



Uitval

De nachtmerrie van elke manager

Tijdig signaleren en voorkomen van langdurige uitval

Uitval – het kan jouw nachtmerrie worden als je als manager niet tijdig de signalen oppikt en tot actie overgaat. Hoe kun je signalen herkennen, met de emoties die spelen omgaan en de moeilijke gesprekken voeren die leiden tot het voorkomen van verzuim? In dit artikel bespreken we welke stappen je kunt zetten om uitval voor te blijven en te gaan voor preventief beleid en behoud van welzijn voor jezelf, je medewerkers en je team.

Welke signalen moet je nu serieus nemen en welke vaardigheden zijn nodig om zulke situaties goed aan te pakken?

Alles gaat goed...zeker weten?

Kees sluit de deur van zijn kantoor. Hij kijkt door de ruit naar zijn afdeling. Daar zit echt een groep capabele mensen. Hij heeft de afgelopen jaren echt z'n best gedaan om er een team van te smeden. Wat moet hij toch met die signalen die de laatste tijd binnendruppelen? Zou het dan toch niet zo goed gaan? De projecten lopen prima, hij krijgt van iedereen alles nog op tijd aangeleverd. Misschien is er niets aan de hand. Toch knaagt er iets bij hem. De signalen komen niet slechts uit één hoek. Dat baart hem zorgen. Hij heeft er heus wel begrip voor.

Zo'n uitbarsting als bij Marianne vanmorgen, dat is op zich niet vreemd. Er was bij Irene ook al eerder irritatie en daar spelen natuurlijk ook nog wat privé zaken. Meestal is hij een voorstander van proactief sturen op dit soort dingen. Als je het op tijd ziet aankomen, kun je ook op tijd schakelen en is er zo min mogelijk verstoring van het werkproces, daar gelooft hij wel in. Hij is echt zo trots op zijn medewerkers, hun inzet en bereikte zelfstandigheid. Hij wil niet dat ze denken dat hij ze niet vertrouwt. Waar doet hij nu goed aan? Hoe maak je zoiets bespreekbaar zonder dat je de boel verstoort? Het gaat tenslotte toch goed? Straks beginnen ze over privé dingen, daar zit hij al helemaal niet op te wachten. Misschien moet hij het ook maar gewoon laten voor wat het is. "If it ain't broke...ja toch?" Hij vouwt zijn handen en leunt wat verder achterover in zijn stoel.

Wees er op tijd bij!

Misschien vraag je je net als Kees ook wel eens af of je signalen als irritatie, haastig werken en veranderingen in de sfeer in het team wel of niet bespreekbaar moet maken.



"Zou het dan toch niet zo goed gaan?"

Het kan best zijn dat het tegelijkertijd ook wel lekker lijkt te lopen. Welke signalen moet je nu serieus nemen en welke vaardigheden zijn nodig om zulke situaties goed aan te pakken? Wat is het beste moment om er wat aan te doen?

Voor management is er relatief weinig bekendheid met hoe te handelen om uitval te voorkomen, om te schakelen voordat het leed geschied is. Veel acties van organisaties en trainingen voor managers zijn namelijk gericht op het moment *na* de uitval: ziekteverzuim en reïntegratie. Terwijl je als manager juist een cruciale rol kunt spelen in het voorkomen van uitval.

Dat is wat we bespreken in dit artikel. Hoe kun je als manager uitval voorkómen door op het juiste moment in te grijpen? We bespreken ook welke emotionele vaardigheden je in deze preventieve fase kunnen helpen. Preventieve actie zorgt ervoor dat je proactief bent, meer mogelijkheden hebt rond de inzet van je team, de productiviteit hoog blijft en je je medewerkers gemotiveerd houdt.



Hoe het mis kan gaan

Als er nog geen sprake is van uitval is het van belang om te weten wat medewerkers nodig hebben en hoe ze het werk ervaren. Door goed contact te houden met je medewerkers en alert te zijn op behoeften en beleving kun je tijdig inspelen op signalen die wijzen op potentiële uitval en deze vaak in het geheel voorkomen. Ga er niet te snel vanuit dat het contact goed loopt omdat je mensen regelmatig spreekt bij je reguliere contactmomenten. Ook bij de kleinste tekens is het belangrijk dat je je waarneming checkt met de betrokken medewerker en nagaat wat er speelt achter de signalen die jij gezien hebt.

In het voorbeeld in het kader zie je dat Evert klachten heeft en hier niet helemaal helder over is. Hij vertelt niet dat hij slecht slaapt of nog lang over zijn werk loopt te piekeren. Hij stapt naar zijn manager, wat op zich een goede actie is, maar geeft direct zijn eigen mening over de situatie; zijn manager moet beter de nasleep van de reorganisatie managen. Dit is naar zijn idee de oplossing voor de situatie.

Als manager is het van belang om door te vragen op dit soort klip en klare oplossingen of opmerkingen van medewerkers. Waarom maakt Evert deze opmerking? Voor wie gaat deze oplossing vooral werken?

Ook de manager is niet helder en sensitief in haar communicatie. Hoewel zij eveneens haar oplossing en mening weergeeft ("er wordt aan gewerkt" en "je moet je dit niet zo aantrekken"), communiceert zij niet wat zij met deze informatie gaat doen. Toen het gesprek wat bezonken was, leek het haar een goed idee om hem van het project af te halen. Dit is op zich niet eens een slecht idee, tenslotte is Evert met zijn slechte slaap overbelast. Echter doet zij dit niet in overleg met hem, waardoor zij niet weet dat dit project hem juist de meeste energie geeft.

Daarnaast informeert zij eerst zijn collega's in plaats van Evert zelf dat hij van het project af is gehaald. Hiermee kan zij hun vertrouwensrelatie schaden en dit kan tevens een negatieve uitwerking hebben op de beleving van Evert, die zich al onprettig voelt bij de situatie. Zo duw je je medewerker onbedoeld over het randje.

Evert werkt als teamleider in een zorginstelling in Utrecht. Twee maanden geleden begonnen de slaapproblemen; hij lag steeds nog lang te piekeren over zijn werk voordat hij in slaap viel. 's-Ochtends is hij meestal rond 5 uur al wakker. Het breekt hem op. Gisteren heeft hij bij zijn manager aangegeven dat zij iets aan de chaos op het werk moet doen, die sinds de reorganisatie aanwezig is. Zij gaf aan dat daar aan gewerkt wordt en dat hij zich de dingen niet zo moet aantrekken. Het stelt Evert niet gerust; hij voelt zich niet gehoord. Vandaag krijgt hij plotseling verschillende Whatsapp-berichten van collega's. Ze maken zich zorgen om hem. Evert weet van niks. Ze vertellen hem dat hij van het Project "Zorg voor later" is afgehaald, zonder overleg met hem. Evert is laaiend.

Je rol pakken

Als je iemand moet wijzen op signalen van stress of overbelasting, dan kun je beter kiezen voor rechtstreekse maar ook discrete communicatie. Je kunt hem hierbij in zijn waarde laten door een apart en veilig moment te creëren waarop je persoonlijk het gesprek aangaat, alvorens je dit met anderen bespreekt.

Je kunt daarvoor de volgende manieren gebruiken:

- Vraag door op iets wat een voldongen feit lijkt: "Je zegt "chaos", waar loop je dan tegen aan?"
- Check aannames die je doet: "Klopt het dat dit jou opbreekt?"
- Vraag naar de reden achter de oplossing: "Waarom vind je dit belangrijk?"
- Als je merkt dat iemand tegen het 'randje' aan zit en signalen van overbelasting heeft, uit je zorgen hierover aan de medewerker: "Ik maak me zorgen over jou. Ik vraag me af of je dit wel volhoudt op deze manier."
- Bespreek je vermoedens en beslissingen eerst met hem, alvorens dit met anderen te bespreken: "Ik denk dat het beter is als je tijdelijk niet aan het project meedoet."

Op het moment dat het met je medewerker minder goed gaat, dan kom je als manager als het ware in een zorgrol terecht. Daarvoor is het nodig dat je zowel duidelijkheid als begrip geeft. Laat merken dat jij echt het beste wilt, maar dat je je ook verantwoordelijk voelt dat het goed aangepakt wordt. Door hierin zelf kwetsbaar te zijn en je oprechte bezorgdheid te delen, nodig je de ander uit om zich ook te uiten.

De boodschap is eigenlijk: "Ik begrijp dat jij als professional nodig bent in je werk en dat je door wilt. Dat vind ik ook fijn, maar het gaat er wel om dat jij dat op een gezonde manier kunt blijven doen en dat bewaak ik."

"Ik begrijp dat jij als professional nodig bent in je werk en door wilt. Dat vind ik ook fijn, maar het gaat er wel om dat jij dat op een gezonde manier kunt blijven doen en dat bewaak ik."

Door je empathisch op te stellen, zonder belerend of te controlerend over te komen kun je de medewerker op z'n gemak stellen en de weg openen om op zoek te gaan naar oplossingen voordat de problemen onomkeerbaar worden.

Om goed te kunnen inspelen op situaties en signalen moet je ze kunnen onderscheiden. In onderstaande tabel vind je de fasen waarin je nog preventief kunt optreden. Hierbij worden de bijbehorende signalen genoemd, welke rol je in welke fase moet vervullen en welke emotionele vaardigheden daarbij van nut zijn.

Hoe je signalen van overbelasting kunt herkennen



Fasen van preventie	Zichtbare signalen	Rol	Emotionele Vaardigheden (deze heb je nodig om je te kunnen richten op jezelf en de ander)
Gezond	Uitgerust Initiatief Geconcentreerd Emotioneel stabiel	Situationeel coachende en regierol	<i>Prestatiegericht:</i> je bent gericht op presteren en streeft naar verbetering of het bereiken van een bepaald excellentieniveau Anderen ontwikkelen: om te kunnen motiveren en stimuleren moet je kunnen aanvoelen waarin anderen zich moeten ontwikkelen en hun mogelijkheden versterken
Eerste signalen van overbelasting	Er wat moe uit zien Teruggetrokken Chaotisch Geïrriteerd	Onderzoekende en coachende zorgrol	<i>Bewustwording:</i> je bent je bewust van wat je waarneemt en wat dat met jou doet <i>Aanpassingsvermogen:</i> flexibiliteit in het omgaan met de veranderingen die zich aandienen Empathie: gevoelens en perspectieven van anderen aanvoelen en een actieve belangstelling hebben voor hun zorgen
Chronische overbelasting	Frequent ziek Bovenmatig actief en gejaagd Rampdenken Emotioneel Cynisch /Negatief	Onderzoekende zorgrol Regierol	<i>Betrouwbaarheid:</i> je handhaaft de noodzakelijke maatregelen en voert eerlijk en integer beleid dat aan evt. wetgeving voldoet. Leiderschap: het inspireren en leiden van groepen en mensen, ondanks veranderende omstandigheden, inzet of samenstelling van een groep

Communicatie is de kern

Onderschat de rol van communicatie niet. Transparant zijn en het regelmatig uitwisselen van informatie onderling kan je een hoop kopzorgen besparen. Gebrek aan communicatie en het effect ervan is vaak een blinde vlek in organisaties. Soms worden reacties van medewerkers gevoed door emoties over miscommunicatie of door gebrek aan aandacht. Jij kunt als manager voorkomen dat er al in een vroeg stadium een kloof ontstaat. Tijdig kunnen inspelen en uitval voorkomen vraagt dus van je dat je sensitiviteit ontwikkelt en alert bent op signalen die iemand afgeeft, zelfs onbewust. Verzuim voorkomen vraagt om goede communicatievaardigheden van jou en een juiste invulling van je rol op alle cruciale momenten.

Gezonde fase

Als een medewerker in de gezonde fase (groen) zit, kun je dat aan de medewerker merken (zie de tabel "Fasen van preventie" op de vorige pagina). De medewerker is actief, kan initiatief nemen op een blijde of neutrale manier en is gericht op de inhoud van zijn of haar werk. Jij als manager hoeft alleen maar te zorgen dat de medewerker zijn of haar werk goed blijft doen. Je bent op dat moment vooral bezig om uitdaging te geven, omdat je iemand verder wilt helpen ontwikkelen. En op het moment dat ze er op vastlopen neem je een coachende rol aan: "Waar loop je tegen aan?", "Wat heb je nodig van mij?", "Wat kun je zelf al doen?" Je bent op dat moment vooral werkinhoudelijk gericht.

Op het moment dat je een andere insteek verwacht, geef je dat aan op een meer sturende manier; je overlegt, je geeft aanwijzingen en je checkt hoe het gaat.

Fase eerste signalen van overbelasting

Als de medewerker overbelast begint te raken, uit zich dat in eerste instantie in kleine signalen. Deze signalen (chaotisch werken, geïrriteerd of teruggetrokken zijn of er wat moe uitzien) zou je in eerste instantie misschien niet als signalen van overbelasting typeren. Ze zijn het echter wel; de accu loopt een beetje leeg. In deze fase kan er voor de medewerker werkdruk spelen of misschien is er privé wat aan de hand. Belangrijk om hier als manager je medewerkers te monitoren met een soort gepaste nieuwsgierigheid. Je stelt vragen zoals: "Hoe gaat het met je?" "Is er iets aan de hand?" "Ik zie je wat vaker alleen zitten, gaat het wel?"

Als het om werkdruk gaat, kun je checken wat iemand aan ondersteuning kan gebruiken. Je kunt prioriteiten aangeven of checken of er werk bij collega's gelegd kan worden. Het kan ook zijn dat de medewerker baat heeft bij jouw coaching op het gebied van plannen van werkzaamheden. Deze zorgrol vraagt eerst onderzoek van wat er speelt. Je hebt aanpassingsvermogen nodig om uit te vinden wat de medewerker nu het meest nodig heeft en daarop af te stemmen.

Vervolgens kun je coachen om de medewerker stappen te laten zetten waardoor de werkdruk verlicht wordt. Als je verwacht dat de overbelasting privéoorzaken heeft, kun je eveneens checken wat iemand aan ondersteuning nodig heeft op het werk. Daarnaast kun je afspraken maken over wat iemand privé gaat doen om de zaken weer op orde te krijgen.

Fase van chronische overbelasting

Wanneer een medewerker chronisch overbelast raakt (zoals Evert in het voorgaande voorbeeld), zijn de signalen duidelijker zichtbaar. Het wordt zichtbaar doordat iemand bijvoorbeeld frequent ziek is, bovenmatig actief of gejaagd beweegt, in rampen denkt en spreekt en emotioneel (boos, huilerig) of juist cynisch reageert. In deze fase is de accu al flink leeggelopen en dat is dus te merken aan die signalen.

Niet elke medewerker vertoont dezelfde signalen, dus het vraagt observatievermogen om deze signalen te herkennen. Daarnaast vraagt het in gesprek met de medewerker de eerder genoemde nieuwsgierige, nietconcluderende houding om één of meerdere van deze signalen bespreekbaar te maken. Je maakt zaken bespreekbaar bijvoorbeeld: "Het valt me op dat je laatste tijd negatievere geluiden laat horen in de vergaderingen dan voorheen. Wat ik ook zie is dat je de laatste tijd vaker ziek bent. Is er iets aan de hand?"

Regierol van belang

Van jou als manager is naast de genoemde onderzoekende rol ook een regierol gewenst. Als je merkt dat een medewerker flink over zijn of haar grenzen heen gaat, is het belangrijk om de medewerker tegen zichzelf te beschermen om erger te voorkomen. Een manager dient dan het heft in handen te nemen, oftewel leiderschap te tonen. Dit is zowel in het belang van de medewerker als van de continuïteit van het teamwerk. Als er te veel (werk)druk is, zal de medewerker in deze fase zijn herstel echter niet zelf inzetten. Eén van de kenmerken van mensen in overbelasting is dat ze in overlevingsstand staan en daardoor aangeven dat "het wel gaat".

Ze zijn soms ook slecht in contact met hun gevoel en adrenaline camoufleert dat ook nog eens, waardoor er een kans is dat ze ontkennen dat het niet gaat; er is "niets aan de hand". Dit is nog een reden waarom het belangrijk is om sturend op te treden. Vraag waarmee je de medewerker kunt ontlasten. Maar wees tegelijkertijd ook besluitvaardig en geef aan dat je in gaat grijpen.

Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat je zware, frustrerende of moeizame taken waar de medewerker veel energie op verliest, weghaalt. Belangrijk daarbij is dat je helder maakt wie de weggehaalde taken overneemt, anders blijft de medewerker (zich) verantwoordelijk (voelen) voor vragen of gebeurtenissen met betrekking tot deze taak. Door noodzakelijke maatregelen te nemen die voor iedereen inzichtelijk zijn en ook toe te zien op de uitvoering, voer je betrouwbaar beleid dat eerlijk is naar alle partijen. Je rol is hier duidelijk sturend, maar wel in overleg.

Wanneer je eenmaal deze beslissing genomen hebt, is de kous nog lang niet af; de medewerker dient ook zelf stappen te ondernemen om bij te tanken en om herhaling te voorkomen. Vraag de medewerker of hij daar ideeën over heeft.

Emotionele impact

De signalen opmerken en vervolgens in dit stadium het gesprek aangaan is zo makkelijk nog niet. Er is vaak veel emotie bij betrokken, zowel bij jezelf als bij de ander. Zoals het voorbeeld van een medewerkster die haar signalen niet bespreekbaar durfde te maken, omdat ze bang was dat ze dan ontslagen zou worden. Werk is een belangrijk onderdeel van het leven en daar hoort emotie bij. Geef daarom emoties de ruimte, in de zin dat je ze erkent en dat ze er mogen zijn. Door je medewerker de gelegenheid te geven zich te uiten en aan te geven waar hij tegenaan loopt en welke behoeften er zijn, haal je vaak de enorme spanning uit de lucht.

Veiligheid creëren

Hoe weet je nu of je moet schakelen op signalen die je denkt waar te nemen? Wat als de eerste tekenen duidelijk maken dat er serieus wat aan de hand is? Observeer aandachtig. Vaak krijg je heus wel mee dat iemands lichaamstaal verandert als je bijvoorbeeld iets bespreekt of merk je dat de

persoon overduidelijk emotioneel wordt. Stap hier niet overheen, deze signalen wijzen erop dat er iets gebeurt bij de ander. Communiceer hierover op een veilige manier. Bied bijvoorbeeld gelegenheid om in vertrouwen te spreken en kies er liever niet voor om zaken en plein public bespreekbaar te maken. Dat lijkt voor zich te spreken maar een terloopse opmerking in het bijzijn van anderen, wellicht goed bedoeld, is zo gemaakt. Het kan echter al gauw verkeerd vallen bij iemand die niet lekker in zijn vel zit en dit beschadigt het vertrouwen dat de basis vormt.

Door veiligheid te creëren en respectvol om te gaan met de toestand van de persoon in kwestie zorg je dat de gesprekken doorgang blijven vinden en dat je toegang blijft hebben tot relevante informatie over het welzijn van je medewerker.

Heldere communicatie
kan ervoor zorgen dat
tijdelijke aanpassingen
geen blijvend effect
hebben op de
kwaliteit en sfeer
in het team en
op de resultaten.

Noodzaak van borging

Hoe houd je de gesprekken gaande? Neem niet aan dat het met een paar gesprekjes (misschien zelfs met een externe) geregeld is. Blijf aangehaakt bij wat de medewerker doormaakt en maak niet te snel aanpassingen. Ga pas terug naar de oude situatie als je merkt dat de medewerker weer goed in zijn vel zit en hij dat zelf ook aangeeft. Als je hebt afgesproken iemand bijvoorbeeld van een bepaald project of werkzaamheden af te halen, bewaak dan dat de situatie niet verwaterd en de persoon al snel toch weer 'wat kleine dingen doet.'

Bewaak het proces en borg de afspraken, zodat iemand de tijd krijgt om voldoende te herstellen voordat de druk (ongemerkt) weer opgevoerd wordt. Vraag de medewerker of de gemaakte afspraken ook naar zijn inzicht haalbaar zijn en vraag hem ze te bevestigen. Door het proces serieus te nemen geef je ook het signaal af dat je de persoon en zijn klachten belangrijk acht.

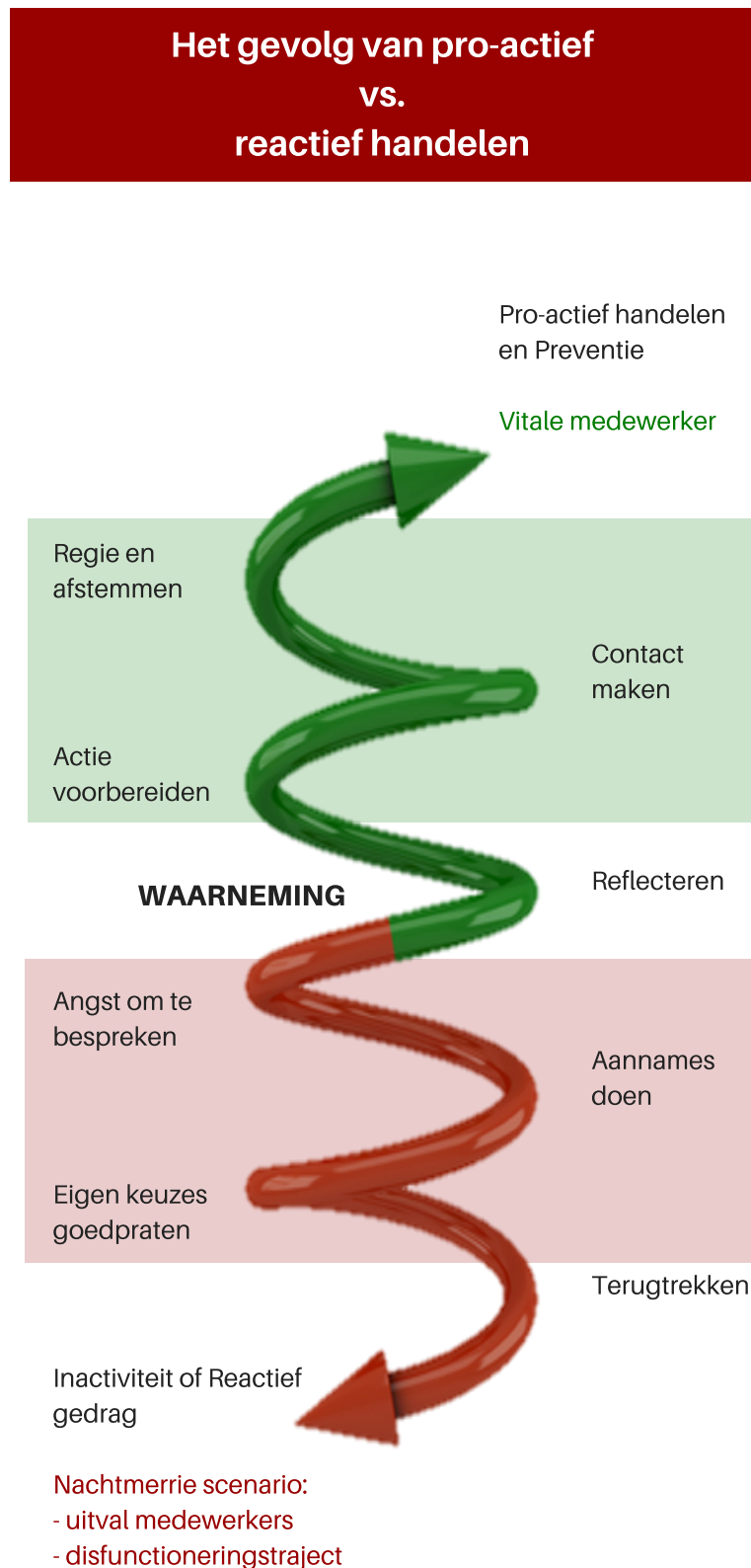
Als iemand weer de signalen vertoont van gezond werkgedrag is het goed om het gesprek in de richting van 'herstel' te gaan voeren maar bovenal goede afspraken te maken om terugval te voorkomen.

Hoe borg je samen dat je binnen de veilige zone blijft? Bespreek wat je daarin van elkaar nodig hebt en leg deze afspraken ook vast. Spreek in het begin vaste intervallen af waarin je de ervaring van hoe dit in de praktijk uitpakt eerlijk bespreekt. Hierbij kun je ook afspreken hoe je teamleden en anderen met wie samengewerkt wordt, betreft zodat ook de onderlinge relaties blijven bijdragen aan goede prestaties. Heldere communicatie kan ervoor zorgen dat tijdelijke aanpassingen geen blijvend effect hebben op de kwaliteit en sfeer in het team en op de resultaten.

Tijdig actie ondernemen

Wij merken dat een beslissing om een medewerker te ontlasten zodat erger wordt voorkomen in de praktijk vaak lastig is voor managers. Zelf ben je ook druk en probeer je net zo goed het hoofd boven water te houden. Om goed te kunnen blijven managen en overzicht te houden, delegeer je graag de hoos aan verzoeken die op jouw bord ligt aan je medewerkers. Als je dit te veel of onzorgvuldig doet, kunnen ze overbelast raken. Daarbij speelt dat het ontlasten van de ene medewerker, extra druk geeft bij de andere. Ook speelt mee dat sommigen hun werkdruk beter aankunnen dan anderen.

Kijk in het model hiernaast eens naar het gevolg van tijdig actie ondernemen ten opzichte van het op z'n beloop laten als het gaat om reageren op vroegtijdige (verzuim)signalen van medewerkers.



Een nachtmerriescenario is dat ze steeds slechter gaan functioneren en dat je dat als een disfunctioneringstraject gaat behandelen, met alle gevolgen van dien (ruzie, ontslag).

Voor jezelf kan het ronduit spannend zijn om de signalen die je bij de medewerker opmerkt, te bespreken.

Want stel nou dat de medewerker ontkent dat er iets aan de hand is? Stel dat er iets in de privésfeer speelt? Zoals eerder besproken kunnen voor de medewerker ook emoties spelen. Hij kan bijvoorbeeld boos worden als je vraagt of het wel goed met hem gaat. Ook hier geldt: ga er vanuit dat je emoties tegenkomt.

Emoties managen

Hoe kun je met emoties omgaan in zo'n gesprek? Blijf kalm. Benoem rustig en neutraal wat je ziet als je bepaald gedrag waarneemt bij je medewerker.

Door bijvoorbeeld aan te geven: "Ik zie dat je je opwindt over iets en je bent helemaal rood. Ik zou graag dit punt met je in alle rust willen bespreken maar daarvoor heb ik eerst nodig dat je me aangeeft wat jou zo overstuur maakt" schep je gelegenheid om bespreekbaar te maken wat er kennelijk dwars zit. Wees niet bang om ook de uitwerking hiervan op jezelf te benoemen.

Geef aan met welke intentie je in het gesprek zit: "Ik wil graag naar een werkbare situatie waarbij jij je werk onbelemmerd kunt doen en ik goed zicht heb op hoe het team ervoor staat. Daar heb ik informatie van jou bij nodig over hoe het met je gaat."

Door niet te schromen jouw beleving op een gepaste manier te delen laat je zien dat jij ook mens bent en zo je dilemma's hebt. Je hoeft tegen een (overbelaste) medewerker natuurlijk niet al jouw obstakels of problemen aan te houden. Maar door open te zijn over de zaken waar jij tegen aanloopt en wat de situatie met jou doet, bied je de ander wel zicht op het grote plaatje.

De medewerker kan dan de verantwoordelijkheid voor zijn deel nemen, met name zijn gedrag.

Het is misschien wat lastig om hierin de juiste aanpak te vinden maar wees van één ding verzekerd: niets doen, of onvolledig communiceren leidt sowieso tot meer gedoe.

Dit is het spanningsveld waar jij je als manager in bevindt. Niets beslissen houdt de overbelasting in stand, dus het is belangrijk te acteren op het moment dat er subtiele signalen van overbelasting zijn, bijvoorbeeld als je merkt dat je medewerker wat vaker geïrriteerd reageert.

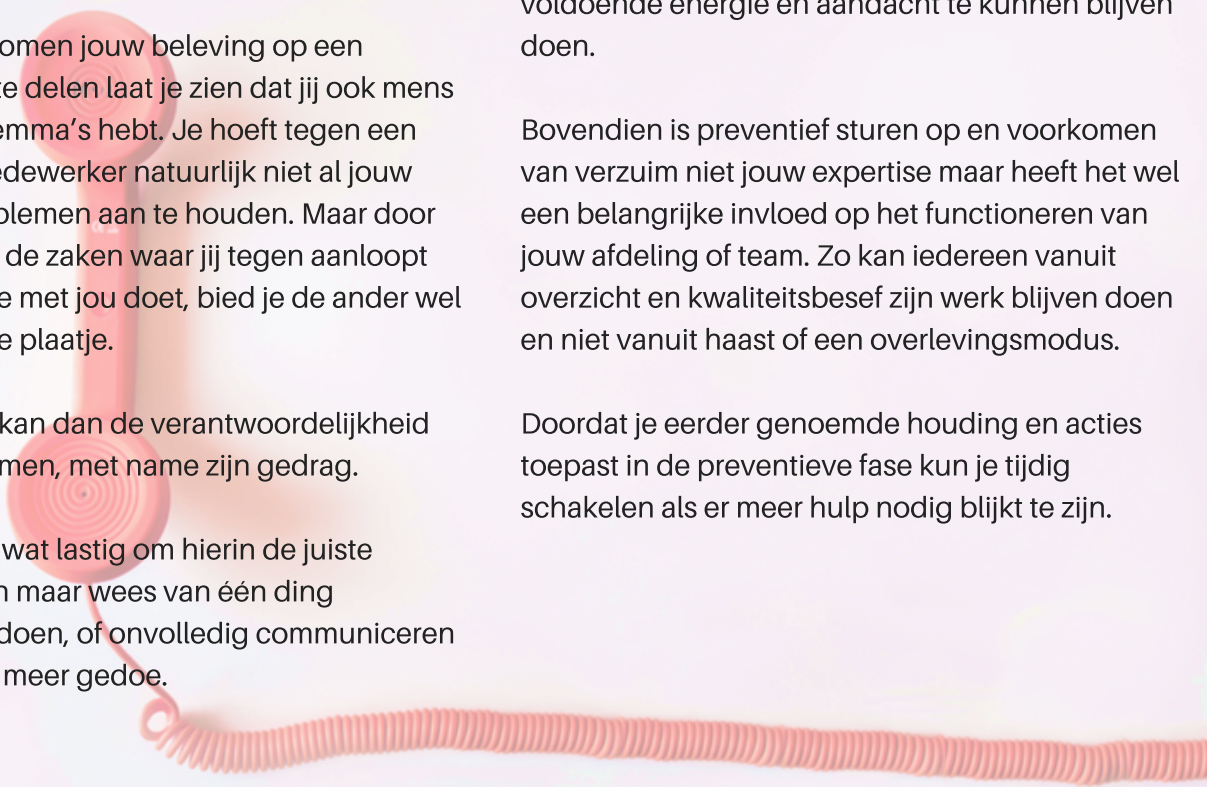
Hulp inschakelen

Je bent eindverantwoordelijk voor het functioneren van je medewerkers maar dat wil niet zeggen dat je alles zelf hoeft te doen. Als je het idee hebt dat je het proces niet kunt overzien of dat je ondersteuning kunt gebruiken en in het managen ervan, wees ook hierin dan proactief en schakel op tijd hulp in voor jezelf en je medewerker. Een medewerker kan veel baat hebben bij een ondersteuningstraject in deze fase, in nauw overleg met jou. En niet iedere manager is even sterk op alle gebieden, dus als je het idee hebt dat je hier hulp nodig hebt is dit een teken van zelfkennis.

Zie het beslist niet als een zwaktebod maar juist een bevestiging van je daadkracht, waarmee je leiderschap toont. Zulke ondersteuning kan jou voldoende ontlasten om ook jouw werk met voldoende energie en aandacht te kunnen blijven doen.

Bovendien is preventief sturen op en voorkomen van verzuim niet jouw expertise maar heeft het wel een belangrijke invloed op het functioneren van jouw afdeling of team. Zo kan iedereen vanuit overzicht en kwaliteitsbesef zijn werk blijven doen en niet vanuit haast of een overlevingsmodus.

Doordat je eerder genoemde houding en acties toepast in de preventieve fase kun je tijdig schakelen als er meer hulp nodig blijkt te zijn.

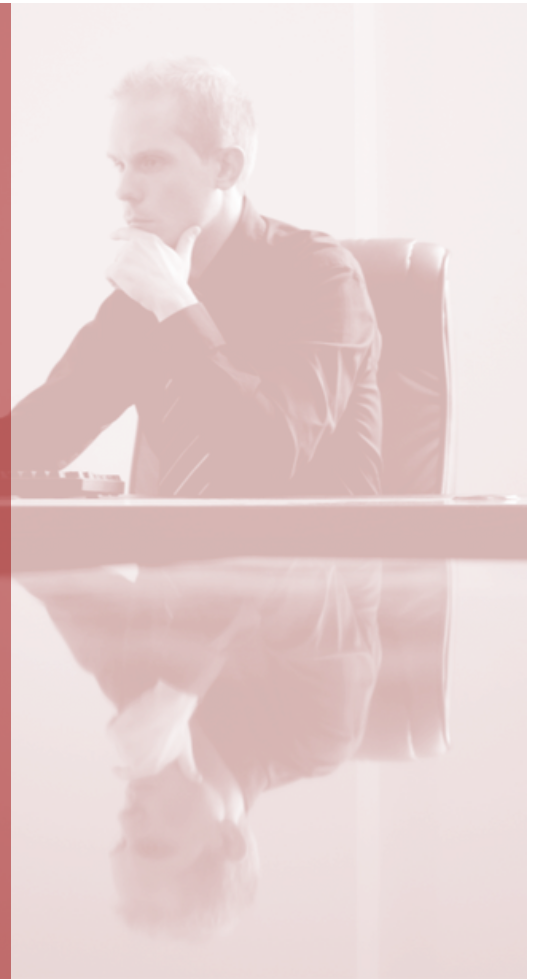


Kees loopt terug naar zijn kantoor. Hij kijkt door de ruit naar zijn afdeling. Daar zit echt een groep capabele mensen, een goed team. Hij wil dat graag zo houden en daarom zit het voorval van vanmorgen hem niet helemaal lekker. De projecten lopen prima, hij krijgt van iedereen alles nog op tijd aangeleverd.

Maar iets baart hem zorgen. Hij weet niet precies wat hij moet denken van het gedrag van Marianne en Irene maar hij wil het wel bespreken. Er hoeft niets mis te zijn maar als er iets speelt wil hij het nu weten. Waar doet hij nu goed aan?

Hij vouwt zijn handen en leunt wat verder achterover in zijn stoel. Ja, hij gaat Marianne als eerst de kans geven om haar uitbarsting van vanmorgen toe te lichten. Waarschijnlijk klaart een goed gesprek meteen de lucht. En Irene kan hij later vandaag nog even aanspreken, die lijkt wat cynischer merkte hij de laatste teambesprekingen.

Hij veert op uit zijn stoel richting de deur. Over een half uur weet hij precies hoe het er met Marianne voor staat, dat vooruitzicht doet hem glimlachen. Hij loopt zijn kantoor uit op weg naar haar werkplek aan de overkant van de gang.



Bovendien kan het bespreken van het traject met een leiderschaps- of preventiecoach en van tijd tot tijd kunnen sparren over je eigen ervaring heel waardevol zijn. Zo'n ervaring geeft je tevens handvatten om in het vervolg misschien wel zelf zaken op te pakken, het is een leerproces. Zie het inzetten van hulp dus als een waardevolle investering in jouw persoonlijk welzijn, en dat van je medewerkers. Schakel niet pas hulp in als het fout gaat. Je bent er veel meer tijd, energie en geld aan kwijt dan als je tijdig actie onderneemt.

De winst van preventief handelen

Het is de moeite waard om preventie een terugkerend item te laten zijn in je stijl van leidinggeven in plaats van een incidenteel aangevlogen route. Zo houdt je beter grip op optimale inzet van je mensen en uiteindelijk op de consistentie van hun en daarmee ook jouw prestaties.

Wat levert het je concreet op om preventief op te treden voordat er langdurig uitval is?

- Je handelt proactief en voorkomt mogelijke verstoringen van het productieproces
- De productiviteit blijft op peil omdat mensen niet overbelast worden
- Medewerkers en jijzelf blijven gemotiveerd
- Langdurige uitval vermindert, je houdt medewerkers binnenboord
- Je stimuleert onderlinge samenwerking en zorgt voor de voortgang van projecten en processen
- De communicatie verbetert waardoor de vertrouwensrelatie versterkt wordt

Preventief handelen in combinatie met goede communicatie levert een duurzame en positieve bijdrage aan de resultaten en voorkomt dat jij als manager in een nachtmerriescenario met een 'horror-dossier' terechtkomt. Uiteindelijk creëert dit een gezond klimaat op de afdeling en weten medewerkers dat ze gesteund worden op de cruciale momenten.



Waarom schrijven Anita en Faroshia samen dit artikel?

Anita Roelands en Faroshia Bergraaf-Ashley zijn twee experts wiens vakgebieden elkaar raken op het snijvlak van excellent leidinggeven en vitaliteit in het team. Nadat ze tijdens een Mastermindprogramma voor ondernemers kennis maakten met elkaar, besloten ze om hun kennis te bundelen en andere professionals te helpen om de productiviteit op een gezonde manier hoog te houden. Anita en Faroshia schrijven daarom samen dit artikel over verzuim en hoe een manager kan leidinggeven om de productiviteit goed te houden en uitval te voorkomen.

Wie zijn wij?



"Ik geloof dat succesvol managen goede sociale en communicatieve vaardigheden vereist. Daarnaast is aandacht voor de emotionele beleving vaak een gebied dat weinig aandacht krijgt. Eigen angst, overtuigingen en soms gebrek aan kennis en vaardigheden bij leidinggevendenden kunnen onverhoopt situaties op het werk op de spits drijven. Emotiemanagement helpt om mensen in de juiste richting te laten bewegen."

Faroshia Bergraaf-Ashley van EmoWorks is organisatiecoach en auteur van het boek *Kies voor verbinding - succesvol reorganiseren met emotiemanagement*. Zij helpt leidinggevendenden om hun emotionele vaardigheden optimaal in te zetten zodat hun leiderschap verbetert en ze hun medewerkers en klanten effectief kunnen meenemen naar groei en glansrijke resultaten voor hun organisatie.



"Het is mijn missie om mensen te helpen burn-out te voorkomen en om herhaling van zetten te vermijden bij mensen die toch een burn-out krijgen. Het belangrijkste daarbij is je eigen signalen van overbelasting te (her)kennen en daar direct actie op nemen. Zo kun je met veel energie, plezier, inspiratie en overzicht je werk doen."

Anita Roelands van Roelands Coaching is arbeidspycholoog en auteur van *Nooit meer burn-out! - in drie stappen leren genieten van werk en leven*. Zij helpt goed opgeleide managers en professionals in drukke banen om slim met werkdruk om te gaan om burn-out te voorkomen, zodat ze elke ochtend fit en geïnspireerd naar hun werk gaan.

