

Belangrijkste uitkomsten steekproef VFGS

In deze steekproef is gesproken met een tiental directeuren. Deze directeuren zijn gekozen op basis van het feit dat ze in het voorgaande jaar te maken hadden met het laagste verzuim van alle VFGS scholen. We hebben hen gevraagd naar het delen van good practices als het gaat om de aspecten rondom ziekteverzuim waarop de leidinggevende invloed kan uitoefenen. Ze gaven nuttige inzichten die we graag met u willen delen.

- *De rol van de directeur in het voorkomen van (hoog) ziekteverzuim*

Allereerst benadrukten diverse directeuren het belang van het uiten van waardering en erkenning richting het team. Eén directeur verwoordde het als volgt: **"Erken de kracht van je team en heb vertrouwen in je personeel"**. Dit is een basis uitgangspunt om je personeel in haar professionele ruimte te zetten. Als voorbeeld hiervoor werd onder andere genoemd: Probeer enigszins flexibel te zijn met verlof, uiteraard rekening houdend met de (on)mogelijkheden van het team (balans-draagkracht-draaglast). Een ander ging zelfs zo ver dat hij stelde dat er volgens hem geen verplichte aanwezigheid gevraagd moest worden bij vergaderingen en collega's ook de mogelijkheid moeten krijgen om onderling te ruilen in werkdagen / taken.

Als sleutelwoord bij het voorkomen van ziekteverzuim wordt genoemd het 'vooruitkijken'. Alleen op deze manier kan er proactief en preventief gehandeld worden. In veel gevallen moet je als directeur uiting geven aan het onderbuikgevoel als het gaat over de manier waarop een situatie met een collega zich gaat ontwikkelen. Juist door hier eerlijk over te zijn en signalen serieus te nemen, kan uitval wellicht voorkomen worden.

Een ander belangrijk aspect is een open opstelling van de directeur. Juist door het geven van ruimte voor gesprek over risicofactoren, maakt dat een collega zich gehoord en gezien voelt. Een directeur merkte op: **"Een collega moet het niet als vervelend ervaren om zich ziek te melden"**. Zo kan het bijvoorbeeld je taak zijn als directeur om een leerkracht naar huis te sturen, zodat deze na een korte tijd weer helemaal fit voor de klas kan staan.

Een belangrijk onderdeel van deze open opstelling is het houden van korte lijntjes met je team. Ook geldt dit voor de teamleden onderling. Zorg daarom voor voldoende informeel contact met en tussen collega's, door bijvoorbeeld vaste momenten in te plannen waarop alle collega's bij elkaar zijn zodat zij onderling dingen kunnen delen (o.a. lunch). Juist tijdens deze momenten krijg je kansen om door te vragen als het gaat om persoonlijk welzijn. Het is namelijk zo dat de thuissituatie ook in veel gevallen een onderliggende reden voor verzuim is. Maar: "Realiseer je dat je na meerdere gesprekken pas de echte oorzaken van ziekteverzuim boven tafel krijgt."

Tot slot merkten de directeuren op dat het goed is om de medewerkers die meerdere keren per jaar ziek zijn, op de radar te hebben. Ook dit is namelijk al een signaal dat serieus genomen moet worden. Het gesprek over de achtergronden en oorzaken kan aanknopingspunt geven voor preventieve maatregelen.

Bij gevallen waarbij medewerkers een tijd uit de running zijn, gaven directeuren aan dat zij voor hun zieke medewerkers maatwerk proberen te bieden. Daarbij geldt: **"Er bestaat niet één oplossing die bij iedereen werkt"**. Wat bij hen wel werkte, was het vroegtijdig inschakelen van de hulp van casemanagers, bedrijfsartsen en adviseurs van VGS. Ook noemde een directeur dat hij een medewerker zag opbloeien na deelname aan een coachingstraject van een extern bureau.

Voor het bieden van maatwerk is signalering onmisbaar. Door tijdig te signaleren en de signalen van andere collega's op te pakken en daarmee aan de slag te gaan, kun je je team versterken. Een directeur signaleerde bijvoorbeeld dat zijn collega's veel stress kregen door de communicatie met de ouders van hun leerlingen. De directeur heeft vervolgens een soort training gehouden binnen zijn team over hoe je het beste kunt omgaan met klachten van ouders. Juist door op een praktische manier handreikingen te doen naar je collega's kun je als directeur bijdragen aan het welzijn van je team.

- *De rol van het team in het voorkomen van (hoog) ziekteverzuim*

De primaire reden voor het lage ziekteverzuim is volgens alle gesproken directeuren een goede sfeer op school en binnen het team. Juist die goede sfeer zorgt ervoor dat de verhoudingen onderling goed zijn. Qua teams onderling merkten de directeuren wel verschillen: collega's zonder extra gezinstaken naast hun werk vormen vaker samen een stabiel en hechter team. Daarnaast waren verschillende directeuren erg te spreken over de loyaliteit en het plichtsbesef van hun collega's. Deze factoren zorgen ervoor dat de collega's zich niet zomaar ziekmelden, integendeel, 'Ze gaan echt tot het uiterste'. Verschillende directeuren noemden dat ze collega's eerder moeten afremmen dan stimuleren om na ziekte weer te komen werken. Dit komt mede door een hoog loyaliteitsgehalte en een groot verantwoordelijkheidsgevoel: 'ze willen er echt voor de kinderen zijn'.

- *Belangrijke factoren bij aanpak ziekteverzuim*

Naast het schoolteam en de directeur zijn er nog andere belangrijke partijen betrokken bij de aanpak van ziekteverzuim. Een directeur zei bijvoorbeeld dat ze zich erg gesteund voelt door het bovenschools bestuur, doordat het bestuur in dezelfde lijn een proactief beleid voert. Zo stelt het bestuur op tijd budget beschikbaar, zodat de directeur de middelen heeft om tijdig in te grijpen bij verzuimbegeleiding. Een andere directeur zei daarover: **"Bezuinig niet op de gezondheid van je medewerkers, want een langdurig ziekte-traject (zonder begeleiding) kost vaak nog veel meer."** En: "Kijk bijvoorbeeld ook hoe andere scholen hun verzuimbegeleiding hebben ingericht."

Een tweede aandachtspunt is dat je als directeur tijdens een ziekte-traject moet letten op de wet- en regelgeving waarbinnen de verzuimbegeleiding moet worden gevoerd. 'wat ik in het vervolg anders zou doen is al veel eerder een casemanager van VGS inroepen, juist omdat je als directeur vaak onvoldoende op de hoogte bent van de juridische kant van HRM'. Ook moet je als directeur goed contact onderhouden met de bedrijfsarts. Daarbij is het belangrijk om tijd vrij te maken om een bedrijfsarts goed te informeren over de situatie van een zieke collega. Een aantal directeuren was in ieder geval erg tevreden over de diensten van de bedrijfsartsen Gerard Kippesluis (Meargea) en Ad Vorselaars (Arbo Unie).

- *Belangrijke vaardigheden voor directeuren*

Tijdens een ziekte-traject komen er heel wat zaken op directeuren af. Welke vaardigheden zijn in die situaties onmisbaar? Als eerste goede gespreksvaardigheden, zodat je goed kunt doorvragen naar de achterliggende redenen van het ziekteverzuim. Om eerlijk het gesprek aan te gaan als een collega niet goed functioneert bijvoorbeeld, heb het lef om ook zulke dingen bespreekbaar te maken. Een directeur merkte op dat leiderschapsvaardigheden onmisbaar zijn, zodat het gesprek ook op een professionele manier gevoerd kan worden: 'een combinatie van empathisch reageren richting de leerkracht maar zakelijk op de inhoud'. Dat houdt ook in dat er sprake moet zijn van inlevingsvermogen, probeer je te verplaatsen in de situatie van de ander oftewel ga het gesprek objectief aan. **"Wees bereid om mensen hun eigen keuzes te laten maken en zorg waar mogelijk voor flexibiliteit in het opnemen van verlof."**

- *Handige tips*

Tot slot vroegen we de directeuren welke tips zij aan andere directeuren zouden geven bij de aanpak van ziekteverzuim. Als het gaat om een goede sfeer, zijn openheid en vertrouwen van cruciaal belang binnen het team. Wil je op school de sfeer verder verbeteren, organiseer dan regelmatig iets leuks, zoals een teamuitje. Een tweede tip is: houd de verhoudingen goed door geschillen met collega's uit te praten en door het gesprek op een objectieve manier te voeren. 'Probeer tijdens gesprekken met collega's privé en werk te scheiden, om te objectiveren'. Daarmee wordt de spanning eruit gehaald en kun je het gesprek richten op wederzijdse belangen.

Een derde tip is volgens een directeur: **"Geef leiding uit vertrouwen en neem de regie."** Bij het nemen van regie hoort ook duidelijke communicatie. Als collega A ziek is, stel de collega's daarvan op de hoogte om ervoor te zorgen dat er binnen de school geen verhalen de ronde gaan doen.

Wat volgens een directeur ook hoort bij leidinggeven, is een bepaalde mate van flexibiliteit om goed om te kunnen gaan met taakverdeling en het geven van verlof. Kortom: 'Stel normale eisen en wees begripvol'. Als er op een school veel ziekteverzuim is, kan dit mogelijk liggen aan de schoolstructuur en -cultuur. Kijk als directeur of collega's op de juiste plaats zitten (formatieplan) en of er niet te veel eisen aan hen worden gesteld. Qua schoolcultuur: neem onderlinge spanningen tussen collega's weg.

Een andere tip is: Vang de juiste signalen op. Mensen die snel overspannen of depressief zijn reageren vaak prikkelbaar. Zorg dat juist deze mensen extra aandacht krijgen. **"Neem je personeel serieus en reageer niet overdreven op fouten die mensen maken."** Ga ook met ouders in gesprek als zij zich zorgen maken over (het functioneren van) bepaalde leerkrachten. Samengevat: neem het probleem serieus of helemaal niet!

Wat zeker niet vergeten moet worden, is de mens achter het ziekteverzuim. Zo noemde een directeur dat het meedenken en meeleven in lastige thuissituaties door de collega's erg gewaardeerd werd. Directeuren zijn ook maar mensen, dus doe als directeur wat in je vermogen is en verwijst waar nodig door naar hulp. Geef collega's daarbij de mogelijkheid om te herstellen.

Ten slotte gaf een directeur aan dat integer handelen met name bestaat uit eerlijk zijn. Goed werkgeverschap houdt ook in dat je een collega soms duidelijk moet vertellen dat hij/zij het volgende schooljaar niet meer terugkomt. Realiseer dat een boze reactie erbij hoort. Het gaat immers om de belangen van de hele school: de belangen van de leerlingen, de directie en de collega zelf.