

Kenniskaart

Het ondersteunen van je werknemer



Deze kenniskaart is voor leidinggevenden

15 april 2025

Ontwikkeld door onderzoekers van de afdeling Gezondheidswetenschappen van het UMCG

Passend • werk

Het ondersteunen van je werknemer

Als leidinggevende kun je je zieke werknemer op verschillende manieren ondersteunen. Je kunt hieronder lezen welke drie vormen van steun je kunt bieden als leidinggevende, wanneer welke vorm van steun belangrijk is en wat belangrijk is bij het bieden van steun aan een zieke werknemer.

Wat kun je als leidinggevende doen?

Instrumentele steun

Eén vorm van steun is het aanbieden van werkaanpassingen. Dit kan helpen om het werk voor een werknemer beter passend te maken. Aanpassingen in het werk zijn vaak nodig, omdat werknemers:

- Niet meer volledig kunnen werken;
- Niet meer alle taken kunnen uitvoeren;
- Of van baan moeten veranderen.

Wanneer een werknemer weer terugkeert naar werk na ziekte, kun je als werkgever formele of informele werkaanpassingen aanbieden.

- Formele aanpassingen zijn bijvoorbeeld een structurele (vaste) verandering van werktaken of werkuren.
- Informele aanpassingen zijn vaak tijdelijke aanpassingen, zoals collega's die taken overnemen die de werknemer (tijdelijk) niet kan uitvoeren.

Emotionele steun

Het is belangrijk om als leidinggevende begrip te tonen en te laten zien dat je meeleeft. Het kan een werknemer helpen als hij of zij voelt dat je betrokken bent bij zijn of haar terugkeer naar het eigen of naar ander werk. Daarbij is het belangrijk om te vragen wat je werknemer nodig heeft bij het terugkeren naar werk. Waarom is dit belangrijk?

1. Ten eerste kan hier dan rekening mee worden gehouden in de keuzes rondom terugkeer naar werk, zodat de keuzes ook passen bij de werknemer.
2. Ten tweede kan de werknemer onjuiste of niet haalbare verwachtingen hebben voor zijn of haar terugkeer naar werk. Door te vragen naar wat een werknemer nodig heeft, kan je als leidinggevende deze verwachtingen op tijd herkennen en eventueel bijstellen.

Informatieve steun

Als werkgever en leidinggevende kan je een belangrijk rol spelen in het aanbieden van informatie over de re-integratie, zoals de mogelijkheden voor werkaanpassingen, de wettelijke regels en de financiële gevolgen. Het kost werknemers vaak veel tijd en energie om de juiste informatie te vinden en te begrijpen wat het betekent in zijn/haar situatie. Vraag eventueel de betrokken casemanager of verzuimbegeleider om meer informatie over de wet- en regelgeving. Als werkgever kan je je zieke werknemer ook steunen door vroegtijdig met hen in gesprek te gaan over de gevolgen van hun ziekte voor hun loopbaan. Dit is vooral belangrijk als terugkeer naar eigen werk niet mogelijk lijkt te zijn.

Tip! In de gesprekskaart '*Samen werken aan re-integratie*' vind je tips hoe je het gesprek aan gaat met een werknemer. Vraag hierom bij de betrokken casemanager of verzuimbegeleider.

Wanneer is welke steun belangrijk?

Instrumentele steun

Het is belangrijk om al vroeg in de re-integratie te starten met het aanbieden van werkaanpassingen. Dit helpt een werknemer om zelf al na te denken over mogelijkheden voor bijvoorbeeld aanpassingen in taken en functies, of andere taken of functies.

Soms is al vroeg duidelijk dat een werknemer niet meer kan terugkeren naar het eigen werk. Samen praten en nadenken over wat passend werk is kan helpen om de werknemer vroegtijdig te laten inzien dat terugkeer naar het eigen werk niet meer mogelijk is. Hierdoor kan je eerder samen met je werknemer kijken naar ander werk (binnen de eigen of bij een andere werkgever).

In alle gevallen is het belangrijk dat je als werkgever je zieke werknemer ondersteunt in het vinden van passend werk. Re-integratieprofessionals kunnen werkgevers hierin ondersteunen.

Emotionele steun

Betrokkenheid en emotionele steun van de werkgever is in het hele re-integratieproces belangrijk:

- In de beginfase van het verzuim is het belangrijk dat de steun zich richt op het grip krijgen op wat je werknemer nodig heeft. Praat daarom juist over de mogelijkheden van werknemers ten aanzien van werk.
- Bij terugkeer naar werk is het belangrijk dat werknemers steun en begrip krijgen voor wat ze nodig hebben aan werkaanpassingen of bij het zoeken naar ander passend werk.
- Ook is het in deze fase belangrijk om na te gaan of er eventueel sprake is van gevoelens van rouw omdat terugkeer naar het eigen werk niet meer mogelijk is.

- Na de WIA-beoordeling is het belangrijkste om betrokken te blijven bij de werknemer door af en toe nog te vragen hoe het gaat met werken.

Informatieve steun

Het geven van informatie is belangrijk tijdens het gehele re-integratieproces, maar het type informatie dat belangrijk is, verschilt per fase:

- In de beginfase van het verzuim kan je als leidinggevende met name informatie geven over de rollen en verantwoordelijkheden van de alle betrokkenen in het re-integratieproces.
- Bij terugkeer naar werk is vooral informatie over de verschillende mogelijkheden, de inzet van professionals en over de inzet van tweede spoor, belangrijk.
- Ter voorbereiding op de WIA-beoordeling kan je als werkgever steun bieden door informatie te geven over hoe de WIA-beoordeling in zijn werk gaat en de financiële gevolgen. Ook kan het helpen om het invullen van formulieren voor de WIA-beoordeling over te nemen of te controleren.

Belangrijke punten voor ondersteuning

Regelmatig contact

Het is belangrijk dat je als werkgever, bijvoorbeeld de leidinggevende, regelmatig contact hebt met de zieke werknemer. Niet alleen voor officiële zaken, maar juist ook om regelmatig te bellen hoe het gaat. Daarbij is het belangrijk dat zowel de werkgever als de werknemer open met elkaar kunnen communiceren. Een vertrouwelijke band tussen werkgever/leidinggevende en werknemer is belangrijk voor open communicatie.

Betrokkenheid

Zowel actieve als persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende is belangrijk. Met actieve betrokkenheid wordt bedoeld dat je als leidinggevende verantwoordelijkheid neemt in de begeleiding en dit ook bespreekt met de werknemer. Met persoonlijke betrokkenheid wordt bedoeld dat je je als leidinggevende verdiept in de situatie van je werknemer en op de hoogte bent en blijft van wat er speelt bij de zieke werknemer.

Beschermen en regelruimte bieden

Het is belangrijk dat je als werkgever/leidinggevende je werknemer beschermt door hem of haar af te remmen als hij/zij bijvoorbeeld te veel wil werken. Ook is het belangrijk om de werknemer de ruimte te gunnen om bijvoorbeeld samen uit te zoeken welke werkaanpassingen werken.

Gebruik je eigen netwerk

Praktische steun is bijvoorbeeld het mogelijk maken van werkaanpassingen en samen met de werknemer zoeken naar geschikte werkaanpassingen. Gebruik maken van de formele en informele netwerken en contacten van leidinggevenden binnen dan wel buiten de eigen organisatie kan helpen om een werknemer ergens anders (tijdelijk) te plaatsen.

Ondersteunende organisatiecultuur

Het is belangrijk dat de organisatie jou als leidinggevende ondersteunt zodat je jouw rol in het re-integratieproces zo goed mogelijk kan uitvoeren. Dit kan door informatie over beleid te geven en praktische tips te delen. Ook helpt het als jij als leidinggevende de ruimte krijgt om flexibel te zijn bij het vinden van oplossingen. Ook is het belangrijk dat de organisatie leidinggevenden steunt die weinig tijd of ervaring hebben om een werknemer goed te helpen.