het willen en kunnen in veel gevallen laag is bij (langdurige) verzuimende medewerkers?', en 'In hoeverre klopt de aanname dat kort(er) verzuim veel voordelen heeft voor medewerkers en werkgevers?'. Door deze aannames zorgvuldig te toetsen en bevindingen toe te passen, kunnen we zien of het realistische verwachtingen zijn.

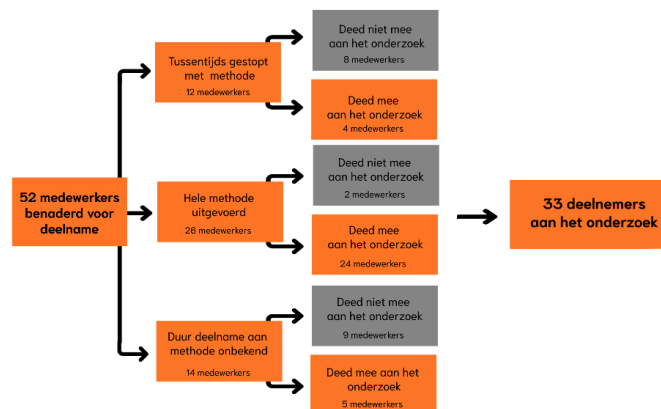
Deelnemers

In het onderzoek deden in totaal 33 medewerkers vanuit vier Sociaal werkbedrijven mee³. Medewerkers werden geselecteerd door taskforceleden op basis van opgestelde in- en exclusiecriteria. In de eerste ronde richtten taskforce leden zich op medewerkers die naar verwachting langer dan 2 maanden zouden verzuimen en mogelijkheid hebben tot werkherhvatting. In de tweede ronde deden ook medewerkers mee die korter dan 2 maanden zouden verzuimen. Andere criteria golden in beide rondes, zoals een redelijk

³ Niet iedereen die met de methode werd begeleid bij zijn/haar verzuim, deed ook aan het onderzoek mee.

niveau van lees- schrijf- en digitale vaardigheden. De reden van verzuim was geen criterium voor deelname (zie ook de [in- en exclusiecriteria](#)).

Vanuit AM match deden er 4 medewerkers mee, 10 vanuit Amfors, 9 vanuit Tiem en 9 vanuit UW. Bij 1 deelnemer was niet bekend waar deze werkzaam was, door verlies aan data. 16 van de deelnemers deden in de eerste ronde mee, de resterende 17 deden in de tweede ronde mee. Iets minder dan de helft van deelnemers waren vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 49 jaar (min = 32, max = 63). De reden van verzuim waren divers: 9 deelnemers waren uitgevallen vanwege psychische redenen, 13 vanwege fysieke redenen, 9 vanwege een combinatie van psychische en fysieke redenen. Van 3 deelnemers was de reden voor uitval bij werk onbekend.



Figuur 5 Deelnemers aan de methode en aan het onderzoek.

In totaal hebben 33 medewerkers deelgenomen aan het onderzoek. Er zijn 52 medewerkers benaderd om deel te nemen, waarvan 12 zijn gestopt met de methode en weer op de reguliere manier begeleid werden (zie Figuur 5). Medewerkers gaven verschillende redenen waarom zij afhaakten. We hoorden van professionals terug dat dit te maken had met medische redenen of dat de methode te moeilijk was, vanwege het taalniveau. Sommigen vonden de methode te kinderachtig. In sommige gevallen haakten mensen af omdat ze aangaven dat hun verzuim niet gedragsgerelateerd was en de methode daarom niet passend vonden. Enkelen vonden het niet wenselijk om mee te doen met het onderzoek, vanwege het delen van hun gegevens. 4 van de 12 gestopte medewerkers deden mee aan het onderzoek. Daarnaast namen nog 23 leden van de taskforce van AM match (5), Tiem (5), UW (7), Amfors (5), deel aan het onderzoek. Onder deze taskforceleden waren diverse functies aanwezig, namelijk jobcoaches, praktijkbegeleiders, adviseurs op werk en ontwikkeling en personeel en organisatieadviseurs, project- en teamleiders, trajectbegeleiders, een consulent individuele detachering en een casemanager verzuim.

Niet alle deelnemers onder de medewerkers of de taskforce deden aan alle onderdelen van het onderzoek mee. Een aantal taskforce leden (5) is tijdens de doorlooptijd van het onderzoek vertrokken omdat zij uit dienst gingen bij hun werkgever.

Dataverzameling

We hebben op diverse manier en bij verschillende betrokkenen data verzameld:

- ➔ **Vragenlijst beginsituatie:** Om de beginsituatie te bepalen, hebben 22 medewerkers deelgenomen aan een online vragenlijst, waar nodig met begeleiding van de professionals. De vragen in de vragenlijst richtten zich op meningen over werkhervatting,

de stappen die werden genomen om terug te keren naar werk of gezond te blijven tijdens het werk, het geloof in het slagen hiervan, de persoonlijke rol hierin, en de geschatte tijd voor werkhervatting.

- ➔ **Intake** formulieren over 'willen', 'kunnen' en 'doen' bij medewerkers: Waar de vragenlijst door medewerkers werd ingevuld, werden intake formulieren door professionals ingevuld op basis van een gesprek met de medewerker. Wij hebben 26 intakeformulieren ontvangen en geanalyseerd. De vragen in de intake gingen over het stellen van doelen voor werk, kennis en vaardigheden, belastbaarheid, de (werk)omstandigheden, motivatie, houding, zelfvertrouwen en sociale druk.
- ➔ **Interviews medewerkers**: Naast de vragenlijsten, formulieren en evaluaties zijn er ook medewerkers tegen einde van het traject met de methode geïnterviewd. In totaal is er bij 23 medewerkers een interview afgenomen. De interviews waren gericht op het uitvragen van de ervaringen van medewerkers. Het ging onder andere over de voortgang van de cursus, wat de medewerkers motiveerde om deel te nemen en of er twijfels en zorgen waren. Verder werd er bevraagd wat zij leerzaam vonden aan de methode, hoe ze de methode toepasten aan de hand van verschillende aspecten en in hoeverre de gestelde doelen waren behaald. Daarbij onderzochten we ook of en in hoeverre de methode hieraan heeft bijgedragen.
- ➔ **Evaluatieformulieren** voor de taskforce: 19 taskforceleden hebben evaluatieformulieren ingevuld met betrekking tot de methode. De vragen in deze evaluaties gingen over hun ervaringen met de nieuwe methode van verzuimbegeleiding. Er werd gevraagd naar een eerste reactie op de methode, wat de taskforceleden goed vonden en wat beter kan. Ook werd gevraagd wat ze van de trainingen vonden en in hoeverre de trainingen voor hen werkten. Door middel van rapportcijfers gaven de taskforceleden hun ervaring weer over verschillende aspecten van de training en methode. Verder hebben we uitgevraagd of de training en methode meer inzicht geven over de rol en taken, het integratief gedragsmodel (IGM) en andere aspecten van verzuim.
- ➔ **Groepsinterviews** taskforce: Er zijn groepsinterviews gehouden met in totaal 17 taskforceleden, verdeeld over verschillende organisaties: 5 van Tiem, 5 van AM match, 3 van Amfors en 4 van UW. In deze interviews lag de focus op waarom mensen verzuimden, de invloed van het gedrag van medewerkers en professionals, en wat voor professionals belangrijk was in de methode voor verzuimbegeleiding. We bespraken ook hoe de methode werd toegepast en wat we van de implementatie konden leren. Verder bekeken we de verschillen tussen ronde 1 en 2.
- ➔ **Logboek** van gesprekken tussen taskforceleden en medewerkers: de betrokken begeleiders hebben ook diverse gesprekken met de medewerkers gehad om hen te coachen en begeleiden tijdens de cursus. Deze gesprekken werden ook gedocumenteerd. Ieder taskforcelid heeft van 6 verschillende medewerkers het proces vastgelegd aan de hand van formulieren. Hierbij hebben de medewerkers meerdere gesprekken gehad over de ontwikkelingen en veranderingen rondom hun verzuim. Op de formulieren vulden de begeleiders informatie in over de duur van het gesprek, wat hun indruk was van de medewerker, afspraken die zijn gemaakt en welke ontwikkelingen zij zien bij de medewerker.

Leeswijzer

In deze eindrapportage nemen we u beschrijvend (bijna verhalend) mee in het verloop van het project, de inzichten die dit gaandeweg heeft opgeleverd en hoe we zijn gekomen tot een doorontwikkelde versie. We beginnen dan ook in het volgende hoofdstuk met een schets van de activiteiten uit fase 1 en 2 van het project, gericht op het [Ontwikkelen van de](#)

[methode](#) en de bijbehorende materialen en middelen (ook voor de implementatie en de proces- en effectevaluatie). De implementatie en evaluatie van de methode is vervolgens in 2 rondes gedaan, zodat er tussentijds kon worden geëvalueerd en bijgestuurd. Daarom zijn we tot 2 versies van de methode gekomen: de versie zoals van tevoren ontwikkeld en de aangepaste versie die is toegepast voor de groepen in de tweede ronde. We schetsen de [eerste versie van de methode](#), zoals we die in het voorjaar 2022 hebben ontwikkeld. In het daaropvolgende hoofdstuk nemen we u mee in de [Implementatie en uitvoering](#) waarin we toelichten welke aanpassingen zijn gedaan ten opzichte van de eerste versie.

en de eerste inzichten en doorontwikkeling die we hebben gedaan. Vervolgens nemen we u mee in de inzichten van de [Proces- en effectevaluatie](#), inclusief een beschrijving van de werkzame elementen van de methode. Op basis van de opgedane inzichten hebben we de methode doorontwikkeld naar een [Definitieve versie](#) van de methode, die we in het volgende hoofdstuk beschrijven. In het daarop volgende hoofdstuk schetsen we wat we in het project hebben gedaan aan [Kennisverspreiding en kennisdeling](#). Tot slot nemen we u mee in een aantal [Conclusies en adviezen](#) naar aanleiding van de opgedane inzichten.

In de Bijlagen vindt u allerlei achtergrondinformatie, bijvoorbeeld over het [integratief gedragsmodel](#), de [Theory of change](#). Maar ook over handvatten die we de taskforce hebben meegegeven in het begeleiden van de medewerker, zoals de [Gouden balans](#) en een model als basis voor het [Omgaan met weerstand](#). Tot slot zetten we de [Literatuurverwijzingen](#) voor u op een rij.

HET ONTWIKKELEN VAN DE METHODE

In dit hoofdstuk gaan we in op hoe de methode is ontwikkeld. We nemen u daarbij mee in de inzichten die we hebben opgedaan met de proces evaluatie.

We hebben de methode in verschillende stappen gedurende fase 1 en 2 van het project ontwikkeld.

Vooronderzoek

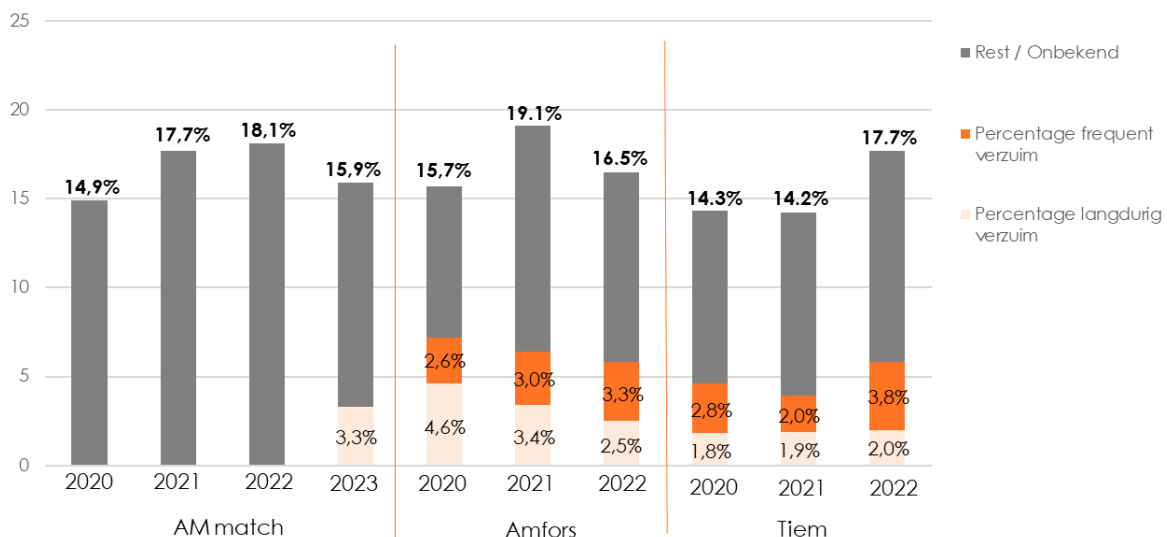
In de eerste twee fasen van het project (september 2021- zomer 2022) hebben we een aantal activiteiten uitgevoerd om een basis te leggen voor het ontwikkelen van de methode.

Literatuurstudie

Zo hebben we een literatuurstudie gedaan, waarbij we alle actuele en relevante literatuur (zowel in wetenschappelijke tijdschriften als in vakbladen hebben geraadpleegd rondom verzuim en verzuimbegeleiding binnen en buiten sociaal werkbedrijven, integratief gedragsmodel en interventies binnen sociaal werkbedrijven. De inzichten hebben we verzameld, op een rij gezet en vertaald naar vragen en dilemma's die we hebben voorgelegd aan diverse stakeholders in de denktanks.

Verzuim in de deelnemende sociaal werkbedrijven

Drie van de bedrijven hebben hun verzuimcijfers met ons gedeeld. Aangezien de methode gericht is op langdurig verzuim, is waar mogelijk onderscheid gemaakt tussen langdurig, frequent en ander verzuim⁴. Het landelijke ziekteverzuim in 2022 is gemiddeld 5,5%⁵, het percentage langdurig verzuim van Amfors en Tiem in 2022 respectievelijk 3,3% en 3,8% procent was (zie Figuur 2).



Figuur 6 Verzuimpercentages van de deelnemende sociaal werk-bedrijven.

Noot: Vetgedrukt = totale percentage verzuim. Verzuimcijfers van 2023 waren bij twee sociaal werkbedrijven nog niet bekend. UW was niet bereid om verzuimcijfers te delen. AM match kon de uitsplitsing in frequent en langdurig verzuim niet makkelijk aanleveren.

⁴ Langdurig verzuim wil zeggen dat de medewerker meer dan 42 dagen ziekgemeld is. Er is sprake van frequent verzuim als de medewerker 4 keer of vaker ziek is geweest in 12 maanden tijd. Deze definities sluiten aan bij wat verschillende arbodiensten in Nederland hanteren (websites Arboned en Human Capital Care) net als de jaarcijfers over verzuim bij sociaal werkbedrijven van SBCM en Cedris (SBCM en Cedris, 2022).

⁵ Kijk [hier](#) voor meer informatie.

Denktanks

Om de methode te ontwikkelen, hebben we diverse denktanks en ontwikkelsprints georganiseerd. Bij elk sociaal werkbedrijf hebben we denktanks met twee groepen gedaan: een groep met SW-medewerkers met ervaring met (langdurig) verzuim en een groep met professionals die zich bezighouden met verzuim (zoals leidinggevenden, HR-adviseurs, arboartsen) en beoogde taskforceleden. Tijdens elke denktank hebben we hen vragen en dilemma's voorgelegd rondom verzuim en verzuimbegeleiding. Thema's die aan bod zijn gekomen zijn:

- ➔ Afbakenen doelgroep en opstellen selectiecriteria voor deelname aan het project
- ➔ Invulling van verschillende onderdelen van de methode:
 - Vorm en inhoud van de e-learnings
 - Groepsgewijze elementen
 - Vertrouwelijkheid.
- ➔ Invulling van de ondersteuning van de taskforce.

Ontwikkelsprints

Bij de ontwikkelsprints werden conceptversies voorgelegd aan de deelnemers van de denktanks om zo in een iteratief, co-creatie-proces de onderdelen van de methode steeds verder door te ontwikkelen. Met behulp van eenvoudige kaartjessorteringen konden de professionals hun gedachten en gevoelens over de nieuwe methode delen. Dit zorgde voor een open en veilige sfeer waar iedereen zich vrij voelde om bij te dragen. De daaropvolgende groepsgesprekken stimuleerden de uitwisseling van ideeën en versterkten het gevoel van verbondenheid. Samen met de medewerkers hebben we de methode verder ontwikkeld en getest. In duo's werkten ze aan een eerste versie van de online cursus. Door hardop te denken over de inhoud en de opdrachten kregen we waardevolle inzichten in hun digitale vaardigheden en hoe zij de informatie interpreteerden. Ook is een eerste video getoetst.

Bij het ontwerpen van de online cursussen hebben we mede op basis van resultaten uit deze ontwikkelsprints rekening gehouden met de volgende aspecten:

- ➔ Duidelijke structuur: De inhoud van de cursussen is overzichtelijk gepresenteerd en ondersteund door visuele elementen
- ➔ Inclusieve taal en beelden: In de illustraties zijn verschillende type karakters weergegeven (jong, oud, en andere uiterlijke kenmerken) om de diversiteit van de medewerkers te illustreren. Er is gekozen voor een heldere, simpele en kleurrijke vormgeving door het analyseren van andere bestaande digitale cursussen. De cursus is toegankelijk voor iedereen, ongeacht achtergrond of ervaring
- ➔ Interactieve elementen: In de cursus zijn er verschillende soorten opdrachten en video's die voor een afwisselende leerervaring zorgen. In elke cursus een online video. De video's hebben een rustig tempo en snijden op humoristische en luchtige wijze de onderwerpen aan. De website biedt een duidelijke keuze: wil je werken aan je digitale vaardigheden of wil je meteen beginnen met de online cursussen? Zo kunnen we iedereen op diens eigen niveau laten starten.
- ➔ Eenvoudige navigatie door cursus: Er is gebruikt gemaakt van bekende digitale interacties in het ontwerp van de webpagina's. En duidelijke grote navigatie knoppen. Ook zijn de oefeningen niet online, maar zijn er verwijzingen naar de cursusmap. Andere afleidingen zo veel mogelijk vermeden. Zo is de suggesties om andere video's te kijken na het kijken van een video weggelaten.

Ontwikkelen van implementatiemiddelen

Zodra de methode in grote lijnen was ontwikkeld, hebben we ook materialen en middelen ontwikkeld om de methode te implementeren. We hebben daarbij gebruik gemaakt van inzichten uit het vooronderzoek, maar ook gebruik gemaakt van reeds bestaande protocollen voor trainingen en verzuimbegeleiding.

Ontwikkelen van trainingsprotocollen

Om de professionals te ondersteunen in het begeleiden van medewerkers aan de hand van de methode hebben we een protocol voor een 3-daagse basistraining ontwikkeld. Tijdens deze trainingen kwamen de volgende onderwerpen aan bod:

- ➔ Het project: waarom, hoe en wat?
- ➔ De methode: waar bestaat die uit en welke doelen hebben de verschillende onderdelen?
- ➔ Het IGM: waarom dit model, wat houdt en in en hoe pas je het toe?
- ➔ De rol van de taskforceleden
- ➔ Het werven, enthousiasmeren en informeren van medewerkers
 - Meenemen in de doelen en werkwijze
 - Werven voor deelname aan proces- en effectevaluatie en informed consent voorleggen.
- ➔ Het begeleiden van de medewerker:
 - Bij de online cursussen
 - In individuele gesprekken het 'willen' en 'kunnen' faciliteren en versterken
 - In groepsgesprekken het 'willen' en 'kunnen' faciliteren en versterken.

Ontwikkelen van handreiking en reader voor taskforceleden

Aanvullend op deze basistraining hebben we een **handreiking** ontwikkeld met alle handvatten en praktische informatie om de methode uit te kunnen voeren. De handreiking geeft alle informatie die professionals nodig hebben om aan de slag te kunnen. Het start met een overzicht van de methode en algemene uitleg van de verschillende onderdelen. In chronologische volgorde staan vervolgens de onderdelen uitgewerkt, van het werven van medewerkers tot het moment dat de medewerker terugkeert naar werk. Om te beginnen krijgen professionals handvatten voor het informeren en werven van de medewerkers. Voor de werving zijn materialen ontwikkeld, zoals een poster en brochure voor medewerkers. In de handreiking zijn de in- en exclusiecriteria te vinden. In de map wordt beschreven hoe de professional toestemming vraagt voor deelname aan de methode en staan de veel gestelde vragen en antwoorden uitgeschreven. Daarnaast kunnen professionals alles rondom de intake lezen, van het doel en de voorbereiding, tot de inhoud en opvolging. Voor de intake kunnen professionals ook gebruik maken van een formulier wat zij hebben ontvangen, waar de verschillende elementen van het IGM worden ingevuld. Professionals ontvingen ook een formulier wat ze konden gebruiken om de intake, de cursussen, coaching gesprekken en groepsgesprekken in te plannen met de medewerker.



Aanvullend op de praktische handreiking hebben we een **reader met achtergrondinformatie** ontwikkeld. In deze reader hebben we een aantal dilemma's rondom de onderdelen van de methode op een rij gezet, met handvatten om daar als taskforce een invulling aan te geven, zoals het dilemma om alle onderdelen chronologisch te doorlopen, of met de medewerker in vrije vorm en volgorde onderdelen uit de methode op te pakken naar aanleiding van relevantie en urgentie.



Ook worden relevante modellen die onder de methode liggen verder uitgewerkt in de reader:

- ➔ Uiteraard het IGM met verdiepende informatie over wat de elementen van 'willen' en 'kunnen' inhouden in de context van verzuim (begeleiding) en hoe je deze elementen gericht en bewust bekwaam kan faciliteren en versterken (zie [Bijlage 1](#))
- ➔ De zgn. Gouden Balans: een kapstok voor het inzetten van gesprekstechnieken in de individuele en groeps gesprekken (zie [Bijlage 4](#))
- ➔ Een doorontwikkelde versie van het zelfdeterminatiemodel van Deci en Ryan om de taskforceleden handvatten te bieden om met weerstand om te gaan (zie [Bijlage 5](#)).

Ontwikkelen van hulpmiddelen voor informeren en werven medewerkers

Om de taskforceleden te ondersteunen bij het informeren en werven van medewerkers hebben we een aantal hulpmiddelen ontwikkeld:

- ➔ Handvatten voor de professional in het gesprek
In deze handreiking krijgen de professionals praktische tips hoe ze medewerkers kunnen informeren over en werven voor de pilot. Hierbij komen onderdelen aan bod die specifiek voor het project zijn, aangezien de professionals:

- De methode niet als reguliere begeleiding inzetten en daarom medewerkers op vrijwillige basis werven voor deze manier van begeleiden
- De medewerker ook vragen om deel te nemen aan de proces- en effectevaluatie.

- ➔ Informatiefolder voor de medewerker

Deze folder, die meteen een informed consent formulier is, vraagt medewerkers om deel te nemen aan de proces- en effectevaluatie. We hebben deze folder, gezien de lees- en taalvaardigheden van de doelgroep bewust heel kort gehouden en eenvoudig geformuleerd. Voor verdieping verwijzen we de medewerkers naar meer (juridische) informatie op deze [achtergrondinformatie](#).



DE EERSTE VERSIE VAN DE METHODE

In dit hoofdstuk beschrijven we de methode zoals die er na het ontwikkelen in fase 1 en 2 ingericht was. In het volgende hoofdstuk nemen we u mee in de veranderingen die we hebben doorgevoerd op basis van voortschrijdend inzicht en de proces- en effectevaluatie.

De doelgroep

De eerste versie van de methode richt zich op medewerkers waarvan wordt verwacht dat het verzuim langer dan 2 maanden zal zijn en waarbij de mogelijkheid tot werkhervatting wordt gezien. Uiteindelijk zijn de in- en exclusiecriteria voor de methode vastgesteld:

- ➔ Werkzaam bij een sociaal werkbedrijf met een SW-indicatie (of beschut werken)
- ➔ De medewerker is langer dan 4 weken niet aan het werk zijn
 - Dit hoeft niet per se 4 weken te zijn, dit is een richtlijn waar je van af kan wijken
 - Of voor een langere periode frequent verzuimen.
- ➔ De professional heeft de verwachting (op basis van de inschatting van de leidinggevende of bedrijfsarts) dat:
 - De medewerker langer dan 2 maanden ziek zal zijn
 - (Gedeeltelijke) werkhervatting mogelijk is binnen 2-12 maanden, in ieder geval binnen 24 maanden na ziekmelding
- ➔ De reden van ziekmelding is geen criterium. Voor de pilot maakt het niet uit of de medewerker is uitgevallen vanwege fysieke, mentale of sociale redenen
- ➔ De medewerker:
 - Heeft een computer/tablet en internet thuis
 - Heeft een redelijk niveau van lees-, schrijf en digitale vaardigheden (voldoende om de online cursus te volgen en deel te nemen aan groepsgesprekken)
 - Is in staat om deel te nemen aan de methode.

De methode

Bij het ontwikkelen van de methode is het belang van gerichte aandacht en maatwerk benadrukt. De methode is flexibel in de volgorde en wordt gaandeweg aangevuld door de inzet van groepsgesprekken en proces- en effectevaluaties. De methode biedt verschillende handvatten aan professionals in de verzuimbegeleiding en aan medewerkers om aan de slag te gaan met hun gedrag rondom verzuim. De methode bestaat uit een intensieve begeleiding van twee maanden met verschillende onderdelen:

Intake: willen en kunnen in kaart brengen met de medewerker

De begeleiding start met een intake tussen de professional en de medewerker. In het kader van de methode is een format opgesteld voor het intake gesprek. In deze intake vraagt de professional het 'willen' en 'kunnen' uit bij de medewerker gerelateerd aan ziekte, verzuim en werkhervatting om zo een goed beeld te krijgen van de situatie. Ook neemt de professional de medewerker mee in de doelen en werkwijze van de methode. Een ander doel van het gesprek is om een basis voor verbinding en veiligheid te leggen. Degene die de intake met de medewerker doet, is ook degene die de individuele coaching gesprekken doet.

Online cursussen

De medewerker gaat aan de slag met online cursussen gericht op het versterken van 'willen' en 'kunnen'. Dit zijn in totaal 5 cursussen die op elkaar voortbouwen en die samen met de andere onderdelen van de methode de medewerker verder helpen. De cursussen zijn: 'uitgangspunten en misverstanden'; 'kwaliteiten'; 'doelen en plannen maken'; 'hulp vragen';

'invloed'; 'meningen van anderen' en; 'aan het werk, en nu?' De medewerker krijgt in de online cursussen informatie en handvatten. Soms met tekst, soms met animaties of filmpjes.

Op basis daarvan gaat de medewerker aan de slag met oefeningen. Deze oefeningen doet de medewerker in een map, dus niet online. In de denktanks kwam namelijk sterk naar voren dat het online doen van deze oefeningen wellicht te moeilijk zou zijn en de medewerkers veel twijfels hebben over het borgen van hun privacy online.

Individuele coaching gesprekken

De oefeningen die de medewerker maakt aan de hand van de online cursussen kunnen best lastig zijn. Daarom was het belangrijk dat de professional daar samen met de medewerker in de coaching gesprekken mee aan de slag gaan. Het doel van deze gesprekken is dan ook om de medewerker te ondersteunen met de oefeningen, vanuit een houding van vertrouwen in de medewerker. Daarnaast is het doel om vanuit verbinding/veiligheid de medewerker te helpen met de uitdagingen die gepaard gaan met het weer naar werk gaan en het versterken van zijn 'willen' en 'kunnen'.

Groepsgesprekken

Naast de coaching gesprekken met een professional, waarbij individuele aandacht voorop staat, kan de medewerker deelnemen aan een aantal groepsgesprekken met andere medewerkers die ook bezig zijn met de methode. Deze groepsgesprekken zijn bedoeld om de medewerker het gevoel te geven dat hij niet de enige is die tegen lastige dingen aanloopt, positieve sociale druk te voeden en de medewerker te helpen in het uitvoeren van zijn plan. Met andere medewerkers in gesprek gaan die in een vergelijkbare situatie zitten, heeft soms meer impact dan advies van een professional. 'Peer learning' is dan ook een krachtig onderdeel van de groepsgesprekken.

Buddy

Tijdens het eerste groepsgesprek faciliteert de professional dat medewerkers een buddy opzoeken. Dat is een andere medewerker die de methode volgt, waar de medewerker afspraken mee maakt om met elkaar in contact te blijven, elkaar te steunen, elkaar advies te geven en met elkaar successen te vieren. Het contact tussen deze buddy's is zonder begeleiding, wel wordt in de groepsgesprekken geïnformeerd hoe het contact verloopt.

'Op de koffie'

Onderdeel van de methode is ook dat de professional faciliteert dat de medewerker af en toe naar werk komt en contact (verbinding) houdt met zijn collega's. Dat kan zijn dat hij aanhaakt bij een overleg, een lunch of gewoon even op de koffie komt. Uit onderzoek blijkt dat deze link met het werk houdt, bijdraagt aan een gezonde en passende werkhervatting.

Kaartjes

Professionals ontvangen een stapeltje aan kaarten om naar de medewerkers te sturen om te laten weten dat je aan hen denkt. Uit de denktanks kwam namelijk naar voren dat medewerkers daar veel behoefte aan hebben.



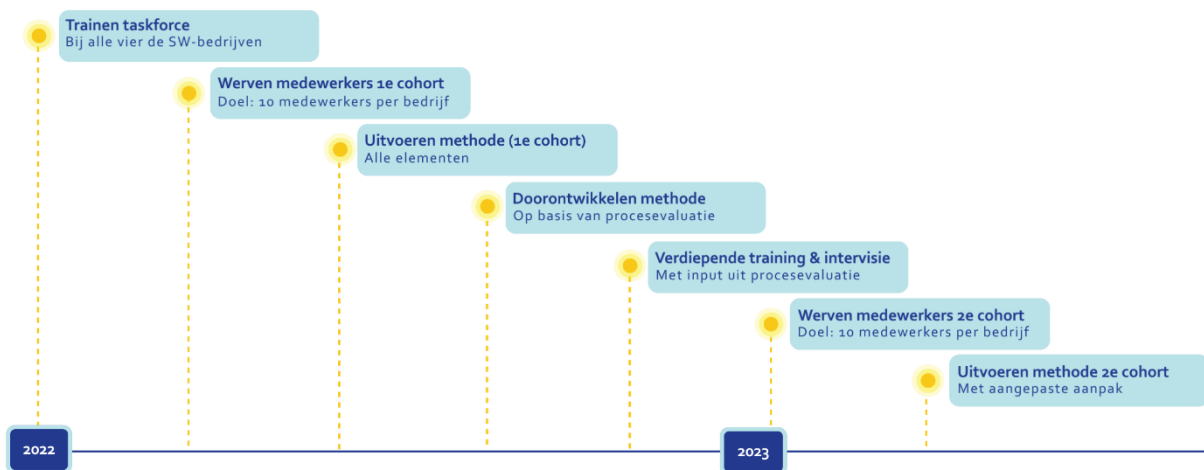
HET IMPLEMENTEREN VAN DE METHODE

In dit hoofdstuk gaan we in op hoe we de methode samen met de taskforceleden hebben geïmplementeerd.

We hebben een aantal activiteiten uitgezet in het implementeren van en werken met de methode.

Diverse activiteiten in de implementatie

We hebben diverse activiteiten uitgevoerd om de implementatie van de methode goed voor te bereiden en uit te voeren.



Figuur 7 Activiteiten bij het implementeren.

Basistraining voor de taskforceleden

We zijn de implementatie gestart met het trainen van de taskforceleden. Wat daarbij opviel was dat deze taskforceleden het erg druk hadden en moeite hadden om voldoende tijd en rust te organiseren voor het optimaal en actief mee kunnen doen met de trainingen. Zowel de trainers als de taskforceleden hebben deze trainingen positief beleefd, waarbij het dilemma ook is besproken dat er tegelijkertijd behoefte was aan meer ondersteuning en de constatering dat agenda's dit maar moeilijk toelieten.

Informereren en werven van medewerkers

De taskforceleden zijn na de training aan de slag gegaan met het informeren en werven van deelnemers voor de eerste groepen, waarbij het doel was dat elke taskforce 10 medewerkers zou werven. Ze hebben daarbij gebruik gemaakt van de hulpmiddelen en de medewerkers uitgelegd wat ze van de methode konden verwachten en wat er van hen werd verwacht bij deelname.

Uitvoeren van de methode bij de eerste groepen

De medewerkers die geworven zijn en meededen met de methode, gingen aan de slag met de cursussen. Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, hebben medewerkers de (online) cursussen gedaan, in combinatie met een map met opdrachten en toelichting. Ze werden hierin begeleid door de professionals in individuele- en groepsgesprekken.

Intervisie taskforceleden

Gaandeweg het werken met de methode hebben we intervisie met de taskforceleden gedaan. In deze intervisie zijn lastige situaties uit de praktijk besproken en hebben de trainers ook voorbeeldgedrag laten zien op het sturen op een effectieve groepsdynamiek. Ook hier was het voor tasforceleden soms lastig om ruimte in de agenda te vinden. Deze intervisie werd als positief ervaren, door zowel de trainers als de deelnemers.

Doorontwikkelen na eerste cohort

Na het werken met de methode met de eerste groepen hebben we feedback verzameld bij de medewerkers en de taskforceleden. Daar kwam een aantal punten naar voren:

- ➔ Een veelvoorkomend punt van feedback was dat de methode als te tijdsintensief werd ervaren. Dit benadrukt de behoefte aan een efficiënte benadering, waarbij professionals hun tijd effectiever kunnen gebruiken zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van de interventies. Er werd aangegeven dat de methode ingekort moet worden.
- ➔ Daarnaast gaven professionals aan dat ze zich vaak genoodzaakt voelden om medewerkers te pushen, en gaven aan dat er behoefte was aan meer ondersteuning vanuit trainers. Specifiek werd er gevraagd naar meer begeleiding bij het geven van regie aan medewerkers, wat aangeeft dat er vraag is voor verbetering in de methode over het motiveren van medewerkers en het bevorderen van eigenaarschap in het proces.

Ook hebben veel professionals van Amfors, AM match en UW de groepssessies losgelaten in fase 2, mede omdat de groepssessies een obstakel vormden voor de werving. Andere redenen waren dat professionals niet voldoende medewerkers konden werven om groepssessies te kunnen houden en dat de professionals nadelen zagen in de groepssessies. Zo zeiden sommige professionals in de groepsinterviews dat medewerkers het niet prettig vonden om in groepsverband met elkaar te spreken, omdat ze zich niet veilig genoeg voelden. Meerdere professionals gaven aan dat het hen hielp in de werving om geen groepssessies te houden, omdat ze de startmomenten van deelnemers niet meer op elkaar af hoefden te stemmen.

Bij Tiem waren de professionals juist enthousiast over de groepssessies. Tien benaderde de sessies vanaf het begin al met een positievere houding. Hoewel zij dus positief er in stonden ervoeren zij ook knelpunten; ze gaven bijvoorbeeld in de groepsinterviews aan dat er naar aanleiding van de groepssessies veel werd geroddeld met anderen. Toch vonden ze de groepssessies prettig werken. Professionals bij Tiem vertelden dat ze namelijk veel uit de groepssessies konden halen, zonder dat dit veel tijd kostte. Lees onder 'werkzame elementen' meer over de groepssessies bij Tiem.

Doorontwikkeling van werving

Op basis van in- en exclusiecriteria werden medewerkers geworven om mee te doen aan de methode. Werving op basis van deze criteria bleek lastig te zijn, omdat professionals vooral medewerkers met frequent verzuim zagen, niet langdurig verzuim. In de loop van de werving is er daarom voor gekozen om ook frequent verzuim te betrekken in de methode⁶. Veel professionals gaven in de groepsinterviews aan dat ze de methode passender zouden vinden voor frequent verzuim, omdat, aldus de professionals, medewerkers met verzuim vaak een medische reden hebben om niet terug te keren, terwijl de methode de focus legt over

⁶ Er deden uiteindelijk 14 medewerkers mee met frequent verzuim.

gedragsgerelateerde factoren. Zo gaf een professional bijvoorbeeld aan in een groepsinterview:

“Frequent verzuimers heb je meer aan [...] dat vind ik een groter probleem. Aan langdurig verzuim doe je niet zoveel.
- Professional in groepsinterview -

Ook gaven professionals in groepsinterviews en in de vragenlijst aan dat het wervingsproces bij de eerste groepen lastig verliep. De meest voorkomende reden hiervoor was tijdgebrek, vaak vanwege een hoge caseload. Ook gaven professionals in de vragenlijst aan dat de selectiecriteria te specifiek waren, wat erin resulteerde dat weinig medewerkers eraan konden voldoen. Een aantal professionals zei bijvoorbeeld dat de taalvaardigheden van medewerkers soms lager waren dan nodig waren. Naar aanleiding van deze feedback zijn er aanpassingen gedaan in het wervingsproces voor de tweede groepen. Er is om te beginnen een handreiking (zie Figuur) opgesteld voor de professionals om hen te ondersteunen bij het werven van medewerkers. Hier staan verschillende strategieën in om medewerkers te enthousiasmeren om mee te doen, die gekoppeld zijn aan het IGM.



Figuur 8 Onderdeel van de handreiking voor taskforceleden bij het enthousiasmeren van medewerkers.

Er wordt in de brochure beschreven wat er kan spelen in het 'willen' en 'kunnen' van de medewerker en hoe de professionals hierop in kunnen spelen, met voorbeelden van vragen en opmerkingen die de professional kan uitspreken. In de vragenlijst over het wervingsproces gaven enkele professionals aan dat de brochure helpend was in de werving voor de tweede groepen.

Ook hebben we gekeken naar de mogelijkheid om medewerkers met frequent verzuim te includeren in het project. De taskforce kreeg daarbij ruimte om deze medewerkers te betrekken bij de pilot, met de volgende kanttekeningen:

- ➔ Als uitzondering, de primaire doelgroep blijft medewerkers die langdurig verzuimen
- ➔ Als de medewerker zoveel verzuimt dat het bijna doorlopend verzuim is
- ➔ Als de professional verwacht dat de medewerker profijt kan hebben van deelname aan de methode.

Opris- en verdiepingssessies met taskforces

We hebben de taskforces vervolgens meegenomen in de aanpassingen en hebben bij elk sociaal werkbedrijf een verdiepingssessie gehouden met aandacht voor:

- ➔ Opvolging feedback: wat is wel en niet aangepast en waarom?
- ➔ Handvatten voor werven van medewerkers
- ➔ Invulling geven aan de meer flexibele methode: hoe besluit je bijvoorbeeld om wel/niet groeps gesprekken in te zetten? Of hoe bepaal je samen met de medewerker de volgorde van de online cursussen?

Uitvoeren van de methode bij de het tweede cohort

De taskforceleden zijn verder gegaan met het informeren en werven van deelnemers, waarbij het opnieuw het doel was dat elke taskforce 10 medewerkers zou werven. Bij de evaluatie over het werken met de methode bij de tweede groepen kwam een aantal inzichten naar voren:

- ➔ Een observatie was dat de digitale vaardigheden van medewerkers soms werden overschat en daardoor de fysieke map vaker moest worden gebruikt dan van tevoren ingeschat. Dit wijst op het belang van realistische verwachtingen en passende ondersteuning bij het integreren van digitale elementen in de methode, vooral in omgevingen waar praktisch opgeleide medewerkers actief zijn. Daarnaast was het taalgebruik voor sommige deelnemers te ingewikkeld, waardoor zij de opdrachten niet goed begrepen.

“De map was moeilijker dan de groepsbijeenkomsten. De vragen in de map waren lastig: wat zou je op moeten schrijven. Ook omdat je sommige zinnen niet helemaal begrijpt. De taal had beter gekund.”

- Medewerker in individueel interview -

- ➔ De interactie en uitwisseling van ervaringen in groepsbijeenkomsten bij Tiem (het SW-bedrijf waar deze doorgingen) werden door medewerkers als waardevol ervaren. Het luisteren naar verhalen van anderen bood nieuwe perspectieven en geruststelling. Onderwerpen zoals de ‘Cirkel van invloed’ werden als te abstract beschouwd en moeilijk te begrijpen voor sommige deelnemers.
- ➔ Ook werd er benoemd dat de materialen in de methode soms een verwarrende structuur hadden, met onduidelijke volgorde van hoofdstukken en onoverzichtelijke opdrachten. Sommige deelnemers vonden de herhaling in de methode, zoals steeds terugkerende vragen aan het einde van elk hoofdstuk, als langdradig en minder leerzaam ervaren.
- ➔ Professionals gaven aan dat de toepasbaarheid en implementatie van de methode deels afhangt van de functie die zij hebben. Er werd aangegeven dat al bij het matchen van een medewerker en begeleider gekeken werd naar verschillende factoren, waaronder functie, persoonlijkheidstype, gender en de relatie tussen de begeleider en de medewerker, waarbij zowel positieve als negatieve relaties impact hebben op het begeleidingsproces. Het werd opgemerkt dat jobcoaches, door frequente gesprekken in de thuisomgeving te voeren, de methode gemakkelijker konden toepassen dan professionals die minder vaak contact hebben met medewerkers, zoals bedrijfsmaatschappelijk werkers. Werkleiders en praktijkbegeleiders vonden het lastig om tijd vrij te maken voor een uur durende sessie met de medewerker, omdat hun normale werkwijze meer gericht is op het aanspreken van medewerkers op de werkvloer. HR adviseurs die niet betrokken waren bij de methode, maar wel een rol hebben in verzuim(administratie) gaven aan dat zij geen invloed hebben op het uitvallen van

medewerkers, maar zij wel informatie ontvangen over medewerkers waarbij begeleiding gestopt is of niet eens gestart is. Niettemin werden positieve veranderingen gezien in het contact met medewerkers vanuit de functie van HR-adviseur, waarbij dieper ingegaan werd op de medewerker, wat resulteerde in meer vertrouwen en betere plaatsing in nieuw werk. Het voeren van gesprekken met medewerkers vanuit een andere functie dan die van leidinggevende op de werkvloer kon echter tot ruis leiden. Dit kwam doordat HR-adviseurs tijdens gesprekken bepaalde zaken opmerkten die ze moesten doorschakelen naar de leidinggevende op de werkvloer. Wanneer de leidinggevende zelf de gesprekken voerde, kon er sneller geschakeld worden met de medewerker over praktische zaken. Aan de andere kant zou dit ook kunnen leiden tot problemen als een medewerker conflicten heeft met diens leidinggevende. Sommige taskforceleden ervoeren het echter als prettig wanneer een begeleiding vanuit enige afstand gedaan werd ten opzichte van de medewerker, om zo mogelijke blinde vlekken te voorkomen.

- ➔ Veel professionals vonden de methode daarnaast goed geschikt voor medewerkers met frequent verzuim en hebben deze voor hen kunnen toepassen. Sommigen zagen echter dat medewerkers afhaakten zodra bleek dat de methode voor langdurig verzuim bedoeld was:

“[Ik heb] eerst de cursus gebruikt voor langdurig verzuim, maar dit was niet passend omdat die mensen vaak medische redenen hebben, anders zouden ze weer terug naar werk – ze willen heel vaak. [Later ook] voor frequent verzuim, maar die laatste zijn afgehaakt omdat de cursus voor langdurig verzuim was.”

- Professional in groepsinterview -

Bovendien vonden professionals soms dat de doelgroep met langdurig verzuim lastige uitdagingen met zich meebracht. In de groepsinterviews kwam naar voren dat de doelgroep vaak moeilijk te bereiken en te motiveren was en vaak uitstroomde naar de WIA. Verder kwamen professionals tegen dat de werving beter verliep bij medewerkers die open staan voor hulp en dat het lastig was om mensen te vinden die mee wilden doen.

- ➔ Een belangrijk exclusiecriteria bleek het taalniveau te zijn. Aangezien professionals noemden dat een te hoog (taal)niveau in meerdere gevallen de reden was om af te haken.
- ➔ Professionals zagen verbetermogelijkheden als het ging om het bereik van de methode. Ze gaven in groepsinterviews aan dat delen van de methode toepasbaar kunnen worden gemaakt voor een bredere doelgroep (zoals hierboven beschreven voor frequent verzuim) en in kan worden gezet voor preventie. Verschillende professionals gaven aan dat ze met alle medewerkers specifieke cursusonderdelen samen doorliepen, zoals bepaalde modules. Dit bevordert de openheid over verzuim en draagt bij aan de preventie.

EFFECTEN VAN HET BEGELEIDEN MET DE METHODE

In dit hoofdstuk gaan we in op de effecten van de methode op zowel professionals als medewerkers. Eerst omschrijven wij de beginsituatie bij beide groepen, en vervolgens de effecten op de vier niveaus van Kirkpatrick: reactie, leren, gedrag en resultaat.

Beginsituatie

Hieronder omschrijven wij wat opvalt aan de beginsituatie van zowel medewerkers als professionals met betrekking tot onderdelen van hun 'willen' en 'kunnen'.

Hoog geloof in eigen kunnen bij medewerkers

Om te beginnen bleek het geloof in eigen kunnen, gerapporteerd door medewerkers zelf in vragenlijsten, hoger te zijn dan verwacht. In het onderzoek was de aanname dat het geloof in eigen kunnen relatief laag zou zijn. Gemiddeld hadden medewerkers echter redelijk veel vertrouwen dat het zou gaan lukken om stappen te zetten terug naar werk of om op een gezonde manier te blijven werken (ze scoorden 4,2 waarbij 1 'weinig vertrouwen' en 5 'veel vertrouwen' was). De meesten verwachtten dan ook binnen 3 maanden terug te keren naar werk. Medewerkers schatten hun eigen rol in de terugkeer gemiddeld neutraal tot groot in (2,7 waarbij 1 'klein' en 3 'groot' was).

Als we kijken naar de intakes die door professionals werden ingevuld, zien wij dezelfde patronen. Zij schatten zij het geloof in eigen kunnen van medewerkers als 'redelijk' tot 'hoog' in. Slechts 1 medewerker werd door een professional ingeschat als 'laag tot redelijk' wat betreft het geloof in eigen kunnen, alle anderen werden ingeschat op 'redelijk' (16 medewerkers), 'redelijk tot hoog' (1 medewerker) of 'hoog' (7 medewerkers). In de intake komt in enkele gevallen naar voren dat de professional denkt dat een medewerker zichzelf overschat. Ook in een groepsinterview gaf een professional aan:

*“Het zat ‘m bij mijn medewerkers niet in het geloof in eigen kunnen: dat hadden ze zat.”
- Professional over de intake -*

Lage zelfregulering bij medewerkers

Bij het in kaart brengen van de beginsituatie, is gekeken naar de mate van zelfregulering onder medewerkers. De verwachting in het onderzoek was dat de zelfregulering relatief laag zou zijn. Deze verwachting werd in de resultaten van de vragenlijst onder medewerkers bevestigd. In de vragenlijst zijn 7 stellingen opgenomen over zelfregulerende vaardigheden en gedragingen, waarvan de meeste stellingen slechts door enkele medewerkers werden herkend bij zichzelf. Met name het maken van een plan om duurzaam terug naar werk te gaan, het houden van verbinding met werk tijdens hun verzuim, en het zelfstandig opzoeken van informatie over duurzaam teruggaan naar werk, waren zelfregulerende gedragingen die mensen weinig bij zichzelf herkenden. Dit benadrukt het belang van onderdelen van de cursus die hierop focusten.

Lage belastbaarheid bij medewerkers

Naast zelfregulering bleek ook de belastbaarheid van medewerkers laag te zijn, zoals naar voren kwam in de intakes die door professionals werden ingevuld. De belastbaarheid van medewerkers wordt door professionals ingeschat als 'laag' tot 'redelijk'. Geen enkele medewerker wordt ingeschat als 'hoog' in relatie tot belastbaarheid. Voor een aanzienlijk deel van de medewerkers gaat het om een combinatie van zowel lage fysieke als mentale

belastbaarheid, waarbij wordt beschreven dat de fysieke klachten leidden tot mentale klachten, zoals stress of overprikkeling op het werk.

Dit resultaat benadrukt dat het belangrijk is om in te zetten op het versterken van het zelfregulerend vermogen van medewerkers om stress te hanteren en effectief om te gaan met de eisen van hun werk. Met zelfregulerend vermogen bedoelen we het vermogen om je eigen gedachten, gevoelens en gedrag te sturen. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld leren omgaan met stress, effectief prioriteiten stellen en je aandacht te concentreren. Door deze vaardigheden te ontwikkelen, worden medewerkers beter in staat om de hoge werkdruk aan te kunnen en hun welzijn te beschermen.

De medewerkers die aan onze methode hebben deelgenomen, gaven aan dat ze met name hadden geleerd om hun belastbaarheid te vergroten. Belastbaarheid heeft te maken met de factoren die beïnvloeden of iemand daadwerkelijk gedrag kan vertonen. Het gaat om het fysieke, psychische en mentale vermogen en de beperkingen die dit beïnvloeden. Denk hier bijvoorbeeld aan iemands conditie, concentratievermogen en stressniveau. Dit benadrukt het belang van methodes gericht op het verbeteren van veerkracht en stressmanagement van de medewerkers.

Enige twijfels over hun eigen kunnen bij professionals

Wij vroegen professionals, in de evaluatieformulieren na de trainingen, om ook aan te geven hoe het met enkele onderdelen van hun eigen 'willen' en 'kunnen' met betrekking tot het toepassen van de methode zat. Professionals gaven aan dat ze (na de training) de juiste kennis en vaardigheden hadden om de methode uit te kunnen voeren (ze scoorden dit op gemiddeld 4,3 op een 5-punt schaal). Ook hadden zij na de training een hoog geloof in eigen kunnen met betrekking tot het vervullen van hun rol in de procesbegeleiding, het toepassen van het IGM, het doen van een zorgvuldige intake, en het voeren van individuele coaching gesprekken (gemiddeld 4,3 van 5).

Waar professionals minder vertrouwen in hadden, was hun vermogen om het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers te beïnvloeden. Dit resultaat toont een lager geloof in eigen kunnen als het gaat om succesvol uitvoeren van de methode op een manier die bijdraagt aan het gedrag van medewerkers. Ook twijfelden zij na de training een beetje over het begeleiden van groeps gesprekken. In groepsinterviews aan het einde van de methode gaven professionals ook aan dat ze veel twijfels hadden over hun eigen vaardigheden met betrekking tot het coachen van groepen, en dat ze graag meer training in groepscoaching hadden gewild.

Randvoorwaarden niet helemaal op orde en sociale druk laag bij professionals

Naast het geloof in eigen kunnen, gaven de professionals aan dat er niet helemaal werd voldaan aan randvoorwaarden die van invloed zijn op de aandacht die ze kwijt kunnen aan het begeleiden van medewerkers (ze scoorden de randvoorwaarden een 3,3 van 5). Met name het gebrek aan tijd en het gebrek aan prioriteit vanuit hun managers werden benadrukt in de evaluatieformulieren. Professionals gaven niet alleen aan dat hun managers niet genoeg prioriteit gaven aan de methode, maar ook dat deelnemende professionals weinig positieve sociale druk ervoeren vanuit hun collega's. We kregen vanuit de overleggen met de sociaal werkbedrijven een aantal signalen dat de urgentie om verzuim terug te dringen bij de sociaal werkbedrijven laag was, wat wellicht een effect heeft gehad op de randvoorwaarden en sociale druk. Naar aanleiding van deze signalen hebben we met de

projectgroep en daarmee de projectleiders bij de sociaal werkbedrijven gekeken naar mogelijkheden om deze randvoorwaarden te verbeteren. Zo zijn er nieuwe taskforceleden gezocht om te ondersteunen, hebben we verdiepingssessies georganiseerd om de professionals te ondersteunen en hebben de managers gekeken naar manieren om de taskforceleden meer 'vrij te spelen' voor deze rol. Hierbij werd door de managers echter wel aangegeven dat de mogelijkheden beperkt waren: de meeste sociaal werkbedrijven kampten met de gevolgen van krapte op de arbeidsmarkt, waardoor ze in het werk in het algemeen en voor dit project in het bijzonder onvoldoende mankracht konden organiseren.

Er werden ook twijfels geuit of coaching van medewerkers onderdeel is en zou moeten zijn van hun functie. Sommige professionals hebben namelijk weinig contactmomenten met medewerkers en kunnen dus lastig situaties inschatten en aansturen vanuit de methode.

Wat vonden medewerkers en taskforceleden van de methode?

We hebben allereerst gekeken naar effecten op reactieniveau: wat vonden de medewerkers en de taskforceleden van de methode en de implementatie: Was het leuk, stom, interessant? In hoeverre sloot het aan bij hun wensen en behoeften?

Medewerkers zijn over het algemeen positief over de methode

In de individuele interviews met medewerkers kwam naar voren hoe zij de cursus en de begeleiding hebben ervaren. Een deel van de deelnemers gaf aan de methode leuk en leerzaam te vinden. Medewerkers benoemden het gebruik van filmpjes als positief punt. Verder werden bepaalde cursussen vaker benoemd als leerzaam en interessant. Met name de cursus over de meningen van anderen beviel deelnemers goed. Ook gaven enkele medewerkers aan dat ze de hulp en individuele coaching prettig vonden. Medewerkers van Tiem (het SW-bedrijf waar groeps gesprekken plaats vonden), vonden de interactie met anderen in de groeps gesprekken interessant

Sommige medewerkers gaven ook kritische feedback bij de methode. Zo gaven ze aan dat het niet passend is mensen wiens verzuim door fysieke klachten is ontstaan, omdat de aanpak vooral focust op gedrag. Daarnaast vond een aantal medewerkers dat de fysieke cursusmap niet prettig werkte. Hierbij ging het vooral om de volgorde van de pagina's in de map, die volgens medewerkers vaak niet klopte met de volgorde van de online cursus.

Daarnaast waren sommige medewerkers kritisch over het niveau. Sommige oefeningen werden gezien als te complex en andere oefeningen als te makkelijk, wat erop wijst dat het niveau per oefening verschilt. Met name de cursus over de cirkel van invloed werd vaak genoemd als te moeilijk door medewerkers. Voor een deel van medewerkers was het taalgebruik in de cursussen te moeilijk, ze hadden hulp nodig van de professional bij het maken van de oefeningen. Er waren daarentegen ook medewerkers voor wie het taalgebruik en de stof te simpel was. Voor een aantal was het te veel herhaling. Dit benadrukt het belang van maatwerk, waarbij gekeken wordt naar de individuele vaardigheden van een medewerker.

Ten slotte benoemde 1 medewerker dat ze na afloop "in het diepe" werden gegooid, waarbij nazorg wenselijk was geweest. In groepsinterviews met de taskforce hoorden wij ook terug dat zij soms na afloop van de methode geen check-in meer met de medewerkers deden, waardoor ze vaak niet wisten hoe het nu ging met de medewerkers.

Over het algemeen waren de medewerkers positief over de nieuwe methode maar werd ook het belang benadrukt van maatwerk, en van continue ondersteuning in de terugkeer naar werk.

Professionals vinden de methode tijdsintensief

Over het algemeen waren de professionals positief over de inhoud van de methode, wat zowel in groepsinterviews als evaluaties van de trainingen naar voren kwam.

Ze gaven echter in groepsinterviews aan dat het erg tijdsintensief was. Voor een deel kan dit komen doordat ze vaak de oefeningen en cursussen samen met de medewerkers doorliepen, in plaats van dat de medewerkers zelfstandig aan de slag gingen. Bij sommige professionals en medewerkers kwam in de individuele- en groepsinterviews naar voren dat het nodig was om dit samen te doen, omdat het niveau volgens professionals te hoog was voor de medewerker. Uiteindelijk kostte het uitvoeren van de methode meer tijd voor professionals dan zij hadden verwacht. Hoewel de coaching gesprekken met medewerkers vaak onder één uur duurden, moesten professionals zich vaak meer dan een half uur lang voorbereiden op elk gesprek, gaven professionals aan. Dit hadden professionals zelf onderschat, en deze extra voorbereidingstijd ging in sommige gevallen ten koste van andere taken:

“Het kost meer tijd dan ik had gedacht, vooral in de begeleiding van de medewerker, de e-learning is ingewikkelder/tijdrovender dan in de map staat”

- Taskforcelid in evaluatie training -

Naast het uitvoeren van de methode, kostte het werven van medewerkers ook veel tijd, gaven professionals aan. Hierbij ging het volgens professionals vooral om het uitzoeken van de juiste medewerkers die aan de selectiecriteria voldeden. Bij het uitvragen hoeveel uren zij gemiddeld hebben besteed, zagen wij dat elk taskforcelid over de twee rondes heen gemiddeld 7 uur in totaal kwijt is geweest aan werving. Professionals hebben dit ervaren als een hoge tijdsinvestering. Mogelijk ontstond deze opvatting doordat professionals verwachtten de methoden in te kunnen passen in het reguliere werk, wat ook in de evaluaties van de trainingen en groepsinterviews ter sprake kan als knelpunt.

Reguliere werkwijze kost minder tijd en heeft minder diepgang

Taskforceleden gaven aan dat de nieuwe methode voor verzuimbegeleiding meer tijd kostte dan de reguliere werkwijze. Ze vertelden in de groepsinterviews dat de reguliere werkwijze veelal bestond uit telefonisch contact, eens per 1 of 2 weken. Veelal hoefde er in de reguliere werkwijze geen afspraak worden gemaakt met de medewerker, maar liepen professionals bij de medewerker langs op de werkvloer. Gesprekken duurden daarnaast doorgaans minder lang dan in de methode.

“Normaal heb je minder dan een half uur voor gesprekken met medewerkers, nu een uur EN het moet ingepland worden: dat is meestal niet het geval, meestal nemen we ze gewoon mee van de werkvloer.”

- Taskforcelid in groepsinterview -

Verder was de aard van het contact in de reguliere werkwijze anders dan in de methode. Dit kwam doordat er in de reguliere werkwijze minder diepgang is in de gesprekken en de gesprekken meer afgebakend zijn. Een taskforce lid zei bijvoorbeeld:

“Het is een emotionele methode, normaal begeleid je mensen maar op een zeer afgebakend ding (bespreken van de afspraken met de bedrijfsarts), maar niet de moeilijke, diepe dingen. Dat is vooral voor de jobcoaches en de werkleiders lastig.”

- Taskforce lid in groepsinterview -

De diepgang werd door sommigen dus als lastig ervaren, hoewel veel taskforce leden de diepgang ook leuk of interessant noemden.

“Normaliter voer je gesprekken die meer juridisch getint zijn en dit was echt een andere manier van gesprekken voeren. Wel heel leuk en interessant om mensen op een persoonlijk manier te leren kennen.”

- Taskforce lid in groepsinterview -

In de reguliere manier van werken rondom verzuim waren professionals dus minder tijd kwijt, doordat gesprekken korter waren en makkelijker in te passen in het werk. Het contact in de methode was dus intensiever, maar ook diepgaander dan in de reguliere werkwijze. De diepgang en grotere tijdsinvestering zorgde voor meer persoonlijke aandacht. Persoonlijke aandacht is een belangrijk element van de methode (zie ook [Werkzame elementen](#)).

Wat hebben medewerkers en taskforce leden geleerd van de methode?

We hebben ook gekeken naar effecten op kennisniveau: welke kennis hebben medewerkers en taskforce leden opgedaan naar aanleiding van het werken met de methode? Hoe is hun 'willen' en 'kunnen' beïnvloed?

Medewerkers leren zelfregulerende vaardigheden

In de individuele interviews hebben medewerkers aangegeven wat ze hebben geleerd dankzij de methode. Eén onderwerp wat zij relatief vaak ter sprake brachten, was dat ze veel hebben geleerd over het maken en uitvoeren van een plan. Dit is een zelfregulerende vaardigheid waar medewerkers volgens professionals bij de intake veel moeite mee hadden (zoals beschreven staat onder het kopje 'beginsituatie'). Ook noemden medewerkers vaak dat zij hebben geleerd om hulp te vragen, en om te gaan met tegenslagen en negatieve meningen van anderen, wat ook zelfregulerende vaardigheden zijn. Medewerkers noemden verder uiteenlopende onderdelen als het meest leerzaam. Zo gaf de cursus 'mijn kwaliteiten' een medewerker meer zelfvertrouwen, zei een medewerker dat hij of zij het onderdeel over misverstanden nu toepast en hielp 'de cirkel van invloed' een medewerker bij het loslaten van zaken waar die je niet kan beïnvloeden.

Medewerkers hebben dus uiteenlopende vaardigheden geleerd en kennis opgedaan. Dit verschilt per persoon, maar we zien dat een aantal cursussen, met name 'hulp vragen' en 'meningen van anderen' bijzonder behulpzaam waren. Gezien de bijzondere aandacht voor zelfregulering in de methode, is het positief dat medewerkers aangeven hiervan te hebben geleerd.

Professionals hebben meer kennis van gedrag gerelateerde componenten achter verzuim

In de evaluatieformulieren werd professionals gevraagd om te reflecteren op hun geleerde kennis over het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers. Zij scoorden een 4,4 van 5 op de stellingen over de geleerde kennis van het IGM. Een aantal professionals lichtten dit in de evaluatieformulieren toe en gaven aan dat ze veel hadden geleerd over de theorie, maar dat ze het nog moesten gaan toepassen in de praktijk.

Daarnaast kwam in de groepsinterviews naar voren dat professionals waardevolle inzichten hebben verkregen dankzij de coaching gesprekken. Deze gesprekken stelden professionals in staat om meer te leren over context gerelateerde problemen die verzuim kunnen veroorzaken, zoals problemen thuis of een ongeschikte werkomgeving. Zo zei een professional bijvoorbeeld in een groepsinterview dat ze via hun gebruikelijke manier van verzuimbegeleiding, die inhoudelijk veel verschilde van de methode, geen inzicht kregen in de reden achter verzuim:

“[De gebruikelijke manier] is meer monitoren en inzicht krijgen in huidige verzuim.”

- Professional in groepsinterview -

Een andere professional zei in een groepsinterview, over hoe de persoon heeft geleerd over het verzuim van medewerkers:

“[Door] kennis over hoe de gedachtegang van medewerkers gaat op basis van [het] IGM [krijg ik] inzicht in gedrag.”

- Professional in groepsinterview -

Door deze kennis van specifieke omstandigheden van de medewerker konden professionals hun begeleiding en ondersteuning effectiever afstemmen, waardoor ze meer konden betekenen voor medewerkers die met verzuim te maken hebben.

Professionals hebben meer kennis van coaching op basis van het IGM

In de evaluatieformulieren gaven professionals ook aan meer te hebben geleerd over hoe zij coaching technieken konden toepassen om het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers te beïnvloeden. Hierbij ging het bijvoorbeeld om het doen van een intake, of het toepassen van gesprekstechnieken op basis van de 'Gouden Balans'. Zij scoorden een 4,4 van 5 op stellingen over de geleerde kennis over coaching.

In groepsinterviews gaven enkele professionals ook aan dat de methode bruikbaar is om te coachen op gedrag en richting gaf aan de ondersteuning en gesprekken met medewerkers. Ze voerden de gesprekken nu vaak anders dan eerst. Een professional zei in een groepsinterview hierover het volgende:

“...je groeit er ook zelf van in je rol. Die gesprekken had ik buiten deze methode niet bewust zo gevoerd.”

- Professional in groepsinterview -

Een andere professional gaf aan:

“...je kan door de methode veel sneller schakelen. Je ziet de signalen van wat er mis zal gaan, je ziet de urgentie.”

- Professional in groepsinterview -

Het IGM bood dus handvatten om inzicht te krijgen in het ‘willen’ en ‘kunnen’ van medewerkers en om richting te geven aan de ondersteuning van professionals.

Wat zijn medewerkers en taskforceleden anders gaan doen door de methode?

Uiteraard hebben we ook gekeken naar effecten op gedragsniveau: wat zijn medewerkers en taskforceleden anders gaan doen door het werken met de methode? Hoe is hun ‘willen’ en ‘kunnen’ en vooral hun doen beïnvloed?

Zelfregulering van medewerkers verbetert met de methode

In de methode is bijzondere aandacht besteed aan de zelfregulering van medewerkers. In de resultaten zien we terug dat medewerkers niet alleen aangeven te hebben geleerd waar zelfregulering over gaat, maar dat ze ook hun gedrag hebben aangepast op dit gebied. In de interviews met medewerkers kwam dit op verschillende manieren naar voren. Zo kwam bij meerdere medewerkers ter sprake dat ze plannen hadden gemaakt en uitgevoerd, in sommige situaties ging dat om praktische zaken, maar soms ook privé zaken, zoals een hobby vaker beoefenen. Een medewerker gaf aan dat deze beter om kon gaan met lastige situaties, dat ze de methode kunnen toepassen als ‘het even misgaat’. Een andere medewerker onderschrijft dit en geeft aan:

“Ik vind het lastig om [me] aan een plan te houden of vol te houden. Ik kan slecht tegen veranderingen. Ik krijg dan error in mijn hoofd, zie allerlei scenario’s van hoe het kan eindigen. Black out. In cursus zit een filmpje [waarbij die] situatie wordt nagespeeld [...] Dan denk ik: oké hoe ga ik het oplossen.”

- Medewerker in individueel interview -

Hulp vragen, wat ook past bij zelfregulering, werd tijdens het toepassen van de methode ook vaker gedaan. Veel medewerkers gaven in de interviews aan dat ze aan de slag zijn gegaan met hulp vragen. Sommigen vroegen hulp aan de leidinggevende, anderen aan een collega. Een aantal medewerkers is hulp gaan vragen voor diverse medische klachten, door bijvoorbeeld naar de fysiotherapeut of diëtist te gaan. Een enkele heeft hulp gezocht bij de POH-GGZ voor psychische klachten. Medewerkers gaven aan dat ze effectiever en vaker om hulp vroegen dan eerst. Een medewerker vertelt in een interview hierover:

“Situatie heeft zich sinds begeleiding al wel voorgedaan, toen heb ik hulp gevraagd bij mijn beschut woonplek [...]: wat kan ik het beste doen. Eerder zou ik dat niet hebben gedaan.”

- Medewerker in individueel interview -

Ook leek de houding ten opzichte van werk voor sommige medewerkers positiever te worden:

“Ik had één iemand die zei aan het begin “Ik denk dat ik over een paar jaar afgekeurd ben” en nu zegt die “Ik wil alles doen om dit te blijven doen. Ik moet een behandeling krijgen. Ik hoop zo dat het allemaal lukt want ik zit hier zo op mijn plek, ik wil helemaal niet de WIA in”. Dat was een verandering die al te zien was na een paar weken dat die in z’n nieuwe werkplek zat.”

- Professional in groepsinterview -

De methode heeft dus bijgedragen een verbetering van zelfregulering van medewerkers, vooral bij het omgaan met lastige situaties en hulp vragen. Dit zal hen helpen beter om te gaan met hun lage belastbaarheid en het beste te maken van een lastige situatie.

Geloof in eigen kunnen en randvoorwaarden blijven lastig voor professionals

In groepsinterviews met professionals merkten we dat een aantal professionals zich onzeker voelde over hun eigen coaching vaardigheden en hoe ze de methode hebben ingezet. Ze benadrukten de behoefte aan meer training van ZINZIZ, met name op groeps gesprekken, en hadden gewenst dat ZINZIZ ook een deel van de begeleiding van medewerkers had gedaan. Dit is in lijn met de signalen van professionals over hun lager geloof in eigen kunnen op bepaalde coachingsvaardigheden. Er bleken knelpunten te zijn met betrekking tot de beschikbare tijd. Professionals ervoeren tijdsdruk om de methode te integreren in hun reguliere werkzaamheden, en er werd vanuit hun managers weinig tijd vrijgemaakt. Hier vertelde een professional bijvoorbeeld over:

“Geen tijd voor methode. Er zou ruimte komen [vanuit managers] maar die is er nooit gekomen.”

- Professional in groepsinterview -

Er is dus het één en ander nodig om de tijdsdruk te verlagen. Deels kan de tijdsdruk afnemen naarmate professionals en organisaties aan de nieuwe manier van werken gewend raken. Als de methode standaard wordt toegepast voor verzuim zal bijvoorbeeld de werving van deelnemers minder tijd kosten. Deels kan tijd worden bespaard door prioriteiten te stellen in de werkzaamheden of verlagen van de caseload. Een professional vatte het treffend samen:

“Wat we gaan meenemen is tijd en aandacht. Daar moeten we [...] mee bezig zijn. Dat zijn we ook al, maar als praktijkbegeleider heb je gewoon een hele hoge caseload.”

- Professional in groepsinterview -

Professionals geven meer aandacht aan medewerkers

Professionals vertelden in de groepsinterviews nu meer tijd en aandacht aan het ondersteunen van medewerkers te besteden. Deze toename in persoonlijke aandacht kwam op verschillende manieren naar voren.

Een professional gaf in een groepsinterview bijvoorbeeld aan deze manier van gesprekken voeren ook buiten de formele coaching gesprekken toe te passen:

“Vanochtend kwam ik de schoonmaker tegen en merkte dat die wel even een praatje wou maken. En ik had het wel heel druk, maar heb even mijn eigen plannen losgelaten en dacht “oké dit moet ik even doen”. En het was duidelijk voor haar ook even belangrijk. En ze vroeg me ook hoe het met mij is. Dat sluit dus echt aan bij die verbinding en veiligheid.”

- Professional in groepsinterview-

Het blijft complex om zelfregulering van medewerkers te voeden

Professionals vonden het vaak moeilijker om de eigen regie van medewerkers te voeden, dan wij hadden verwacht. Professionals merkten in de groepsinterviews en evaluaties van de trainingen op dat medewerkers vaak niet in staat waren om zelf beslissingen te nemen en dat ze de modules van de cursus samen met hen hebben doorlopen:

“Regie teruggeven aan de medewerker is niet haalbaar, je blijft als begeleider de regisseur. Ze doen de opdrachten gewoon niet.”

- Professional in groepsinterview -

Dat de professional regisseerde kwam ook naar voren in het logboek van gesprekken tussen de professional en de medewerker. Professionals maakten in de gesprekken vaak afspraken met de medewerker over het ‘huiswerk’, welke cursussen ze wanneer zouden doen en het werktempo, maar maakten ook regelmatig de cursussen samen met de medewerker. Er leek ook weinig samenwerking tussen professionals en medewerkers; professionals voelden zich voornamelijk als degenen die de richting bepaalden en weinig ruimte lieten voor de inbreng van medewerkers. Dit wijst op een gebrek aan een gezamenlijke aanpak.

Weinig nazorg

Het valt op dat professionals niet altijd vervolg geven aan het traject. Enkele professionals gaven aan hier wel behoefte aan te hebben, in de vorm van een terugkomdag of af een toe een kop koffie drinken. Dit werd ook door een medewerker genoemd:

“De cursus helpt wel, maar omdat het nu afgelopen is word je een beetje in het diepe gegooid. Nazorg zou wel goed kunnen zijn.”

- Medewerker in individueel interview -

Wat is de impact van het werken met de methode?

We hebben tot slot gekeken naar effecten van de methode op resultaatniveau: welke impact heeft de methode op verzuim en op de organisaties?

Minder ziekmeldingen

De methode lijkt verschillende resultaten op te leveren als het gaat om verzuim. Enerzijds lijken medewerkers die deelnemen aan de methode minder vaak ziek te zijn. Meerdere professionals vertelden in de groepsinterviews dat het verzuim was verminderd onder de medewerkers die ze hebben begeleid. Een enkele professional gaf aan dat het verzuim gelijk was gebleven. In het logboek van gesprekken tussen taskforce-leden en medewerkers

schreven professionals bij meerdere medewerkers dat zij in de loop van het traject hun uren op werk opbouwden. Een aantal medewerkers is tijdens het traject op zoek gegaan en volgens professional meer open gaan staan voor de verschillende mogelijkheden voor re-integratie op werk, zoals het doen van andere werkzaamheden of gedetacheerd werken. Ook gaven medewerkers aan dat de methode hen bij het oppakken van werk na verzuim heeft geholpen, dankzij de langzame re-integratie en door het stellen van realistische doelen. Dat betekent dat de methode kan helpen om minder te verzuimen van werk.⁷

Meer aandacht voor de relatie met medewerker

Sommige professionals gaven in de groepsinterviews aan dat het belangrijkste resultaat niet zou zijn of er minder verzuim zichtbaar was in de cijfers, maar dat de persoonlijke aandacht voor de medewerker een belangrijk resultaat zou zijn:

“Dit ga je ook niet snel terug zien in de cijfers. Je zou na 1 of 2 jaar kunnen zien of verzuim korter is, je zou iedereen op deze manier moeten begeleiden, vanaf dag 1 dat iemand ziek is. Maar winst is ook voor ons dat we op andere manier naar langdurig zieke mensen kijken. [Dat] de relatie die je met elkaar aangaat [...] wat positiever voelt. En dat het dwingende (“je moet dit, je moet dat”) wat naar de achtergrond is, [zodat] je een andere relatie aan kan gaan.”

- Professional in groepsinterview -

Een andere professional benadrukt het belang van de relatie met de medewerker:

“We hebben wel hoog verzuim, maar het is niet zo dat we hele dag bezig zijn met achter verzuimcijfers aanvissen. [...] Ik geloof meer in dat aandacht en zien wat iemand waard is, dat dat uiteindelijk meer gaat helpen. Maar dan moet je dat dus DOEN. [...] En door drukte van de dag ben je geneigd te denken ‘oh Henk is ziek, dat is onhandig. Potverdorie. Poortwachter, bedrijfsarts. Terwijl Henk een ziek mens is met een hele achter geschiedenis en thuissituatie. En daar heb je het écht over in deze gesprekken.”

- Professional in groepsinterview -

De persoonlijke aandacht had volgens meerdere professionals een positief effect op de medewerkers, ze voelden zich gehoord en kwamen eerder naar de professionals toe om het gesprek aan te gaan. Ook in de evaluaties van de trainingen gaven professionals vaak aan dat zij de persoonlijke aandacht voor medewerkers erg positief vonden. De persoonlijke aandacht lijkt een belangrijk werkzaam element van de methode, aangezien dit veel naar voren is gekomen in zowel de groepsinterviews als de evaluaties van de trainingen. Een kanttekening hierbij is dat het schenken van persoonlijke aandacht veel tijd kost, waar professionals vaak tegenaan liepen.

⁷ We hadden geen vergelijkings- of controlegroep, waardoor het bepalen van specifieke effecten van deze methode, vergeleken met een andere methode, lastig is.

Professionals hebben meer plezier in de verzuimbegeleiding

In de groepsinterviews kwam vaker naar voren dat de methode zorgde voor werkplezier, omdat er meer persoonlijke en diepere gesprekken werden gevoerd met medewerkers dan eerst. Meerdere professionals vertelden dat ze het prettig vonden dat ze meer persoonlijke gesprekken voerden met medewerkers. Een professional zei hierover:

“Normaliter voer je gesprekken die meer juridisch getint zijn en dit was echt een andere manier van gesprekken voeren. Wel heel leuk en interessant om mensen op een persoonlijke manier te leren kennen.”

- Professional in groepsinterview -

De handvatten die professionals kregen om de gesprekken te voeren, zoals de handleiding, werd door een deel van hen in een groepsinterview genoemd als iets wat bijdroeg aan plezier. Een voorbeeld hiervan in de onderstaande quote:

“De gesprekken die ik heb gevoerd vond ik wel leuk en interessant, ook omdat een hele methode daarachter zat die je kon bij pakken in de voorbereiding op een gesprek. Ik vond het leuk om te spelen met de kennis en methode als coach.”

- Professional in groepsinterview-

De methode heeft ook effecten op ander gedrag van medewerkers

Nast verzuimgedrag, werd ook in sommige gevallen aangegeven dat de methode positieve effecten zou hebben gehad op ander gedrag. Zo zei een professional bijvoorbeeld:

“De medewerker die ik in ronde 1 heb gecoacht, komt nooit meer op mijn verzuimlijstje. En er zijn ook geen incidenten meer op de werkvloer.”

- Professional in groepsinterview -

In het logboek van gesprekken tussen taskforce-leden en medewerkers kwam ook naar voren dat het gedrag van medewerkers verbeterde. Zo gaf één professional aan dat een medewerker groeide dankzij de methode en minder zich minder achterdochtig opstelde op het werk. Ook in de individuele interviews kwamen gedragsgerelateerde effecten naar voren. Meerdere medewerkers stonden vaker stil bij wat er goed gaat, wat hen hielp om meer zelfvertrouwen te krijgen. Sommige medewerkers kwamen meer voor zichzelf op, ook als het ging over onderwerpen die niet om het verzuim gingen. Ten slotte gaven sommige medewerkers aan dat hun contact met collega's is verbeterd, zo gaven meerdere medewerkers aan steun te hebben aan collega's die meededen aan de methode. Er werd ook vaker genoemd dat medewerkers nu vaker en beter aan collega's uitlegden wat er speelde rondom het verzuim. Een medewerker zei:

“Door één [van de cursussen] heb ik de moed gevonden om collega's uit te leggen wat ik nodig heb en hoe het met me gaat, ik durf het nu.”

- Medewerker in individueel interview -

De methode hielp sommige medewerkers ook om minder conflicten te hebben met collega's:

“De tip werd gegeven: je hoeft niet overal op in te gaan. Je kan het een beetje laten, of zeggen: je weet niet waarom ik me ziek meld. Ik reageer nu ook niet op collega's. Ze lopen te klagen. Ik laat het nu vaak gewoon. [...] Dan krijg je geen ruzie.”

- Medewerker in individueel interview -

Werkzame elementen

Werkzame elementen zijn onmisbare onderdelen die zorgen dat een methode werkt. Als deze elementen ontbreken, werkt de interventie niet of is zij minder effectief. Uit het onderzoek kwamen enkele werkzame elementen naar voren.

Persoonlijke aandacht maakt het verschil

Ten eerste bleek de persoonlijke aandacht in de coaching gesprekken cruciaal. Dit belang werd door veel professionals benadrukt in de evaluatieformulieren en groepsinterviews. Ook in de individuele interviews met medewerkers kwam naar voren dat de coaching gesprekken erg belangrijk waren en dat het goed was dat de individuele medewerker centraal stond.

“De methode levert vooral extra aandacht op voor de medewerkers. Aandacht helpt bij verzuim: je ziet ze groeien en bloeien.

- Professional in groepsinterview -

De handvatten die de methode boden waren volgens professionals erg belangrijk om de coaching gesprekken en daarmee de persoonlijke aandacht, invulling te geven. Dankzij de methode wisten professionals dus beter wat ze konden bespreken en hoe ze ervoor konden zorgen om op een prettige manier persoonlijke aandacht te besteden.

Over de groepsgesprekken zijn de meningen sterk verdeeld

Hoewel veel professionals bij de andere sociaal werkbedrijven stopten met groepsessies in fase 2, leek dit voor Tiem een werkzaam element. Professionals van Tiem waren positief over de groepsgesprekken, iemand zei bijvoorbeeld dat ze erg waardevolle informatie opleverden en dat medewerkers zich dankzij de groepsgesprekken betrokken voelden. Ze gaven aan dat het belangrijk was om de groepsessies met enthousiasme te presenteren aan medewerkers, om hen vrijblijvend uit te nodigen en om te zorgen voor een goede sfeer door bijvoorbeeld wat te eten te verzorgen. Een professional van Tiem vertelde in het groepsinterview over de groepsgesprekken:

“De groepsgesprekken waren zo leuk. De interactie met elkaar, en hoe eerlijk mensen naar elkaar waren [...] ook een gezamenlijk kompas. Wat doe je wel en wat doe je niet als je ziek bent, [om het] daarover te hebben.”

- Professional in groepsinterview -

Meerdere professionals van Tiem benadrukten in de groepsinterviews het belang van de groepsessies en één van hen gaf aan dat ze de groepsessies met verzuimende medewerkers graag een paar keer per jaar zou willen blijven organiseren, ook als de rest van de methode niet zou worden doorgezet.

Het IGM geeft houvast

In de interviews kwam naar voren dat de methode professionals handvatten gaf om het gedrag van medewerkers beter te begrijpen. Daardoor werden zij zich meer bewust van waar verzuim vandaan kan komen. Ook in de evaluatieformulieren kwam naar voren dat het IGM de professionals in staat stelde om beter zicht te krijgen op de medewerker. Een van de professionals geeft hierover het volgende aan:

“Het maakt je als coach bewust hoe je verschillende technieken en methodes in kan zetten”
- Professional in evaluatieformulieren-

Duidelijke filmpjes en duidelijke taal in de methode

Tijdens de oefeningen werden er ook filmpjes getoond en werd er gebruik gemaakt van duidelijke taal. Hierbij gaven diverse medewerkers aan dat dit een fijne manier was om informatie te krijgen en oefeningen uit te leggen. Echter gaven enkele medewerkers aan dat er veel herhaling was tussen de filmpjes, tekst en oefeningen. Hierdoor werd de stof soms wat langdradig en saai. Daarentegen vonden sommige deelnemers dat juist fijn en wenselijk.

Praktische toepasbaarheid

Het toepassen van de methode in de praktijk kent enige uitdagingen en verbeterpunten. Zo zou uitbreiding van de ondersteuning vanuit ZINZIZ wenselijk zijn. In de groepsinterviews gaven sommige professionals aan dat ze meer handvatten nodig hadden vanuit ZINZIZ om de geleerde lessen in de praktijk uit te voeren. Dit gold met name voor ondersteuning en training rondom coaching gesprekken en groeps gesprekken, omdat veel professionals hier relatief weinig of geen eerdere ervaring mee hadden. Enkele professionals leek het ook nuttig als ZINZIZ direct betrokken zou zijn bij de medewerkers, of een andere professional die verder van de medewerker af staat en bekend is met de methode. Zij dachten namelijk dat deze eerder de tijd en expertise zou hebben om het gesprek aan te gaan met de medewerker. Ook dachten sommige professionals dat iemand met grotere afstand tot de medewerker wellicht meer vertrouwen zou krijgen van medewerkers. In ons onderzoek zijn we verder geen aanwijzingen tegengekomen dat dit tot meer vertrouwen zou hebben geleid.

Een tweede uitdaging voor het toepassen van de methode heeft te maken met de tijdsinvestering. In de groepsinterviews werd door professionals opgemerkt dat de methode veel tijd kost. Vaak hadden zij niet voldoende tijd om de methode uit te voeren. Dit wijst erop dat het vrijmaken van voldoende tijd een belangrijke randvoorwaarde is, waar voor aanvang van de methode aandacht voor nodig is.

Ten slotte is het belangrijk dat de cursusmap goed kan worden gebruikt. Tijdens het traject waren de cursussen zowel online als fysiek beschikbaar. Sommige medewerkers vonden dit helpend, bleek uit de individuele interviews. Professionals gaven echter aan dat de fysieke map voor sommige medewerkers overweldigend was, omdat het veel was. Professionals konden dit volgens hen ondervangen door een goede toelichting bij de map te geven. In de groepsinterviews kwam ook naar voren dat er fouten in de map stonden wat betreft volgorde. Tijdens het traject hebben we wijzigingen in de map doorgevoerd, wat soms rommelig werkte volgens professionals. Voor de werkbaarheid van de methode is het nuttig als de werkmap vanaf het begin kloppend is.

DOONTWIKKELEN NAAR DEFINITIEVE METHODE

In dit hoofdstuk omschrijven we de doorontwikkeling naar de definitieve versie van de methode.

Ontwikkeling op basis van een aantal activiteiten

Het spreekt voor zich dat we de ontwikkeling naar de definitieve methode voornamelijk gebaseerd hebben op de proces- en effectevaluatie. We hebben de inzichten vanuit deze proces- en effectevaluatie vervolgens op verschillende manieren duiding proberen te geven en te vertalen naar een herontwerp.

Denktank reguliere werkgevers

Omdat we de methode ook toepasbaar willen houden en maken voor reguliere werkgevers hebben we in een denktank met werkgevers hen bevestigd op deze toepasbaarheid en op algemene feedback gegeven over de methode. De denktank bestond uit drie HR-managers van een internationaal productiebedrijf en één HR-manager van een ander internationaal productiebedrijf.

De HR-managers van het eerste bedrijf vertelden dat het contact tussen medewerkers en HR-managers bij hen moeizaam verloopt, maar dat ze veel prioriteit geven aan verzuimbegeleiding en voldoende aandacht wordt gegeven aan verzuimende medewerkers. Aangezien dat er veel aandacht is maar de gesprekken moeizaam gaan, is het mogelijk dat onze methode de juiste handvatten voor gesprekken tussen medewerkers en HR-managers zou kunnen bieden. Zij vertelden dat er vaak wantrouwen heerst bij HR en medewerkers. Er zijn bijvoorbeeld twijfels bij mensen die binnenkort mogelijk ontslagen gaan worden. Er wordt dan snel gedacht dat zij zich ziek melden om ontslag te vermijden. Ook bestaat er een vaste groep mensen die vaak verzuimt, waarvan getwijfeld wordt of zij misschien gewoon niet willen werken. Onze methode, die gebaseerd is op het IGM en dus inzicht geeft in het 'willen' (en 'kunnen') achter verzuim, zou mogelijk kunnen helpen om beter te begrijpen waar het 'niet willen werken' vandaan komt. Ze benadrukten de noodzaak van meer aandacht voor het gedrag achter verzuim, zoals zelfregulerende vaardigheden, en het sociale en emotionele aspect ervan, inclusief de invloed van collega's op de beslissingen om al dan niet te verzuimen. Ze vinden het belangrijk dat medewerkers meer eigen regie nemen: *"Wij moeten medewerkers stimuleren om initiatief te tonen"*, zei een van de HR managers. Aangezien dat onze methode is gericht op het in kaart brengen van gedrag achter verzuim, inclusief sociale druk, en het geven van eigen regie aan de medewerker, zou onze methode hier goed bij kunnen passen.

Tot slot gaven ze aan dat online cursussen niet goed worden ontvangen door hun medewerkers vanwege weerstand tegen online activiteiten. Dit is een aandachtspunt voor de doorontwikkeling, want digitale vaardigheden blijken zowel binnen de SW als in reguliere productiebedrijven laag te zijn. Het gebruik van online cursussen moet worden heroverwogen, gezien de weerstand daartegen bij medewerkers.

De HR-manager van het andere productiebedrijf benadrukte eveneens het belang van persoonlijke aandacht, en dat dit een fijn onderdeel van onze methode is. Hij bevestigde dat online cursussen niet goed aansluiten bij de digitale vaardigheden van hun medewerkers, maar dat filmpjes wel gewaardeerd worden vanwege de visuele prikkel.

Over het algemeen kunnen we concluderen dat delen van de methode goed aansluiten bij de behoeften van reguliere productiebedrijven, en waar bij hen de focus op wordt gelegd in de verzuimwereld binnen HR.

Projectgroepoverleg

We hebben met de projectgroep met vertegenwoordigers van de sociaal werkbedrijven naar een aantal dilemma's uit de proces- en effectevaluatie gekeken en met het ideeën voor de doorontwikkeling naar de definitieve methode opgesteld.

Bijeenkomst klankbordgroep

We hebben ook met de klankbordgroep naar een aantal dilemma's uit de proces- en effectevaluatie gekeken en met het ideeën voor de doorontwikkeling naar de definitieve methode opgesteld.

Ontwerpsessie

Met de trainers, onderzoekers, adviseurs en ontwerpers van de oorspronkelijke methode hebben we een ontwerpsessie gehouden om de verschillende dilemma's te vertalen naar een herontwerp.



Drie focuspunten in de doorontwikkeling

We hebben de inzichten uit bovenstaande activiteiten vertaald naar 3 focuspunten in het herontwerp van de definitieve methode.

Cursus aanscherpen door 'puntjes op de i' te zetten

Op basis van feedback van de klankbordgroep, evenals bevindingen in de proces- en effectevaluatie kan worden gesteld methode grotendeels nog steeds als goed wordt bevonden, maar dat er kleine dingen kunnen worden aangescherpt wat betreft taalgebruik en structuur. Voor het huidige project valt het volledig toegankelijk maken van de methode voor mensen met een lage taalbeheersing of digivaardigheid buiten de mogelijkheden. Zo waren er 'puntjes op de i' nodig wat betreft het taalgebruik en de structuur van de online cursussen en oefeningen. Het taalgebruik is daarom aangepast en verduidelijkt en oefeningen die als lastig zijn ervaren door medewerkers zijn aangepast. Een aandachtspunt hierbij vanuit de klankbordgroep was om het vertrouwen bij professionals in de taal- en digivaardigheden van hun medewerkers te voeden (zie volgende punt).

Methode beter tot zijn recht laten komen door trainingen aan te passen

Vanuit de evaluatie en de klankbordgroep was een ander belangrijk punt het voeden van de creativiteit van professionals en om hen meer handvatten geven. Dit geldt vanaf de intake tot aan de groepsgewijze aanpak.

We hebben op basis van deze feedback de **trainingen oor de taskforceleden** aangepast (zie ook Programma trainingen taskforce). Belangrijke punten waren daarbij:

- ➔ Meer stilstaan bij de uitgangspunten van verzuim en verzuimbegeleiding omdat het voor taskforceleden een nieuwe rol kan zijn
- ➔ Stilstaan bij eigen overtuigingen en basishouding, bijvoorbeeld over het handelen vanuit vertrouwen ook als je eerdere ervaringen hebt gehad waarbij medewerkers je vertrouwen hebben verloren

- ➔ Meer tijd in het programma om het IGM en het inzichtelijk maken van het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers beter onder de knie te krijgen
- ➔ Meer tijd en ruimte om te oefenen met technieken om het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers gericht te faciliteren en versterken en daarbij uit veel voorkomende valkuilen (zoals de reparatiereflex) te blijven
- ➔ Meer aandacht voor de rollen en verantwoordelijkheden van de taskforceleden, met meer aandacht voor de samenwerking met andere betrokkenen, zoals leidinggevenden en HR, en aan het verbeteren van de communicatie met medewerkers
- ➔ Meer ruimte voor het begeleiden van groepsgesprekken: de meeste professionals zijn gewend om individueel te begeleiden en hebben meer handvatten nodig voor het sturen op een effectieve groepsdynamiek, het optimaal benutten van de voordelen van groepsgewijs werken en het omgaan met lastige situaties in de groep.

In het programma blijft overeind dat we een combinatie van theorie en praktijk borgen en dat de deelnemers veel met elkaar brainstormen en oefenen.

Gekoppeld aan de aanpassingen in de trainingen hebben we ook de **handreiking** voor taskforceleden aangepast, zodat zij bij de intake op basis van het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers bepalen waar de behoeften liggen en bij welke cursussen de nadruk zou kunnen worden geplaatst.

Ook gaf de klankbordgroep ons feedback dat het management mogelijk handvatten nodig heeft om de juiste randvoorwaarden te kunnen bieden. Om draagvlak te creëren en handvatten te bieden voor managers en professionals en ervoor te zorgen dat alle betrokkenen (leidinggevenden, HR-adviseurs, bedrijfsartsen, etc.) op dezelfde lijn zitten, hebben we een programma ontwikkeld voor een **startbijeenkomst voor management**. Tijdens deze bijeenkomst wordt de methode toegelicht, de voordelen benadrukt en de rol van elke betrokkene duidelijk gemaakt. Ook wordt er aandacht besteed aan de nadelen en risico's en de benodigde randvoorwaarden om de voordelen van de methode ook daadwerkelijk te ervaren. Zo wordt aandacht besteed aan de benodigde tijd en inzet die nog is voor een succesvol traject. Door een open gesprek te stimuleren en ruimte te bieden voor vragen, zorgen we ervoor dat iedereen zich betrokken voelt bij re-integratie van de medewerker. Een voortraject voor professionals en managers zou dus raadzaam kunnen zijn.

Methode breder inzetten met workshops die ook preventief in te zetten zijn

De klankbordgroep adviseerde om de methode preventief in te zetten door workshops te geven die aan duurzame inzetbaarheid gelinkt kunnen worden. Ze raadden ons af om de cursus zelf te veel uit te breiden – het leek hen raadzaam om de focus hiervan op medewerkers die verzuimen te blijven leggen. Door de focus van de cursus op medewerkers die verzuimen te houden, kunnen we ervoor zorgen dat de trainingen gericht blijven en effectief zijn. Om de methode succesvol te integreren in normale begeleidingsprocessen, is het van belang om duidelijk te maken hoe de tools en technieken die in de workshop aan bod komen, toegepast kunnen worden in het dagelijks leven en huidige cursusaanbod van de medewerkers. Dit betekent dat we niet alleen de theorie moeten overdragen, maar ook praktische oefeningen moeten aanbieden waarin de deelnemers de geleerde vaardigheden kunnen toepassen. Door de methode preventief in te zetten en te integreren, kunnen we niet alleen het verzuim verminderen, maar ook de betrokkenheid van de professionals als de medewerkers verhogen. Om organisaties hierin te ondersteunen, zijn de cursussen in thema's geplaatst met kaarten die op basis van eigen behoefte en inzicht kunnen worden ingezet.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste conclusies samen en omschrijven de aanbevelingen voor doorontwikkeling en inbedding van de methode.

Aan de hand van het model van Kirkpatrick (2006) voor de effectevaluatie hebben we antwoord gegeven op de onderzoeksvragen op het niveau van reactie, kennis, gedrag en resultaat.

Medewerkers en professionals zijn positief en stellen kritische noten

Over het algemeen hebben medewerkers en professionals van de taskforce de methode als positief en leerzaam ervaren. Toch stelden zij ook enige kritische noten. Opvallend is dat de meningen rondom het niveau van de methode uiteenlopen; voor sommige medewerkers was het niveau te hoog, voor anderen te laag. De bevindingen benadrukken met name het belang van maatwerk en continue ondersteuning. Professionals waren vaak positief over de inhoud van de methode, maar ervoeren de methode als tijdsintensief, vanwege de uitgebreide persoonlijke begeleiding en voorbereidingstijd, evenals de werving van medewerkers. De uitgebreide persoonlijke begeleiding leek meer tijd te kosten dan verwacht. Het is onduidelijk of dit erdoor zou komen doordat professionals de medewerkers onderschatten of dat wij als ZINZIZ de medewerkers hebben overschat met de methode.

Meer kennis over zelfregulering en inzicht in (de redenen achter) verzuim

Uit de beginsituatie bleek er veel aandacht nodig te zijn voor zelfregulering, omdat medewerkers hier relatief laag op scoorden. Het is daarom waardevol dat zij met name veel hebben geleerd met betrekking tot zelfregulering. In de methode hebben medewerkers verschillende zelfregulerende vaardigheden ontwikkeld, zoals het maken en uitvoeren van een plan, het vragen om hulp, omgaan met tegenslagen en met meningen van anderen. Dit zal hen helpen bij het omgaan met de beperkte belastbaarheid en richting de terugkeer naar werk.

Professionals hadden bij in de beginsituatie een relatief laag geloof in eigen kunnen. Dit kwam deels doordat zij weinig kennis en ervaring hadden wat betreft de methode. Dankzij de methode hebben professionals meer kennis van gedragsgerelateerde componenten bij verzuim. Waar zij in hun reguliere werkwijze geen zicht kregen in de reden achter het verzuim, hebben ze nu geleerd wat voor invloed diverse en specifieke redenen en omstandigheden hebben op het verzuim. Daarmee kunnen zij hun begeleiding beter afstemmen en de medewerkers effectiever ondersteunen.

Daarnaast hebben professionals meer kennis van coaching op basis van het IGM, waarmee ze technieken hebben geleerd om het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers te beïnvloeden.

Veranderingen in het gedrag van medewerkers en professionals

De kennis over zelfregulering die medewerkers hebben geleerd, hebben zij ook toegepast in hun gedrag. Medewerkers vertoonden gedrag gerelateerd aan zelfregulering, zoals het uitvoeren van plannen, vragen om hulp en doorzetten in lastige situaties. Dit zal hen helpen beter om te gaan met hun lage belastbaarheid en het beste te maken van een lastige situatie.

Voor professionals bleek het toepassen van de kennis over de methode lastig vanwege een ervaren tekort aan ondersteuning hierin en onvoldoende randvoorwaarden. Hierbij vertoonden professionals dat hun geloof in eigen kunnen nog onder druk stond omdat ze er niet zeker van waren dat ze de methode goed konden uitvoeren. Een gebrek aan tijd heeft ook een rol gespeeld in het beperkt kunnen uitvoeren van de methode.

Een tijdsintensieve, maar zeer belangrijke verandering die de methode teweegbracht zit in de persoonlijke aandacht voor medewerkers. Hier maakten professionals meer tijd voor en ze gebruikten de manier van gesprekken voeren op meerdere manieren in hun werk. Het belang van de tijd en aandacht voor medewerkers was groot, hoewel dit niet per definitie samenging met meer regie voor de medewerkers. De verwachting rondom de eigen regie van de medewerker bleek te hoog, professionals gaven richting in de gehele methode. Na het afronden van de methode lijken medewerkers ook meer behoefte te hebben aan opvolging en nazorg, waar nu weinig aandacht naartoe lijkt te zijn gegaan.

Minder ziekmeldingen, meer aandacht en minder gedragsgerelateerde problemen

De methode heeft op diverse manieren resultaat gehad, van minder ziekmeldingen, tot meer aandacht voor de zieke medewerker, meer werkplezier en minder gedragsgerelateerde problemen.

Allereerst meldden de medewerkers in de loop van de methode zich minder vaak ziek en bouwde een deel van hen de werkuren op. Dit lijkt te gaan om een duurzame manier van terugkeer naar werk.

Voor sommige professionals was een afname in verzuimmeldingen echter niet het belangrijkste resultaat, maar staat de persoonlijke aandacht en verbeterde relatie met de medewerker centraal. Dit leidde tot een andere visie op verzuim en had positieve invloed op de medewerkers. De persoonlijke gesprekken en nieuwe aanpak zorgde er ook voor dat professionals meer werkplezier ervoeren.

Ten slotte lijkt de methode ook effect te hebben op gedragsgerelateerde problemen die niet direct gerelateerd zijn aan verzuimgedrag. Medewerkers lijken zich anders te zijn gaan gedragen op de werkvloer, wat tot minder incidenten, minder wantrouwen en meer zelfvertrouwen leidde.

DE DEFINITIEVE METHODE

In dit hoofdstuk beschrijven we de onderdelen van definitieve methode, van zowel het implementeren als het uitvoeren. We beschrijven bovendien de doorontwikkelde hulpmiddelen voor deze onderdelen.

Doelen

De doelen van de definitieve methode zijn:

- ➔ Versterken van het willen en kunnen van medewerkers rondom werken en verzuim
- ➔ Borgen dat medewerkers goed voor zichzelf zorgen tijdens verzuim en mogelijkheden creëren en benutten rondom werkhervatting op een gezonde manier
- ➔ Voeden van een organisatiecultuur waarbij werk en gezondheid goed samengaan
- ➔ De begeleidende professionals handvatten geven om evidence based en gericht medewerkers te begeleiden in het omgaan met verzuim.

Doelgroep

De definitieve versie van de methode richt zich op:

- ➔ Medewerkers:
 - Waarvan wordt verwacht dat het verzuim langer dan 2 maanden zal zijn en waarbij (gedeeltelijke) werkhervatting mogelijk is binnen 2-12 maanden, in ieder geval binnen 24 maanden na ziekmelding
 - Die langer dan 4 weken niet aan het werk zijn (= richtlijn, kan ook al eerder)
 - Voor een langere periode frequent verzuimen.
- ➔ Medewerker die:
 - Een computer/tablet en internet thuis hebben
 - Een redelijk niveau van lees-, schrijf en digitale vaardigheden (voldoende om de online cursus te volgen en deel te nemen aan groepsgesprekken) hebben
 - In staat zijn om deel te nemen aan de methode, zonder risico's voor hun gezondheid.

Implementeren en voorbereiden van de methode

Voordat er daadwerkelijk gewerkt kan worden met de methode, is een aantal implementatie activiteiten noodzakelijk.

Startbijeenkomst management

We hebben een programma voor een startbijeenkomst met managers ontwikkeld. Het idee is dat de beoogd projectleider, professionals die op dit moment betrokken zijn bij de verzuimbegeleiding en de managers aanwezig zijn. Uiteraard worden andere sleutelfiguren voor deze startbijeenkomst uitgenodigd. Doel van deze bijeenkomst is om:

- ➔ Alle sleutelfiguren mee te nemen in de uitgangspunten en werkwijze van de methode
- ➔ Te bespreken hoe en op welke elementen de methode op maat wordt gemaakt voor de eigen organisatie
- ➔ Hoe de methode ingebed gaat worden in de reguliere verzuimbegeleiding en gekoppeld wordt aan andere activiteiten rondom het thema werk, gezondheid en verzuim
- ➔ Een globaal projectplan maken, met heldere doelen, doelgroepen, activiteiten, rollen, taken en planning
- ➔ Inventarisatie van randvoorwaarden, afbreukrisico's en beheersmaatregelen
- ➔ Manier van evalueren en terugkoppeling aan management.







Op basis van deze startbijeenkomst wordt het plan definitief gemaakt en voorgelegd aan het management. Zij geven vervolgens een 'go' of een 'nogo'.

Trainingen taskforce

Na de 'go' vanuit het management wordt gestart met de trainingen voor de taskforce. Deze bestaan uit een aantal dagdelen met een programma in grote lijnen:

- 1) Dagdeel 1: Basis leggen
 - Introductie project en nieuwe reguliere werkwijze van verzuimbegeleiding
 - Introductie IGM: wat is het en waarom is het handig?
 - Doorlopen verschillende onderdelen methode
 - Borgen van randvoorwaarden: oefenen met informeren van medewerkers.
- 2) Dagdeel 2: Intake
 - Verdieping IGM: hoe breng je het willen en kunnen van een medewerker rondom verzuim en werkhervatting in kaart?
 - Oefenen met protocol voor intake
 - Verslaglegging van intake en samen opstellen van plan.
- 3) Dagdeel 3: Individuele gesprekken
 - Verkennen link online cursussen en gesprekken
 - Verdieping IGM: hoe faciliteer en versterk je het willen en kunnen van medewerkers ?
 - Oefenen met kerntechnieken
- 4) Dagdeel 4: Eigen rol & valkuilen
 - Concretiseren rol van begeleider
 - Veel voorkomende valkuilen en hoe daar uit te blijven
 - Oefenen met technieken en lastige situaties
- 5) Dagdeel 5: Groepsgesprekken
 - Werken met protocollen voor groepsgesprekken
 - Sturen op effectieve groepsdynamiek
- 6) Dagdeel 6: Eigen rol & valkuilen in groepssetting
 - Concretiseren rol van begeleider
 - Veel voorkomende valkuilen en hoe daar uit te blijven.

De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

-  Programma en protocol voor de trainer
-  Hulpmiddelen (o.a. PowerPoints en hand-outs)
-  Flipovers, post-its, tape en stiften
-  Handreiking voor begeleiders van de methode
-  Fotoverslagen
-  Spiekwaaier IGM (ontwikkeld bij een ander project).



Intervisie taskforce

Naast de basistraining vindt er ook periodiek intervisie plaats. In deze intervisie brengen de betrokken professionals situaties uit de praktijk in om met hun collega's te brainstormen over manieren om daarmee om te gaan. Doel van deze intervisie is om:

- ➔ Collegiaal leren te voeden, repertoire te vergroten
- ➔ Probleemoplossend vermogen en geloof in eigen kunnen van professionals te versterken
- ➔ Bewuster bekwamer met het IGM te werken en het willen en kunnen van medewerkers te faciliteren en versterken
- ➔ Signalen te bespreken als input voor evaluatie en doorontwikkeling op basis van voortschrijdend inzicht.

Deze intervisie kan begeleid worden door een van de taskforceleden, maar idealiter door een trainer of coach die zelf niet actief de methode toepast en zo de volledige focus op de procesbegeleiding kan houden.

De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

-  Programma en protocol voor de intervisiebegeleider
-  Flipovers, post-its, tape en stiften.

Collegiale coaching taskforce

Optioneel kunnen de taskforceleden bij elkaar coaching on the job doen. Deze coaching on the job doorloopt een aantal stappen:

- ➔ Voorbespreken van doel coaching on the job, doel van het gesprek waarbij de coaching on the job plaatsvindt, leerdoelen van de professional en punten waar hij/zij feedback op wil
- ➔ Observatie van het gesprek, zonder daar onderdeel van uit te maken
- ➔ Nabespreken op een opbouwende en lerende manier.

De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

-  Werkwijze coaching on the job.




Workshop werk & verzuim voor werkende medewerkers

Aanvullend op de methode die gericht is op het begeleiden van medewerkers die reeds verzuimen, hebben we ook een aantal workshops ontwikkeld die preventief gebruikt kunnen worden en gedurende het kalenderjaar verzorgd kunnen worden per afdeling of team. Met deze workshops willen we mogelijkheden bieden om de sociale norm en de context van de verzuimende medewerkers positief te beïnvloeden.

We hebben op 3 thema's een programma uitgewerkt:

- 1) Werk, gezondheid en verzuim: Deze workshop neemt de e-learning 'Uitgangspunten en misverstanden' als uitgangspunt en borgt dat medewerkers in gesprek gaan over veel voorkomende misverstanden over werk, gezondheid en verzuim. Zo komt ook het thema 'arbeid als gezondheid' aan bod.
- 2) Contact houden met mensen die ziek zijn: Collega's zijn een belangrijke factor in werkplezier. In deze workshop bespreken we hoe we met elkaar omgaan in het werk, maar ook als iemand ziek is: wat zou je zelf fijn vinden als je ziek bent? En wat kun je doen als een collega ziek is? En wie heeft daar welke rol in?
- 3) Omgaan met meningen van anderen: In deze workshop bespreken we welke meningen er kunnen zijn rondom het thema van verzuim (is het bijvoorbeeld ok om naar het strand te gaan als je ziek thuis zit?) en werkhervatting. Ook wordt geoefend met manieren om jouw eigen meningen niet, of op een constructieve manier te communiceren en met manieren om met de meningen van anderen om te gaan.



De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

-  Programma en protocol voor de trainer
-  Hulpmiddelen (o.a. PowerPoints en hand-outs)
-  Flipovers, post-its, tape en stiften.

Informereren medewerkers

Het zorgvuldig informeren van medewerkers over de methode is cruciaal in het voeden van draagvlak bij de medewerker. We hebben dan ook een informatiefolder ontwikkeld, met daarbij ook handreiking voor de professional met tips voor het informeren en het voorkomen van veel voorkomende valkuilen.

De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

-  Informatiefolder voor de medewerker
-  Handreiking voor de professional.

Uitvoeren van de methode




De definitieve methode bestaat uit dezelfde onderdelen als de eerste versie. Deze onderdelen zijn echter wel doorontwikkeld, zowel in vorm als in inhoud.

Intake: willen en kunnen in kaart brengen met de medewerker

De begeleiding start met een intake tussen de professional en de medewerker. We hebben een gespreksleidraad opgesteld voor dit intake gesprek dat je uiteraard op maat kan maken voor je eigen organisatie. In deze intake vraagt de professional het 'willen' en 'kunnen' uit bij de medewerker gerelateerd aan ziekte, verzuim en werkhervatting om zo een goed beeld te krijgen van de situatie. Ook neemt de professional de medewerker mee in de doelen en werkwijze van de methode. Vervolgens gaan de professional en medewerker samen een plan maken hoe ze aan de slag gaan met de methode: welke onderdelen hebben prioriteit? En waar heeft de medewerker wat hulp bij nodig?

Ook investeert de professional in het leggen van een stevige basis van verbinding en veiligheid te leggen (zie [Gouden balans](#)) en inventariseert welke [basisbehoeften](#) wellicht onder druk staan bij de medewerker, zodat de professional die gericht kan bedienen en daarmee weerstand kan voorkomen of verminderen. Degene die de intake met de medewerker doet, is ook degene die de individuele coaching gesprekken doet.

De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

-  Gespreksleidraad voor de intake
-  Formulier om willen en kunnen van de medewerker in kaart te brengen
-  Format voor plan van aanpak.

Voortraject online werken

Veel medewerkers hebben moeite met het online werken, hebben onvoldoende digitale vaardigheden of weinig geloof in hun eigen kunnen in het digitaal werken. Voor deze medewerkers is er een voortraject, waarbij zij een cursus digitale vaardigheden via de [leeromgeving van SBCM](#) kunnen volgen. De professional kan de medewerker hier uiteraard bij helpen.



Online cursussen

De medewerker gaat aan de slag met online cursussen gericht op het versterken van 'willen' en 'kunnen'. Op www.poortwachter.ikkanwerken.nl staan 7 cursussen voor medewerkers. Deze kunnen zij online volgen, maar ze kunnen de cursussen ook op papier ontvangen. Medewerkers starten met de cursussen nadat het intakegesprek is geweest, waarbij focuspunten bij en de volgorde van de online cursussen is afgesproken. Daarbij wordt wel aangeraden te starten bij 'uitgangspunten en misverstanden'. Bij iedere cursus hoort een aantal opdrachten die medewerkers op papier ontvangen: opdrachten 'uit de map'. Onderdelen in iedere cursus worden uitgelegd aan de hand van tekst, plaatjes en video's.



Aan het begin van iedere cursus worden successen gevierd, zodat er telkens wordt stilgestaan bij wat er goed gaat en de voortgang van de medewerkers. Aan het eind van iedere cursus vullen medewerkers een terugblik in, waarbij zij erbij stilstaan wat ze graag mee willen nemen van de cursus. Na het afronden elke cursus kunnen medewerkers kiezen of ze over de onderwerpen uit de cursus in gesprek willen met hun coach en/of mee willen doen aan een groeps gesprek. Samen kunnen de coach en de medewerker aan de slag met onderwerpen of oefeningen uit de cursus en deze toepassen in de praktijk.

Het gaat om de volgende cursussen:

- ➔ **Uitgangspunten en misverstanden:** We adviseren om altijd te starten met deze cursus. In deze cursus leren medewerkers over de uitgangspunten van verbinding houden met het werk, goed voor jezelf zorgen en mogelijkheden zoeken om terug te keren naar werk. Daarnaast gaat het in op een aantal veelvoorkomende misverstanden over verzuim en terugkeren naar werk. Door in te gaan op veelvoorkomende misverstanden, krijgen medewerkers een realistischer beeld van verzuim en terugkeren naar werk. Ze leren dat verzuim niet betekent dat je iets verkeerd doet, dat ziek zijn niet hetzelfde is als niet kunnen werken, dat terugkeer naar werk niet inhoudt dat je hetzelfde werk weer gaat uitvoeren en dat de terugkeer naar werk niet om geld draait voor werkgevers. Verder bekijken medewerkers in deze cursus terug op het eerste gesprek met de coach en leren ze tips en trucs om goed voor zichzelf te zorgen en binding te houden met het werk.



- ➔ **Kwaliteiten:** In deze cursus wordt aandacht besteed aan het leren over de kwaliteiten en talenten binnen het werkveld van medewerkers en hoe ze deze kunnen inzetten. Medewerkers brengen hun kwaliteiten in kaart aan de hand van oefeningen, waarbij ze aangeven waar ze goed in zijn, wat goede eigenschappen zijn en waar ze trots op zijn. Ook gaan medewerkers aan de slag met de kernkwadranten. De kernkwadranten gaan over de relaties tussen kwaliteiten en valkuilen; als je doorschiet in je kwaliteit (bijv. nauwkeurigheid), kom je in je valkuil terecht (perfectionisme). Dit geeft vervolgens inzicht in waar je allergie bij een ander kan zitten (slordigheid) en wat jouw uitdaging kan zijn (werktempo). Kernkwadranten geven medewerkers inzicht in zichzelf en helpen hen om beter te leren samenwerken.



- ➔ **Doelen en plannen maken:** Het is belangrijk om een realistisch plan op te stellen dat medewerkers helpt om hun doelen te halen. In deze cursus gaan medewerkers op een gestructureerde manier aan de slag met een plan maken. Dit plan gaat verder dan het plan dat is opgesteld met de bedrijfsarts en stellen medewerkers samen met hun coach op om op hun eigen manier weer aan het werk te kunnen gaan. Hierin wordt aandacht besteed aan (persoonlijke) doelen stellen en rekening houden met verplichtingen. Medewerkers brengen prioriteiten aan in hun doelen. Vervolgens werken medewerkers hun doel uit naar tussendoelen en acties, zodat het plan in haalbare en overzichtelijke stappen is verdeeld

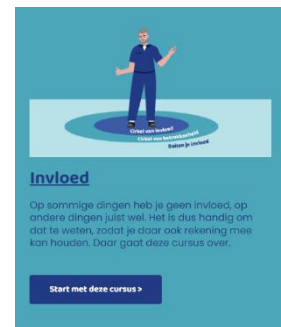


waar ze actief mee aan de slag kunnen. Dit plan vertalen ze weer naar een tijdsplanning. Ook brengen deelnemers hun 'beren op de weg' in beeld, dingen die het moeilijk kunnen maken om het plan (succesvol) uit te voeren. Door de mogelijke belemmeringen in beeld te brengen, kunnen medewerkers alvast oplossingen zoeken om de belemmeringen weg te voorkomen, of hun effect te verminderen.

- ➔ **Hulp vragen:** Sommige mensen weten niet wat voor hulp zij kunnen krijgen en hoe ze deze kunnen vragen. Deze cursus geeft inzichten en tips bij het vragen van hulp. Eerst gaat de stof in op opvattingen die mensen kunnen hebben over hulp vragen en welke gedachten daar vaak mee gepaard gaan, met tips hoe men deze gedachten kan bijsturen. Bijvoorbeeld bij de gedachte "ik ben zwak als ik hulp vraag", wordt ingebracht: "Hulp vragen als je dat nodig hebt, is juist heel sterk. Door hulp te vragen vergroot je namelijk jouw invloed en bereik je meer dan als je geen hulp had gevraagd. Het werkt ook fijner: door elkaar te helpen, wordt de sfeer ook beter." Zo worden medewerkers gestimuleerd om gedachten die hen tegen kunnen houden om hulp te vragen aan de kaak te stellen. Dit zou hen kunnen aanmoedigen om deze gedachten los te laten en wél hulp te vragen. Er worden ook handvatten geboden voor het vragen van hulp op een manier die aansluit bij wat de medewerker nodig heeft en die maakt dat mensen graag helpen.



- ➔ **Invloed:** Deze cursus helpt medewerkers inzien wat zij zelf kunnen doen om doelen te bereiken en hoe om te gaan met dingen waar zij weinig of geen invloed op hebben. Zo kunnen medewerkers beter kiezen waar ze hun energie in steken. Aan de hand van een uitleg met video en oefening gaan medewerkers hun cirkels van invloed en -betrokkenheid invullen. De cirkel van invloed omvat zaken waar je als individu iets aan kan veranderen. De cirkel van betrokkenheid omvat zaken waar je niets aan kunt veranderen, maar die wel (negatieve) invloed hebben op jou als persoon. Het is belangrijk om je proactief te richten op je cirkel van invloed. Bij lastige situaties in je cirkel van betrokkenheid geldt; hoewel je de situatie niet kan veranderen, heb je wel invloed op hoe jij met de situatie omgaat. Vervolgens gaat de cursus in op manieren waarop men om kan gaan met lastige situaties, met name situaties waar medewerkers weinig of geen invloed op hebben. Je kan op verschillende manier omgaan met lastige situaties, bijvoorbeeld door afleiding te zoeken, steun te zoeken, te relativiseren, etc. Medewerkers worden aangespoord om na te denken over de voor- en nadelen van verschillende manieren en hoe zij deze kunnen toepassen in verschillende situaties.



- ➔ **Meningen van anderen:** Medewerkers krijgen tijdens hun verzuim en bij hun terugkeer te maken met meningen van anderen. Zowel positieve als negatieve meningen van anderen kunnen invloed hebben op de keuzes die een medewerker maakt. In deze cursus krijgen ze daarom handvatten om met meningen om te gaan, een eigen mening te vormen en om op verschillende manieren te reageren op de meningen van anderen. Medewerkers krijgen filmpjes te zien van voorbeeldsituaties waarin een medewerker die is teruggekeerd is naar werk te maken krijgt met de mening van



anderen. Ze worden gevraagd om te kiezen uit een aantal mogelijke reacties. Hier wordt uitleg bij gegeven; wanneer is de mening van een ander helpend, hoe leer je wat je eigen mening is en wat kan je doen met een mening die niet helpend is? Medewerkers worden vooral gevraagd kritisch na te denken over hun eigen mening en hun reacties op de meningen van anderen.

- ➔ **Aan het werk. En nu?**: Wanneer de medewerker (binnenkort) weer aan het werk gaat, kunnen ze deze cursus volgen om de terugkeer naar werk op een leuke en gezonde manier te laten verlopen. Om te beginnen krijgen medewerkers tips hoe in gesprek te gaan met hun leidinggevenden over de wederzijdse verwachtingen en een checklist met onderwerpen om te bespreken. Er is ook een checklist te gebruiken ter voorbereiding op de terugkeer naar werk, want een goede voorbereiding is het halve werk.



De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

 Online cursussen op www.poortwachter.ikkanwerken.nl

 Map met opdrachten voor de medewerker.

Individuele coaching gesprekken

De oefeningen die de medewerker maakt aan de hand van de online cursussen kunnen best lastig zijn. Daarom is het belangrijk dat de professional daar met de medewerker in de coaching gesprekken op terugkomt. Om te kijken of alles gelukt is, samen eventuele dingen op te pakken, verdiepend over de inzichten en conclusies te praten en de verbinding te leggen naar andere onderdelen van de methode. Het doel van deze gesprekken is dan ook om de medewerker te ondersteunen met de oefeningen, vanuit een houding van vertrouwen in de medewerker. Daarnaast is het doel om vanuit verbinding/veiligheid de medewerker te helpen met de uitdagingen die gepaard gaan met het weer naar werk gaan en het versterken van zijn 'willen' en 'kunnen'.

De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

 Gespreksleidraad voor de gesprekken

 Formats voor oefenen.


Groepsgesprekken

Naast de coaching gesprekken met een professional, waarbij individuele aandacht voorop staat, kan de medewerker deelnemen aan een aantal groepsgesprekken met andere medewerkers die ook bezig zijn met de methode. Deze groepsgesprekken zijn bedoeld om de medewerker het gevoel te geven dat hij niet de enige is die tegen lastige dingen aanloopt, positieve sociale druk te voeden en de medewerker te helpen in het uitvoeren van zijn plan. Met andere medewerkers in gesprek gaan die in een vergelijkbare situatie zitten, heeft soms meer impact dan advies van een professional. 'Peer learning' is dan ook een krachtig onderdeel van de groepsgesprekken.

De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

 Programma en protocol voor de trainer

 Hulpmiddelen (o.a. PowerPoints en hand-outs)

 Flipovers, post-its, tape en stiften.

Buddy

Tijdens het eerste groepsgesprek faciliteert de professional dat medewerkers een buddy opzoeken. Dat is een andere medewerker die de methode volgt, waar de medewerker afspraken mee maakt om met elkaar in contact te blijven, elkaar te steunen, elkaar advies te geven en met elkaar successen te vieren. Het contact tussen deze buddy's is zonder begeleiding, wel wordt in de groepsgesprekken geïnformeerd hoe het contact verloopt.

De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

 Gesprekskaarten voor de buddy's.


'Op de koffie'

Onderdeel van de methode is ook dat de professional faciliteert dat de medewerker af en toe naar werk komt en contact (verbinding) houdt met zijn collega's. Dat kan zijn dat hij aanhaakt bij een overleg, een lunch of gewoon even op de koffie komt. Uit onderzoek blijkt dat deze link met het werk houdt, bijdraagt aan een gezonde en passende werkhervatting.

Kaartjes

Professionals ontvangen een stapeltje aan kaarten om naar de medewerkers te sturen om te laten weten dat je aan hen denkt. Uit de denktanks kwam namelijk naar voren dat medewerkers daar veel behoefte aan hebben.

De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

 Kaartjes die door collega's beschreven kunnen worden en verstuurd kunnen worden naar de zieke medewerker.

Evaluatie en doorvoeren voortschrijdend inzicht

Het is belangrijk om tussentijds te evalueren en op basis daarvan met voortschrijdend inzicht aanpassingen te doen.

De volgende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden:

 Format voor schriftelijke en mondelinge evaluatie.

KENNISVERSPREIDING EN KENNISDELING

In dit hoofdstuk omschrijven we de activiteiten die wij hebben verricht om de methode en de resultaten van het onderzoek onder de aandacht van sociaal werkbedrijven en reguliere werkgevers te brengen.

Om het project, de opgedane inzichten en de methode onder de aandacht te brengen bij verzuimexperts, sociaal werkbedrijven en andere werkgevers hebben we verschillende activiteiten ondernomen, zoals het bijwonen van congressen, symposia, inspiratiesessie, denktanks en klankbordgroepen. Tijdens deze activiteiten hebben we bovendien feedback ontvangen voor het doorontwikkelen van de methode.

Artikelen

We hebben twee artikelen in het SW-journaal geschreven: aan het begin en aan het einde van het project. Zo hebben we de activiteiten in fase 1 afgesloten met een [artikel](#) in het SW-journaal: 'Van hoofdpijndossier naar kans'.⁸



In het najaar van 2024 hebben we opnieuw een artikel gepubliceerd in het SW-journaal, nu met de titel: 'Vierjarig onderzoek verzuimbegeleiding in de SW. Tien inzichten en twee adviezen'.

Workshops en inspiratiesessies

We hebben gedurende de doorlooptijd van het project meerdere workshops en inspiratiesessies verzorgd. Zo hebben we in juni 2024 in samenwerking met SBCM een workshop verzorgd, over hoe je onze methode kan gebruiken om gesprekken over verzuim ook preventief te voeren. In de workshop hebben we de achtergrond van de methode, de verschillende onderdelen en de resultaten toegelicht. Deelnemers gingen actief aan de slag met het IGM om inzicht te krijgen in de gedragscomponenten rondom verzuim van medewerkers. Professionals van sociaal werkbedrijven die aan de workshop deelnamen waren enthousiast over onze methode. Ze zagen veel potentie in de handvaten die de methode biedt voor verzuimbegeleiding en persoonlijke aandacht. Deelnemers gaven aan enthousiast te zijn over het toepassen van onderdelen van de methode, ook als preventief middel of als standaard methode voor verzuimbegeleiding, niet alleen voor langdurig verzuim. Ze zagen soms wel haken en ogen voor de verzuimbegeleiding voor mensen die de Nederlandse taal beperkt beheersen. Veel deelnemers meldden zich aan om materialen te ontvangen om verder zelf aan de slag te kunnen met de methode.

⁸ Zie [hier](#) voor het artikel.

Ook hebben we in februari en juni 2023 voor reguliere werkgevers een [inspiratiesessie](#) verzorgd. Deze werd gecoördineerd door de Industrievereniging Lage Weide.

Nieuwsbrieven

We hebben gedurende het project regelmatig kennis gedeeld met behulp van nieuwsbrieven en social media zoals:

- ➔ [Introductie van het project](#) via de ZINZIZ website (najaar 2021)
- ➔ [Bericht](#) over start van de implementatie (september 2022)
- ➔ [Bericht](#) over de taskforces (oktober 2022)
- ➔ [Bericht](#) over mooie inspiratie vanuit de taskforceleden (januari 2023)
- ➔ [Update](#) over het project (mei 2023)
- ➔ [Update](#) over het project (februari 2024)
- ➔ [Bericht](#) over workshop (voorjaar 2024)

Kenniskring Re-integratie

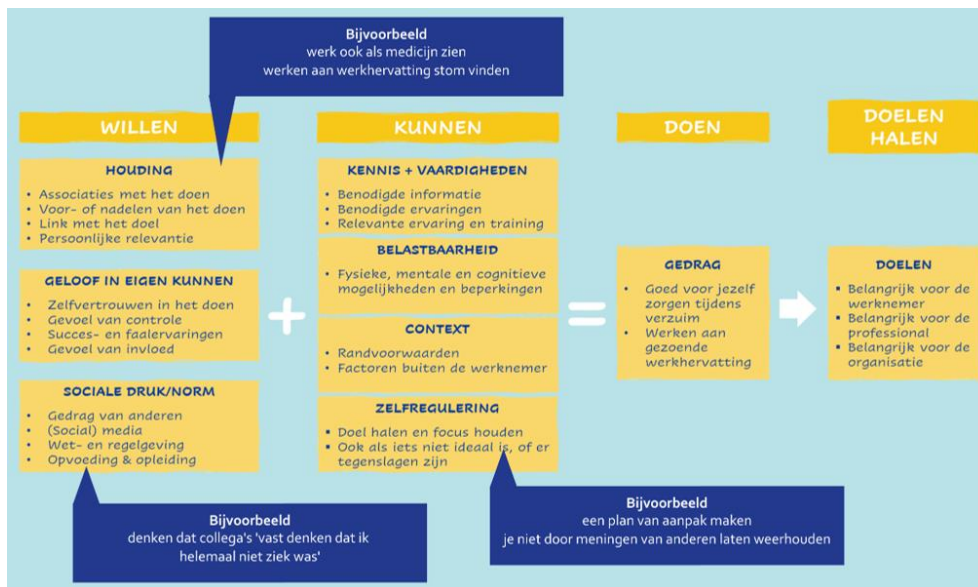
We hebben vanuit het project ook twee keer bijgedragen aan de Kenniskring Re-integratie naar werk. In december 2023 hebben we een korte pitch gehouden over ons project en in oktober 2023 hebben we een workshop verzorgd rondom het gebruik van het IGM in verschillende projecten gericht op werkhervatting.

Open acces

We hebben vanuit het project een aantal concrete producten opgeleverd, zowel over het project (eindrapportage en artikelen) als over de methode. Deze producten zijn te raadplegen via de website [Evidence based begeleiden bij verzuim](#).

BIJLAGE 1 HET INTEGRATIEF GEDRAGSMODEL ALS BASIS

De methode bestaat uit een intensieve begeleiding tijdens 3 maanden met vervolgens periodieke opvolging. De methode wordt verzorgd met behulp van een online applicatie met e-learning, online intervisie, een online community en individuele gesprekken. Deze elementen zijn geprotocolleerd en gericht op het versterken van het 'willen' en 'kunnen' (zie figuur), zoals beschreven in het integratief gedragsmodel. We gebruiken dit model omdat onderzoek laat zien dat het inspelen op deze factoren bijdraagt aan een snellere en betere werkhervatting. We richten ons daarbij expliciet op het versterken van 2 kernfactoren uit het model die cruciaal zijn voor succesvolle werkhervatting: zelfregulering en geloof in eigen kunnen.



We nemen je stap voor stap mee in het model. We doorlopen het model aan de hand van een concreet voorbeeld dat je vast herkent: wat zorgt ervoor dat iemand op tijd op zijn werk komt? Dat gedrag is geen doel op zich. Het is uiteraard belangrijk dat medewerkers op tijd komen, maar het is een middel om een doel te bereiken: het gaat er vooral om dat de medewerker door op tijd te komen zijn werk gemakkelijker afkrijgt en zich kan ontwikkelen. Het is dus altijd belangrijk om het gedrag te koppelen aan de doelen die daarmee bereikt kunnen worden.

Het begint met willen

Wat bepaalt nou of iemand op tijd op het werk komt? Dat begint in ieder geval met dat hij op tijd wil komen. Dit willen wordt bepaald door een paar factoren. 'Willen' lijkt heel erg op motivatie en in het model wordt ook duidelijk dat gemotiveerd zijn niet simpelweg gaat over het wel of niet willen. Deze motivatie, dus dat de medewerker van plan is om bepaald gedrag te vertonen (zoals op tijd komen), wordt bepaald door 3 dingen:

- 1) Houding: de positieve en negatieve associaties die de medewerker heeft met het gedrag.
- 2) Geloof in eigen kunnen: de mate waarin de medewerker zichzelf in staat acht om het gedrag uit te voeren.
- 3) Sociale druk: de mate waarin de medewerker druk uit zijn omgeving ervaart om het gedrag juist wel of juist niet uit te voeren.

Houding

Houding gaat over hoe de medewerker denkt en voelt over het gedrag. Hoe meer positieve emoties, gedachten en verwachtingen de medewerker heeft over het gedrag, of een positieve houding heeft ten opzichte van het gedrag, hoe groter de kans is dat hij dat gedrag ook zal vertonen. Maar ook hoeveel voordelen hij van dit gedrag verwacht en of hij vindt dat het zijn taak is om dit gedrag te vertonen (of eigenlijk vindt dat een leidinggevende dat zou moeten doen). In het voorbeeld:

- ➔ Vindt hij op tijd komen leuk, belangrijk en/of verwacht hij dat het hem iets gaat opleveren (*"Ik heb met mijn baas afgesproken dat ik er om acht uur ben, dus vind ik het ook belangrijk om dat te doen"*), dan zal hij eerder proberen om op tijd te komen.
- ➔ Vindt hij het op tijd komen onbelangrijk, veel moeite kosten of overbodig (*"Waarom zou ik om acht uur op mijn werk zijn, we beginnen toch pas om half negen"*), dan zal hij minder snel proberen om op tijd te komen.

Geloof in eigen kunnen

Dit geloof in eigen kunnen is de mate waarin de medewerker vertrouwen in zichzelf heeft dat hij het gedrag kan uitvoeren. Dit heeft veel te maken met het zelfvertrouwen, maar dan over het specifieke gedrag. In het voorbeeld: of hij er vertrouwen in heeft dat hij in staat is om op tijd op zijn werk te komen. Heeft de medewerker dus vertrouwen in zijn eigen vaardigheden, kennis en mogelijkheden? Het gaat hier om de beleving van de medewerker, niet de feiten, of jouw inschatting.

- ➔ Is hij ervan overtuigd dat hij de kennis, vaardigheden en mogelijkheden heeft (*"Op tijd komen is een eitje, dat doe ik zonder erbij na te denken"*), dan zal hij het ook eerder doen of proberen
- ➔ Is hij ervan overtuigd dat hij die kennis, vaardigheden en mogelijkheden niet heeft (*"Ik heb het al heel vaak geprobeerd, maar het lukt me gewoon niet. Ik ben nou eenmaal niet zo stipt"*) dan zal hij het ook minder snel doen, of proberen.

Sociale druk

De sociale druk gaat over hoeveel druk de medewerker voelt van mensen die hij belangrijk vindt. De omgeving van de medewerker heeft ook invloed op het willen van de medewerker. Hoe belangrijker hij de mening en het gedrag van de anderen vindt, hoe meer effect deze sociale druk heeft. In het voorbeeld:

- ➔ Als hij merkt dat collega's en de organisatie het belangrijk vinden dat hij op tijd komt (*"Als ik te laat op mijn werk kom, dan krijg ik gezeur van mijn collega's en daar heb ik geen zin in"*), dan zal hij het eerder doen. De verwachting van straf versterkt die druk ook.
- ➔ Als hij merkt dat er geen druk is om op tijd te komen of als er juist druk is om het tegenovergestelde te doen (*"Bijna iedereen komt te laat, waarom zou ik dan op tijd komen?"*), dan zal hij minder snel zijn best doen om op tijd te komen. De medewerker kan deze druk voelen omdat mensen concreet uitspreken wat ze ervan vinden, maar soms ook alleen al door hun eigen gedrag: is de medewerker de enige die op tijd is, of is hij juist de enige die (vaak) te laat komt? Dan zal hij het moeilijker vinden om het gedrag uit te voeren en vol te houden.

Maar kunnen is net zo belangrijk

Het is dus belangrijk dat de medewerker op tijd wil komen. Maar zelfs als die motivatie er is, dan betekent het nog niet dat de medewerker daadwerkelijk op tijd gaat komen of dat gaat proberen. Denk maar aan de goede voornemens in januari: hoeveel mensen hebben wel niet het plan om te stoppen met roken, meer te gaan bewegen of af te vallen? En hoeveel mensen doen dat ook daadwerkelijk (of houden het vol?). Het kunnen is daarbij

minstens net zo belangrijk. Het kunnen van de medewerker wordt beïnvloed door vier factoren:

- 1) Kennis en vaardigheden: de mate waarin de medewerker de benodigde kennis en kunde heeft om het gedrag uit te voeren.
- 2) Belastbaarheid: de verstandelijke, mentale en fysieke mogelijkheden van de medewerker.
- 3) Context: factoren in de omgeving van de medewerker van invloed op het gedrag.
- 4) Zelfregulering: het probleemoplossend en zelfsturend vermogen van de medewerker.

Kennis en vaardigheden

Eerder hadden we het over het vertrouwen van de medewerker in zijn kunnen, hier gaat het over het daadwerkelijk kunnen: heeft de medewerker wel de vaardigheden en de kennis om het gedrag te vertonen? Het gaat daarbij om de benodigde:

- ➔ Kennis voor het kunnen uitvoeren van het gedrag. Weet de medewerker in het voorbeeld wel welke werktijden actueel zijn?
- ➔ Taakvaardigheden, In het voorbeeld: kan de medewerker klokkijken?
- ➔ Sociale en communicatieve vaardigheden.

Zonder deze kennis en kunde wordt het moeilijk voor de medewerker om op tijd te komen.

Context & randvoorwaarden

Hiermee bedoelen we factoren in de situatie. Het op tijd op je werk kunnen komen kan bijvoorbeeld moeilijker worden als het 's nachts heel veel heeft gesneeuwd, je wekker kapot is gegaan, of als de wintertijd net is ingegaan. Het kan door de context ook makkelijker worden: bijvoorbeeld doordat de partner van de medewerker op dezelfde tijd moet opstaan. In de context zitten factoren waar de medewerker wel of geen invloed op kan uitoefenen. Juist in die laatste gevallen is het belangrijk dat de medewerker zelfregulerende vaardigheden heeft ontwikkeld: heeft hij geleerd hoe je handig om kan gaan met niet-ideale omstandigheden? Zodat hij toch zijn doel kan bereiken?

Belastbaarheid

Belastbaarheid gaat over de fysieke, mentale en verstandelijk mogelijkheden van de medewerker. Het gaat hier dus niet over vaardigheden, maar over de mate waarin de medewerker fysiek en mentaal in staat is om het gedrag te vertonen. Als een medewerker bijvoorbeeld door hersenschade een heel slecht geheugen heeft of zich slecht kan concentreren, wordt het moeilijker om op tijd te komen. Ook hier geldt dat belastbaarheid soms te beïnvloeden en te vergroten is, maar soms ook niet. En ook hier is zelfregulering dus cruciaal in het kunnen: hoe gaat een medewerker bijvoorbeeld om met beperkte belastbaarheid?

Zelfregulering

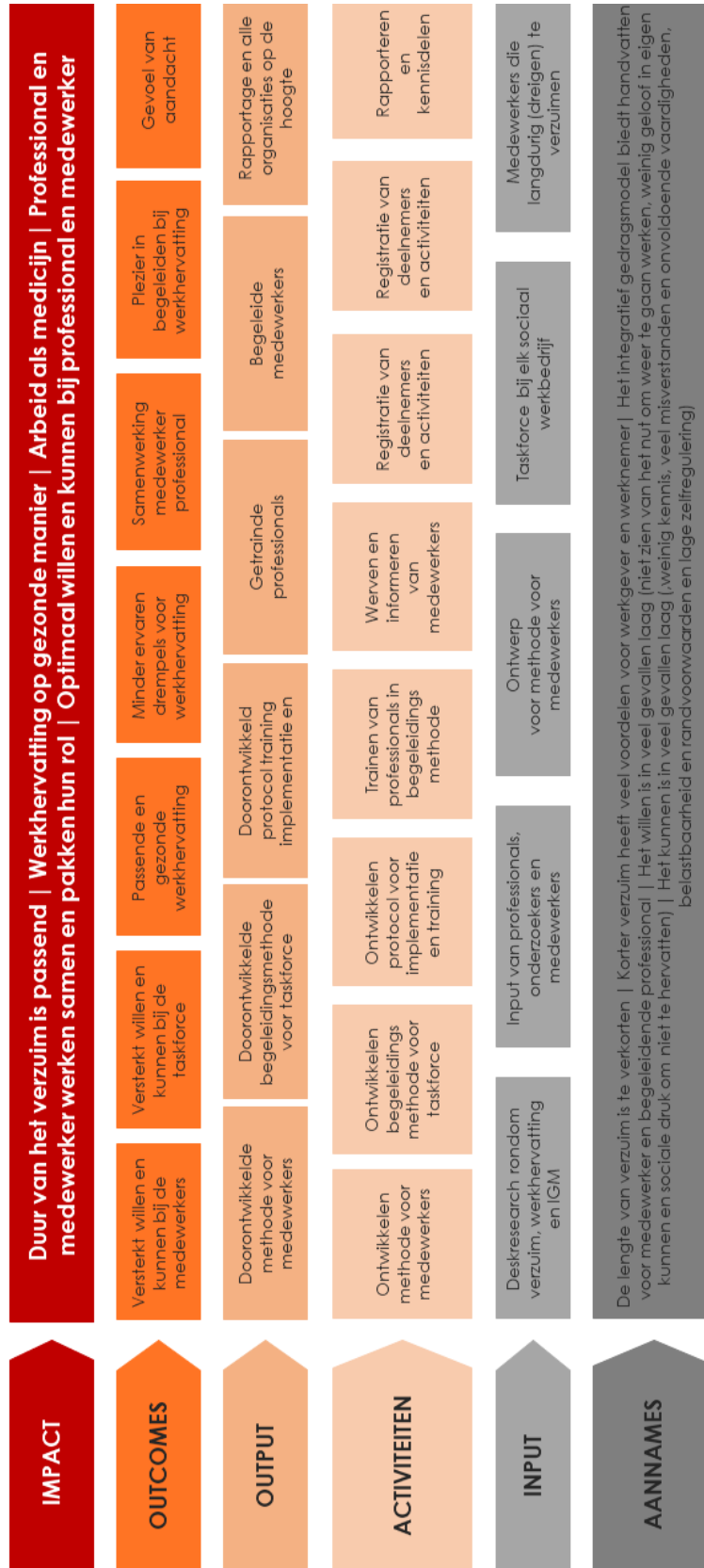
Naast de 'technische vaardigheden' is zelforganiserend vermogen belangrijk. Het gaat hierbij om allerlei vaardigheden, zoals:

- ➔ Initiatief nemen, een plan maken, starten met uitvoeren en volhouden
- ➔ Omgaan met een niet-ideale context, sociale druk, obstakels en 'beren op de weg'
- ➔ Hulp inroepen op een effectieve manier.

Heeft de medewerker bijvoorbeeld de discipline om op te staan als de wekker gaat (ook al is hij heel erg moe), kan hij zelf een manier bedenken om het makkelijker te maken om op tijd te komen en kan hij omgaan met lastige situaties (bijvoorbeeld een collega vragen of hij mee mag rijden als zijn eigen auto 's ochtends niet start)?

BIJLAGE 2 THEORY OF CHANGE

De procesevaluatie hebben we op basis van de Theory of Change uitgevoerd die we in fase 1 van het project hebben opgesteld:



BIJLAGE 3 INZICHTEN UIT VOORONDERZOEK

We hebben in het vooronderzoek een literatuurstudie, analyse van verzuimcijfers en interviews gedaan. We hebben daar waardevolle inzichten opgedaan. Deze zetten we hier op een rij.

Een aantal belangrijke inzichten die vanuit de **literatuurstudie** naar voren zijn gekomen, waren bijvoorbeeld:

- ➔ Uit het onderzoek van Brouwer et al. (2010) bleek dat een positieve werkhouding, veel sociale steun, en een hoog zelfvertrouwen in eigen kunnen allemaal geassocieerd zijn met een kortere tijd om weer aan het werk te gaan.
- ➔ Dat het kennen van de waarden en percepties van patiënten kan helpen om hun zelfvertrouwen en gevoel van controle over de ziekte vergroten (Dekker et al, 2010).
- ➔ Andersen et al. (2014) geeft aan dat een persoonlijke benadering een voorwaarde lijkt te zijn om zieke medewerkers het vertrouwen en de motivatie te geven om de noodzakelijke informatie te delen, waarmee de re-integratieprofessionals een realistische beoordeling van de werkbaarheid kunnen maken.
- ➔ *“Ziekte verwijst naar ziek zijn in de medische zin van het woord. Verzuim verwijst naar ziek melden als vorm van gedrag”* (Hesselink et al., 2013, p. 352).
- ➔ Langdurig ziekteverzuim is een groot probleem voor de volksgezondheid, met negatieve gevolgen voor de samenleving, de werkgever en de individuele medewerker. Het vormt een klein deel van alle verzuimgevallen, maar treft meer dan een derde van het totale aantal verloren dagen en tot 75% van de verzuimkosten. Naast de kosten beïnvloedt langdurig verzuim ook de kwaliteit van leven van medewerkers. Het vermogen om te werken is een belangrijk aspect van iemands leven. Langdurig verzuim verhoogt het risico op isolatie en vermindert een gevoel van zinvol bestaan. Medewerkers kunnen bang worden om terug te keren naar werk, waarbij ze twijfelen aan hun eigen competenties en vrezen voor de reacties van collega's (Volkert et al, 2014).

Een aantal belangrijke inzichten die vanuit deze **denktanks** naar voren zijn gekomen, was bijvoorbeeld:

- ➔ Het belang van de omgeving van de medewerker betrekken (zoals woonbegeleiders)
- ➔ Aandacht besteden aan het wegnemen van de angst om terug te keren door interactie met anderen te faciliteren en het aanleren van effectieve coping strategieën
- ➔ Het belang van persoonlijke aandacht en goede communicatie
- ➔ Aandacht hebben voor mogelijke drempels om terug te keren (bijvoorbeeld contact met collega's)
- ➔ Rekening houden met (beperkte) digitale vaardigheden van medewerkers
- ➔ Steeds blijkt het kunnen bieden van maatwerk cruciaal in de verzuimbegeleiding: elke medewerker en elk verzuim is anders, er moet ruimte zijn om daarop af te stemmen. Tegelijkertijd willen we wel een methode die op vergelijkbare wijze kan worden ingezet en overdraagbaar is
- ➔ Belang van aandacht (voor verzuimende medewerker) en vertrouwen (tussen bijv. begeleider en medewerker)
- ➔ Uitgaan van wat professionals al weten en kunnen en van daaruit aanvullen/ versterken wat specifiek nodig is om in te spelen op het 'willen' en 'kunnen' van medewerkers in relatie tot werkhervatting
- ➔ De doelgroep is zeer divers: dit moet terugkomen in methode (verschillende opties tegelijk geven, bijvoorbeeld zowel: beeld, tekst, audio..)

- ➔ Waarde van intercollegiaal leren van taskforce (bijv. in intervisie)
- ➔ Digitale onderdelen in de methode zijn uitdagend, maar bieden (daarin) ook kansen voor leren en ontwikkelen
- ➔ Medewerker: *“Dat ik iets niet kan, betekent vooral dat ik het nog nooit hebt gedaan”*
- ➔ Blijf rekening houden met de kwetsbaarheid van de situatie waarin medewerkers zitten bij langdurig verzuim
 - Er zijn bijv. ook medewerkers die sneller terug aan het werk willen dan goed voor hen is, die moeten juist geremd worden
 - Waak voor overbelasting.

Bij de ontwikkelsprints werden conceptversies voorgelegd aan de deelnemers van de denktanks om zo in een iteratief, co-creatie-proces de onderdelen van de methode steeds verder door te ontwikkelen. Een aantal belangrijke inzichten dat vanuit deze ontwikkelsprints naar voren is gekomen, was bijvoorbeeld:

- ➔ Coaching als onderdeel van de methode wordt gewaardeerd
 - Persoonlijke begeleiding is onmisbaar en maakt maatwerk mogelijk.
- ➔ Buddy wordt een belangrijke rol toegekend door medewerker
 - Biedt laagdrempelig contact en hulp vanuit gelijkwaardigheid
 - Buddy moet wel goed te vertrouwen zijn. Onafhankelijk. Fijn als er enige keuze is in wie je buddy wordt (er moet een 'klik' zijn).
- ➔ Twijfels bij het idee van een groepschat (in whatsapp)
 - Vraagt veel begeleiding en kaders om in goede banen te leiden
 - Communicatie bij medewerkers verloopt veel via non-verbale signalen, die missen in de chat. Dat kan leiden tot onrust en conflict.
- ➔ Intervisie: zowel online als op locatie verlagen elk op een eigen manier de drempel om met werkhervatting bezig te zijn
- ➔ Nauwkeurige aandacht voor taalgebruik is cruciaal
- ➔ Medewerkers waren positief over de e-learning die we hen als conceptversie hebben voorgelegd
- ➔ Er werden herkenbare voorbeelden in de e-learning gebruikt, gaven zowel medewerkers als professionals aan
- ➔ Technische ondersteuning/begeleiding is nodig
- ➔ Methode niet meteen beginnen als iemand zich ziekmeldt. Bijvoorbeeld na 4 weken thuis zitten. Daarvoor al wel een kaartje of contact. Maar moment van inzetten hangt sterk af van reden verzuim, soms kan het goed zijn eerder te beginnen met de methode
- ➔ Methode inzetten als verwachting is dat iemand meer dan 2 maanden ziek zal zijn.

Uit deze **ontwikkelsprints** zijn twee belangrijke conclusies naar voren gekomen:

- ➔ Een goede balans: de methode moet zowel fysiek als digitale elementen bevatten. Hoewel veel medewerkers de voorkeur geven aan papieren materialen, is het belangrijk om ook digitale opties aan te bieden voor medewerkers die vanuit huis, op afstand meedoen, of beperkte energie hebben voor het volgen van de methode.
- ➔ Individuele en gezamenlijke groei: De methode moet ruimte bieden voor een combinatie van individuele onderdelen en onderdelen in een groep. Het is belangrijk dat medewerkers op eigen tempo de methode en de online cursussen kan volgen. Door uitwisseling tussen kunnen medewerkers herkenning vinden in gedachten en ervaringen van anderen.

BIJLAGE 4 GOUDEN BALANS

Als de taskforceleden meer zicht hebt op het willen en kunnen van de medewerkers die zij begeleiden, dan kunnen zij allerlei technieken, gesprekken en begeleiding inzetten om die te versterken. Het is daarbij belangrijk om in de gaten te houden dat ze in die activiteiten en in de gesprekken een balans vinden tussen aan de ene kant verbinding/veiligheid en aan de andere kant uitdaging.



Twee dimensies

Je kunt communicatie en begeleiding namelijk op twee dimensies bekijken: aan de ene kant verbinding en veiligheid, aan de andere kant uitdaging. Deze twee dimensies zijn allebei nodig voor een effectief gesprek en voor effectieve begeleiding. Want wil je met het gesprek meer bereiken dan alleen bijpraten? Dan kan het één niet zonder het ander.

Als je bijvoorbeeld wilt bereiken dat de medewerker op een andere manier omgaat met zijn geld, maar je hem hier vooral op uitdaagt, door bijvoorbeeld hoge doelen te stellen en kritiek te geven op zijn gedrag in het verleden, zonder dat er verbinding is, zal er vooral onzekerheid, angst en afstand bij hem ontstaan. Het risico bestaat dan dat je weinig bereikt en het maken van verbinding alleen maar moeilijker wordt. De medewerker kan zich juist van je afkeren.

Het tegenovergestelde is ook waar: verbinding met de medewerker voeden, zonder een uitdaging, zal vooral zorgen voor een prettig en gezellig gesprek. Je geeft bijvoorbeeld veel complimenten, je gaat telkens samen met de medewerker aan de slag met een lastig actiepunt uit het plan van aanpak of je laat veel begrip zien bij een tegenvaller. De medewerker voelt zich gewaardeerd, veilig en comfortabel bij je, maar voelt tegelijkertijd ook weinig reden (urgentie) om te veranderen en uitdagingen aan te gaan. Op de langere termijn kan alleen verbinding/veiligheid bieden zelfs leiden tot een gevoel van verveling of demotivatie bij de medewerker. Het is dan ook belangrijk om de juiste balans te vinden en vanuit de verbinding/veiligheid de medewerker uitdagingen te bieden.

Wat bedoelen we met verbinding/veiligheid?

Verbinding/veiligheid gaat over het gevoel van de medewerker; dat hij een 'klik' met je heeft, dat je aandacht voor hem hebt en dat hij zichzelf kan zijn bij jou. Dat hij bijvoorbeeld kan zeggen wat hij denkt of voelt, ook als dat spannend is. Dit kan losstaan van jouw bedoeling: het kan zijn dat jij een compliment aan de medewerker geeft, juist om veiligheid te voeden, maar dat dat bij hem een

gevoel van onveiligheid opwekt ("Ojee, mijn baas denkt dat ik dat goed kan, maar dat is helemaal niet zo. Nu moet ik dat waarmaken") of dat het geen verbinding voedt ("Kent hij mij wel? Ik kan dat niet"). Jouw bedoeling om verbinding te voeden, is dus pas effectief als de medewerker het ook zo voelt.

Wat bedoelen we met uitdaging?

Wat voor de ene medewerker uitdagend is, is voor de andere medewerker makkelijk. Wat we hier bedoelen met uitdaging is het gevoel van de medewerker dat er van hem iets gevraagd wordt dat net iets moeilijker is dan dat hij gewend is, comfortabel vindt of denkt te kunnen. Uitdaging kan zitten in een taak die de medewerker moeilijk vindt, een vraag die hij lastig te beantwoorden vindt of in een oncomfortabele stilte in een gesprek. Pas de uitdaging aan op de medewerker: doseer de uitdaging door een keuze te maken over de mate van ongemak. Ook, of juist, als dat (tijdelijk) onrust oplevert: juist dat ongemak kan ervoor zorgen dat de medewerker zijn oude (en niet helpende) ideeën loslaat en aan de slag gaat met het veranderen van zijn gedrag.

Uitdaging bieden gaat verder nog om twee dingen:

- 1) De medewerker uitnodigen en prikkelen om nieuwe dingen te proberen: Maak van leren en ontwikkelen iets leuks en waardevols. Focus daarbij op het proces en op het zetten van kleine stapjes. Geef veel positieve feedback op het starten of proberen en niet alleen op het resultaat. En biedt de medewerker veel mogelijkheden om (veilig) te oefenen met nieuwe situaties, vaardigheden of acties.
- 2) De medewerker triggeren om zelf na te denken: Stel veel (open) vragen, pas op met de reparatiereflex (zie veel voorkomende valkuilen in de reader) en geef hem tijd en ruimte om na te denken. Maak de vraag eerder iets kleiner of geef de medewerker antwoordopties. Ga in ieder geval niet zelf de vraag beantwoorden.

BIJLAGE 5 OMGAAN MET WEERSTAND

Over het algemeen voelen mensen zich het prettigst wanneer er aan vier 'psychologische basisbehoeften' wordt voldaan. Dit geldt voor iedereen. Deze basisbehoeften zijn basisvoorwaarden voor een effectief gesprek en duurzame werkhervatting. Wanneer de medewerker het gevoel heeft dat er niet (meer) aan deze behoeften voldaan wordt, kan dat voor weerstand zorgen. Als 1 basisbehoefte onder druk staat, dan staat een andere vaak ook onder druk: als de medewerker geen ruimte voelt om zijn eigen keuzes te maken (autonomie), dan komt het vertrouwen in zijn competentie vaak ook onder druk te staan ("Als ik serieus zou worden genomen, had ik dit wel zelf mogen beslissen"). Andersom is ook waar: een medewerker die wel (zelf)vertrouwen in zijn eigen kunnen ervaart, vindt het vaak ook makkelijker om eigen keuzes te maken. Met het voeden van de basisbehoeften leg je dus een mooie basis voor verbinding en veiligheid. De basisbehoeften hangen onderling samen, maar de meeste mensen hebben een basisbehoefte die ze het belangrijkste vinden.

De vier behoeften zijn:

- 1) Het gevoel van **autonomie**: de mate waarin je het gevoel hebt regie te voeren, onafhankelijk te zijn van anderen en invloed kunt uitoefenen op je situatie. Dat je het recht hebt en de ruimte krijgt om je eigen keuzes te maken, ook al zijn anderen het misschien niet met je eens. Het gaat bij autonomie dus om erkenning voor je onafhankelijkheid en je regie.
- 2) Het gevoel van **inclusie**: het gevoel erbij te horen en welkom te zijn, vooral in een groep waarin je je thuis voelt en waarmee je je identificeert. En dan niet alleen dat zij je opnemen in de groep uit medelijden of een sociaal besef ("Kom maar bij ons, anders is het ook zo zielig dat je geen groep hebt"), maar omdat zij het ook echt fijn en waardevol vinden dat je bij de groep hoort. Het gaat bij inclusie dus om erkenning voor de toegevoegde waarde van jouw aanwezigheid.
- 3) Het gevoel van **competentie**: het gevoel dat je kennis, vaardigheden en expertise worden gezien en gewaardeerd. Dat gezien wordt dat je tot veel dingen in staat bent. Niet alleen door anderen, maar ook door jezelf. Het gaat bij competentie dus om erkenning voor wat je kent en wat je kunt.
- 4) Het gevoel van **affectie**: het gevoel gezien, gehoord, gewaardeerd en geaccepteerd te worden. Niet voor wat je kunt, kent of voor wat je hebt, maar gewoon voor wie je bent. Voor alles waar jij voor staat als mens. Het gaat bij affectie om acceptatie, warmte, empathie en compassie. Het gaat daarbij dus om erkenning voor wie je bent.

<p>AUTONOMIE</p> <p>= de behoefte om in staat te zijn en de ruimte te krijgen om eigen keuzes te maken, richting te kunnen geven en controle uit te oefenen</p> <p>erkenning voor onafhankelijkheid & regie</p>	<p>INCLUSIE</p> <p>= de behoefte om bij een groep mensen te horen waar je positieve associaties bij hebt & dat zij jouw aanwezigheid waarderen</p> <p>erkenning voor de meerwaarde van je aanwezigheid</p>
<p>AFFECTIE</p> <p>= de behoefte om je gezien en gehoord te voelen in al je unieke aspecten en onvoorwaardelijk gewaardeerd te voelen</p> <p>erkenning voor wie je bent als uniek individu</p>	<p>COMPETENTIE</p> <p>= de behoefte om (zelf)vertrouwen te voelen in jouw kennis, expertise, ervaringen en vaardigheden</p> <p>erkenning voor wat je kent en wat je kunt</p>

De vier basisbehoeften hangen met elkaar samen, maar mensen verschillen in welke behoefte zij belangrijker vinden. De één heeft meer behoefte aan een gevoel van autonomie en erkenning voor de sturing die hij zelf kan geven aan zijn leven, terwijl de ander meer behoefte heeft aan inclusie en het gevoel erbij te horen.

Basisbehoeften en weerstand

Mensen verschillen ook in hoe gevoelig ze ervoor zijn als zij het gevoel hebbend at deze behoeften onder druk worden gezet. Het gaat daarbij om de beleving van de medewerker, niet jouw intentie of die van de organisatie. Maar de meeste mensen vinden het niet prettig als zij druk voelen op deze behoeften, of als deze behoeften niet worden bediend. Je kunt je dan ook meteen goed voorstellen dat een medewerker die druk voelt op deze behoeften, zich misschien niet altijd even charmant, zelfsturend, meewerkend of open opstelt. Medewerkers zullen bijvoorbeeld ook, als zij het gevoel hebben dat 1 of meerdere behoeften onder druk staan, eerder geneigd zijn tot zelfbescherming, of weerstand laten zien. Gedrag waarmee zij:

- ➔ Willen signaleren dat één of meerdere van de behoeften onder druk staat
- ➔ Krampachtig (en vaak op een ineffectieve manier) deze behoefte toch proberen te bedienen.

Weerstand is dus een eerste (vaak wat onprettige) reactie op een situatie of informatie waardoor de medewerker het gevoel heeft dan een of meerdere basisbehoeften onder druk (komen te) staan. Waarom noemen we het dan weerstand? Dat komt vooral omdat mensen hun beleving vaak op een onprettige of niet charmante manier laten zien. Sommige mensen zijn heel actief in het uiten van hun weerstand door bijvoorbeeld actief de confrontatie met jou op te zoeken, steeds dezelfde vraag stellen, veel te praten, de discussie naar zich toe te trekken, alles ter discussie te stellen (zowel inhoud als proces), jou continu in de rede te vallen, of regelmatig benoemen dat 'het toch geen zin heeft'. Andere medewerkers uiten hun weerstand minder expliciet, bijvoorbeeld door te laat te komen, veel met hun telefoon te spelen, onderuit te zitten, jas aan te houden, vragen niet of nauwelijks te beantwoorden, schouders op te halen, zelf geen vragen te stellen, of oogcontact te vermijden. Allemaal gedragingen waar we over het algemeen niet heel erg blij van worden.

Een medewerker die het gevoel heeft dat alles voor hem wordt besloten (en daarmee zijn autonomie onder druk voelt staan), kan dan krampachtig proberen weer een gevoel van autonomie en controle te krijgen. Denk bijvoorbeeld aan iemand die zijn gevoel van controle weer wil voeden door te laat te komen, zijn jas aan te houden of amper antwoord te geven op vragen. Het klinkt tegenintuïtief, maar op een rare manier kan hem dat het gevoel van controle en invloed geven. Iets wat hij op zo'n moment belangrijker vindt dan de (dreiging van een) sanctie. Het rare is dat deze pogingen heel vaak contraproductief zijn. Want juist op zo'n moment is de kans groot dat hij een reactie krijgt die juist nog meer druk op autonomie opvoert.

Als je op die manier naar weerstand kijkt, wordt het ineens ook een stuk makkelijker om het te begrijpen: de medewerker probeert met onderuit zitten, weinig oogcontact maken en weinig zeggen bijvoorbeeld te signaleren dat zijn autonomie onder druk staat bij een verplicht gesprek. Of probeert door jou continu in de rede te vallen regie op het gesprek te pakken. Denk aan het spreekwoord 'een kat in het nauw maakt gekke sprongen'. Dus als je de medewerker 'gekke sprongen ziet maken', bedenk dan voordat je geïrriteerd raakt, welke basisbehoefte bij hem wellicht onder druk staat. Vaak valt dan ineens een heleboel op z'n plek. En dient de oplossing zich al bijna als vanzelf aan: het actief gaan bedienen van deze behoefte.

LITERATUUR

- Blonk, R. W. (2018). *We zijn nog maar net begonnen*. Tilburg University.
https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/29157297/2019_24_1_Blonk_R..pdf
- Brouwer, S., Krol, B., Reneman, M.F., Bültmann, U., Franche, R. van der Klink, J.J. L., & Groothoff, J.W. (2009). Behavioral determinants as predictors of return to work after long-term sickness absence: an application of the theory of planned behavior. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 19(2), 166-174.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022). Ziekteverzuim medewerkers derde kwartaal lager dan in 2022. [https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/49/ziekteverzuim-medewerkers-derde-kwartaal-lager-dan-in-2022#:~:text=In%202022%20bedroeg%20het%20ziekteverzuim,\(4%2C4%20procent\)](https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/49/ziekteverzuim-medewerkers-derde-kwartaal-lager-dan-in-2022#:~:text=In%202022%20bedroeg%20het%20ziekteverzuim,(4%2C4%20procent).).
- De Witte, H. (1993). Gevolgen van langdurige werkloosheid voor het psychisch welzijn: overzicht van onderzoeksliteratuur. *Psychologica Belgica*, 33, 1-35.
- Gallagher, R. M., Rauh, V., Haugh, L. D., Milhous, R., & al., et. (1989). Determinants of return-to-work among low back pain patients. *Pain*, 39(1), 55-67. Elsevier Science Ltd., United Kingdom. <http://www.elsevier.nl>.
- Hennessy, E. A., Johnson, B. T., Acabchuk, R. L., McCloskey, K., & Stewart-James, J. (2020). Self-regulation mechanisms in health behavior change: a systematic meta-review of meta-analyses, 2006-2017. *Health psychology review*, 14(1), 6-42.
<https://doi.org/10.1080/17437199.2019.1679654>
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kossen, J., & Albayrak, B. (2016). *Doelgroep aan het werk. Helder denken over betaald werk voor mensen die niet zelfstandig minimumloon kunnen verdienen*. Utrecht: Cedris.
- Lagerveld, S.E. (2017). *Mastery Matters: The impact of self-efficacy and work-focused therapy on return to work among employees with common mental disorders*. [Proefschrift, Universiteit Utrecht]. Utrecht University Repository.
<https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/35053>.
- Nigatu, Y. T., Liu, Y., Uppal, M., McKinney, S., Gillis, K., Rao, S., & Wang, J. (2017). Prognostic factors for return to work of employees with common mental disorders: a meta-analysis of cohort studies. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 52(10), 1205-1215.
- Rijksoverheid (2024). Kabinet investeert de komende jaren 1 miljard in sociaal ontwikkelbedrijven. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2024/04/15/kabinet-investeert-de-komende-jaren-een-miljard-in-sociaal-ontwikkelbedrijven#:~:text= Sociaal%20ontwikkelbedrijven%20richten%20zich%20op,te%20maken%20met%20verschillende%20veranderingen>.
- SBCM & Cedris (2022). *Factsheet Landelijke verzuimcijfers SW: jaar 2022*.
<https://www.sbcm.nl/content/uploads/sbcm-cedris-landelijke-verzuimcijfers-sw-jaar-2022.pdf>.
- Van Hooft, E., Ottervanger, M., & van Dam, A. (2007). *Verklarende factoren van werkzoekgedrag en werkhervatting*. Instituut voor Psychologie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Volker, D., Zijlstra-Vlasveld, M. C., Brouwers, E. P. M., Van Lomwel, A. G. C., & Van Der Feltz-Cornelis, C. M. (2015). Return-to-work self-efficacy and actual return to work among long-term sick-listed employees. *Journal of occupational rehabilitation*, 25(2), 423-431.