



Hoe praat je met zieke werknemers?

A red line drawing of an umbrella is positioned at the top of the page, with its handle extending downwards. A hand is shown in profile, holding the handle of the umbrella. The hand is drawn with black outlines, while the umbrella is drawn with red outlines. The hand is positioned at the bottom left of the page, with the thumb pointing upwards and the fingers curled around the handle. The umbrella is positioned at the top right of the page, with the canopy extending towards the top left.

**Recepten voor
communicatie in
vertrouwen bij
uitval**

Lode Godderis

**Lannoo
Campus**

D/2025/45/406 - ISBN 978 90 599 6105 0 - NUR 807, 860

Vormgeving omslag: Steve Reynders

Vormgeving binnenwerk: Banananas

Ontwerp stramien binnenwerk: Adept vormgeving

© Lode Godderis & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2025.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining is niet toegestaan.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.com

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

Inhoud

Inleiding: omdat communicatie cruciaal is	9
Alleen ... hoe doe je dat, communiceren?	10
Wat geef ik jou, als je dit boek leest?	11
Omdat het cliché voor een keer klopt	13
Hoofdstuk 1 Waarom communiceren zo moeilijk lukt	15
Waarom vinden we communiceren toch zo moeilijk?	17
Dus ja, geen wonder dat je medewerkers niet alles delen	18
Dan zeiden we nog niets over (nakende) ziekte en afwezigheid	21
En als we wel communiceren, loopt het vaak nog mis	23
Hoe kom je tot echte communicatie bij ziekte en afwezigheid?	30
Hoofdstuk 2 Voor afwezigheid: hoe bouw je een cultuur van vertrouwen?	39
Hoe voorkom je uitval die eigenlijk niet hoefde?	41
Puzzelen: de basis van preventie	46

Hoofdstuk 3 Eerste signalen: wat als iemand wankelt? 67

Herken wat er verandert	68
Kaart aan wat je ziet	69
Wat als je medewerker niet deelt?	72
Wat als je geen signalen ziet?	75
Hoe is het trouwens met jouw Gustaaf?	77
Spreek ook als je geen signalen ziet	78
Waarom dit allemaal zo belangrijk is?	83
Vertrouw het gevoel dat er iets niet pluis is	84
Moet je dan niet enkel praten als het nodig is?	86
Ben je dan oprecht? Of lijkt het alleen maar zo?	87
Zeg, en wat met die stiltes?	88
Waarom dit hoofdstuk zo belangrijk is?	93

Hoofdstuk 4 Tijdens de afwezigheid: nabij blijven zonder te controleren 95

Acute fase: dat eerste gesprek	96
Subacute fase: het gesprek verandert	103
Ja, maar wat met de omstandigheden op het werk?	110
Chronische fase: wat nu?	112
Hoe voer je dan het gesprek?	113
Hoelang ga je dan door?	117
Maar eerst nog even dit	118

Hoofdstuk 5 De terugkeer: hervatten zonder te forceren	121
Opnieuw goede afspraken maken	122
Waarover moet je afspraken maken?	123
Hoe voeren jullie dit gesprek?	133
Zie en benoem ook hier het positieve	139
Quid duurzame werkhervatting?	140
Het Reconnect-Traject: praktische elementen voor opvolging	141
Hoofdstuk 6 Moeilijke situaties: wanneer het schuurt	145
Onterecht afwezig	145
Elk contact geweigerd	148
Het schuurt structureel	150
Omgaan met weerstanden	155
Uitval door conflict	158
Kanker en burn-out	162
Het verschil tussen zeggen en doen	171
Hoofdstuk 7 Wat als het niet meer goedkomt?	173
Wat moet je als leidinggevende doen in deze fase?	174
Waarom moet je dat gesprek dan voeren?	174
Dus hoe voer je het afscheidsgesprek?	175
Belangrijk: is er wel een plan B?	179
En wat nu?	181



INLEIDING:

omdat communicatie cruciaal is

Alweer een boek van Lode Godderis? Ja, ik weet het. Al bij al nog niet zo lang geleden schreef ik *Vertrouwen zonder voorschrift*. Het was een pleidooi om met een nieuwe blik naar langdurige ziekte en herstel op het werk te kijken, zonder dat je medewerkers nog moeten bewijzen dat ze ziek zijn.

In de plaats daarvan stelde ik een aanpak voor waarmee je bijvoorbeeld als leidinggevende veel beter met afwezige medewerkers omgaat, doorheen de verschillende fasen van hun afwezigheid. Gestoeld op vertrouwen, dus zonder ziektebriefje. Door het ziektebriefje af te schaffen, ben je verplicht om écht met elkaar te praten. Die communicatie is dé sleutel waarmee je afwezigheid vermijdt en, als het toch voorkomt, beperkt in de tijd.

ALLEEN ... HOE DOE JE DAT, COMMUNICEREN?

Ik schreef mijn boek, ik hield mijn pleidooi tegen het ziektebriefje, en ik kreeg toch wel wat weerklank in media en maatschappij. Tot mijn vreugde leken velen wel iets te zien in mijn aanpak. Ik mocht mijn pleidooi de voorbije maanden dan ook geregeld voor een groep leidinggevendenden voeren, en daarbij viel er mij iets op.

Tijdens zo'n uiteenzettingen ga ik heel graag in interactie met mijn publiek, waarbij ik hun een uitdagende vraag voor de voeten gooi. Zoals: 'Hoe praat je met iemand die overduidelijk op de rand van langdurige afwezigheid wankelt?' Of: 'Op welke wijze ga je het gesprek aan met een medewerker die langer dan verwacht afwezig blijft?' Of: 'Hoe spreek je iemand aan waarvan je ten stelligste vermoedt dat die per soon onterecht afwezig is?'

Veel verder dan 'een beroep doen op de arbeidsarts' raken de meeste leidinggevendenden ogenschijnlijk niet. Zelf het gesprek aangaan met de medewerker die afwezig is of dreigt te vallen, om welke reden ook (te-recht of onterecht), dat durven ze vaak niet aan. Meer zelfs, als ik hen dan uitleg hoe ze het beste met hun werknemers in gesprek gaan, om langdurige afwezigheid te beperken of meteen in de kiem te smoren, noteren ze lustig wat ik vertel. Want ze weten vaak simpelweg niet hoe te communiceren met werknemers die uitgevallen zijn, of die op het puntje staan dat te doen. Misschien nog eerder bij een lichamelijke aandoening, zoals een knieoperatie, maar zeker niet bij mentale problemen. Hoewel: wat zeg je tegen een medewerker die net de diagnose van kanker kreeg?

Vandaar dat ik nauwelijks enkele maanden na mijn vorige boek alweer in de pen kroop. Net omdat die juiste manier van communiceren met medewerkers zo cruciaal is, zowel wanneer ze nog aan de slag zijn als wanneer ze afwezig zijn en blijven, om hun afwezigheid te vermijden, te beperken en duurzaam terug te draaien.

WAT GEEF IK JOU, ALS JE DIT BOEK LEEST?

In dit boek reik ik je recepten en heel wat praktische tips aan om wel te praten met je werknemers, in goede en minder goede tijden, en op die manier afwezigheid te voorkomen en te genezen. In het eerste hoofdstuk start ik met een essentiële vraag waarmee we allemaal (of toch velen onder ons) worstelen. Waarom is het toch zo moeilijk om te communiceren met medewerkers over hun afwezigheid en de redenen daartoe? En hoe breng je daar verandering in?

Vervolgens nemen we een stap terug, in het tweede hoofdstuk. Hoe voorkom je überhaupt dat je werknemers uitvallen? Helemaal zal dat niet lukken. We vallen allemaal weleens ziek uit, daar valt niets aan te doen. De vraag is: hoe voorkom je dat een afwezigheid langer dan normaal blijft aanslepen? Belangrijk daarvoor is het maken van duidelijke afspraken in goede tijden, over hoe jullie zorg dragen voor elkaar in minder goede tijden. Maar het gaat er ook om dat mensen zo veel mogelijk een job kunnen uitoefenen die aansluit bij hun competenties, interesses, talenten en goesting. Met de juiste mensen op de juiste plaats laat je groepen medewerkers groeien tot *high performing teams*.

Gesprekken met medewerkers doen zich natuurlijk niet in het ‘ijle’ voor. Je kunt ze niet los zien van de bedrijfscultuur. Die bepaalt in belangrijke mate mee of je wel of niet tot goede gesprekken met je medewerkers komt. Het wel of niet slagen van communicatie hangt niet alleen van jou en jouw gesprekspartner af. Maar als leidinggevende zit jij wel aan het roer. Je kunt bouwen aan een functionerings- en welzijnsbeleid in een cultuur van vertrouwen, waarmee je op zijn minst over een belangrijke basis voor goede individuele gesprekken beschikt.

Daarmee zeg ik nu niet dat communicatie plots makkelijk wordt. Je zit nog altijd met persoonlijke kenmerken van gever en ontvanger,

om maar iets te zeggen. Met de juiste cultuur, goede afspraken en goed functionerende teams beperk je al stevig de kans op langdurige afwezigheid bij je medewerkers. Maar het risico blijft bestaan, hoe klein ook. Soms valt plots het zwaard van Damocles. Zelfs de beste communicatie kan niet voorkomen dat een medewerker op eens langdurig uitvalt door een ziekte als kanker. Soms zie je ook hoe een collega langzamerhand verandert. Je enthousiaste medewerker is stiller dan voorheen, maakt meer foutjes, haalt de deadlines niet langer. Je ziet het gebeuren, je weet dat een gesprek op zijn plaats is, maar het komt er niet van of je medewerker blokt je af. Terwijl communicatie nu zo belangrijk is, om uitval alsnog te voorkomen. Dus help ik je in het derde hoofdstuk te herkennen dat iemand wankelt en aan te kaarten wat je ziet.

Tot je medewerker toch uitvalt. Niet noodzakelijk door het werk of privéomstandigheden, uiteraard. Iedereen raakt weleens geveld door ziekte. Maar terwijl ongeveer de helft dan vanzelf het werk hervat, in de eerste drie tot vier weken, doet bijna een derde dat niet. Die collega's blijven één tot drie maanden afwezig. Bij ruim twintig procent houdt de afwezigheid zelfs langer dan drie maanden aan. Om te vermijden dat afwezigheid zo lang aansleept, is communicatie – ik kan het niet genoeg benadrukken – cruciaal. In het vierde hoofdstuk krijg je adviezen om de gesprekken tijdens de afwezigheid optimaal te voeren.

Als je mijn recepten voor communicatie volgt, is de kans groot dat je medewerker op een dag terugkeert. De vraag is alleen: hoe zorg je ervoor dat je werknemer niet hervalt? Hoe keert je medewerker duurzaam, blijvend terug? Daar maken we werk van in het vijfde hoofdstuk. Je maakt opnieuw goede afspraken, ditmaal over het progressief regime waarmee je collega weer aan de slag gaat, en over de nodige aanpassingen die de samenwerking voor iedereen haalbaar houden. Ik neem je stap voor stap mee door alle vragen die je dan moet beantwoorden. Beschouw het als een checklist die je in nog geen enkel

ander boek las. Ze is namelijk gebaseerd op onderzoek dat ik samen met collega's deed rond duurzame werkhervatting.

Zo belanden we aan het einde van dit boek, waarin je heel wat adviezen kreeg voor goede communicatie voor, tijdens en na afwezigheid. Maar dan zijn er nog enkele situaties waarin het gesprek extra moeilijk wordt. Bij onterechte afwezigheid, wanneer je medewerker elk contact weigert, wanneer het structureel schuurt tussen jullie beiden, of wanneer een afscheid de beste optie is ... En hoe communiceer je met iemand die de diagnose van kanker kreeg of met een burn-out zit? Twee heel verschillende aandoeningen die een verrassend gelijke manier van communiceren vergen, zoals je zult lezen. Uiteraard laat ik je als lezer niet gaan, zonder dat ik je ook voor die moeilijke gesprekken op weg zet. Dat doe ik in het zesde en zevende hoofdstuk van dit boek. Ik wou het concreet maken, dus koos ik voor twee aandoeningen die vaak voorkomen en waar velen onder ons moeilijk over spreken. Maar uiteraard kun je mijn adviezen errond ook gebruiken voor gesprekken rond andere mentale en andere aandoeningen.

OMDAT HET CLICHÉ VOOR EEN KEER KLOPT

Zo veel aandacht gaat vandaag naar verzuim en arbeidsongeschiktheid. Ik lees, zie en hoor het elke dag. Veel te weinig aandacht gaat naar hoe je afwezigheid beperkt en liefst zelfs voorkomt. Terwijl het cliché klopt: voorkomen is écht zo veel beter dan genezen. En als iemand toch uitvalt, geloof ik oprecht in een grote kans op (blijvende) terugkeer. Natuurlijk lukt het niet altijd, maar als je goed communiceert met je mensen voor, tijdens en na uitval staan de sterren wel maximaal goed. Lees dus dit boek en maak er werk van.



HOOFDSTUK 1

Waarom communiceren zo moeilijk lukt

Het lijkt iets vanzelfsprekends, en toch loopt het in de praktijk vaak mis. Zelfs met de beste bedoelingen kunnen boodschappen vervormen, verkeerd aankomen of zelfs helemaal niet landen. Als we al de daad bij het woord voegen en daadwerkelijk communiceren. Terwijl je weet dat communiceren cruciaal is, als leidinggevende, als hr-verantwoordelijke, als werknemer, als mens. Als het erop aankomt, zitten velen onder ons ermee in de knoop, communiceren we niet of alleszins verkeerd.

Zeker als het over emoties gaat, niet? Hoeveel huwelijken liepen al niet op de klippen, omdat de partners niet op de juiste manier en op het juiste moment vertelden wat ze écht voelden, dachten en verlangden? In alle bescheidenheid denk ik bijvoorbeeld dat we er soms te veel van uitgaan dat de ander weet wat we voelen, wensen en denken, terwijl die dat hoegenaamd niet weet. Het staat namelijk niet op iemands voorhoofd te lezen.

Hetzelfde zie je dag in, dag uit gebeuren op een werkplek. Velen denken van alles over hoe de zaken verlopen op de werkvloer, maar zeggen er weinig over. En weet je, dat is misschien niet (altijd) zo erg. Mocht iedereen voortdurend zijn gevoelens en meningen delen, over van alles en nog wat, zou er maar weinig werk verzet raken. Maar sommige zaken blijven onbesproken, terwijl we die beter wel bespreken, zodat ze niet etteren en tot afwezigheid en (godbetert) een breuk leiden. Ook daarna, als een medewerker wegglijdt richting afwezigheid of daadwerkelijk uitvalt, blijft communicatie moeilijk.

Psychologisch onderzoek toont aan dat we systematisch overschatten in welke mate anderen ons werkelijk begrijpen. Dat wordt ook wel de *illusion of transparency* genoemd: de overtuiging dat onze emoties en gedachten veel duidelijker zichtbaar zijn dan in werkelijkheid het geval is. We denken dat anderen feilloos zien dat we gespannen, verdrietig of gefrustreerd zijn, terwijl ze daar vaak amper iets van merken. Een verwante denkfout is het *spotlight effect*: de neiging om te geloven dat anderen voortdurend op ons letten en ons veel kritischer bekijken dan dat werkelijk het geval is.

Precies die illusies spelen een rol bij ziekteverzuim en re-integratie. Medewerkers die zich kwetsbaar voelen, denken vaak dat hun leidinggevende al 'doorheeft' hoe slecht het gaat en wachten af tot die het gesprek opent. Leidinggevend en gaan er op hun beurt soms van uit dat de medewerker wel zal aangeven wat die nodig heeft. Het gevolg is stilzwijgen aan beide kanten, terwijl juist hier expliciet communiceren van groot belang is. Als je twijfels, zorgen en noden bespreekbaar maakt, vermijd je vaak dat misverstanden escaleren en vergroot de kans op een duurzame werkhervatting.

WAAROM VINDEN WE COMMUNICEREN TOCH ZO MOEILIJK?

Wees eens eerlijk met jezelf: waarom durf jij zelf als leidinggevende niet alles met je medemensen te bespreken? Je medewerkers durven op hun beurt misschien ook niet altijd te communiceren waarmee ze worstelen, privé en professioneel, omdat ze bang zijn voor of onzeker zijn over hoe jij als leidinggevende zult reageren. Misschien speelt er ook een voorgeschiedenis tussen werknemer en werkgever mee, waarbij die laatste stevast diep ingaat op elk geuit ongenoegen, terwijl je later in dit hoofdstuk zult lezen dat dit zeker niet altijd nodig is. Of misschien hield die werkgever niet alle gedeelde zaken in vertrouwen – tip aan jou, als je leiding geeft aan mensen: doe dat zeker wél. Zulke zaken uit het verleden, waarbij je het vertrouwen schaadt, bepalen heel sterk in welke mate werknemers nadien zaken met je delen.

Het ding is ook: jij bent nu eenmaal hun ‘baas’. Hun hiërarchische overste, die uiteindelijk wel macht heeft over de medewerkers. Je bent iemand die je werknemers kennis bijbrengt, opleidt en begeleidt, maar je bent ook de persoon die hen beoordeelt, die beslist over hun promotie, hun loon en uiteindelijk zelfs hun job en alles wat daaruit voortvloeit. Hoe goed je dan ook met je werknemers overeenkomt, het schept toch altijd een afstand, waardoor mensen het moeilijker hebben om zich open te stellen.

Sommige medewerkers kiezen er ook bewust voor om geen privé-zaken te delen. Ze willen professioneel overkomen, wat volgens hen betekent dat ze geen privésituaties, gevoelens, en onzekerheden tonen op het werk. Zeker niet ten overstaan van hun leidinggevende. ‘Ik ben hier bovenal om mijn werk goed te doen, niet om te “zeuren” over mijn persoonlijke problemen.’

Andere werknemers zeggen dan weer niets over hun persoonlijke problemen omdat ze een dergelijk gesprek niet met die ‘ambetante’ leidinggevende willen voeren, omdat ze geen vertrouwen hebben in de discretie van de leidinggevende of omdat ze eenvoudigweg niet weten dat zo’n gesprek tot de mogelijkheden behoort. De keuze of ze het gesprek aangaan, is aan hen, maar weet dat de cultuur van de organisatie mee een rol speelt. Hou dat in het achterhoofd als je moeilijk tot een gesprek komt.

DUS JA, GEEN WONDER DAT JE MEDEWERKERS NIET ALLES DELEN

Je werknemers moeten ook zeker niet alles communiceren wat ze denken en voelen bij werk- en privé zaken. Maar jij als leidinggevende (ga even zitten, je zult schrikken) moet er ook niet altijd op reageren. Leidinggevend zijn vaak actiegericht, dat is nu eenmaal de aard van het beestje. Als iemand een behoefte of ongenoegen deelt, willen wij daar meteen een antwoord op bieden, positief of negatief. Terwijl dat niet altijd hoeft. Neem het voorbeeld van een medewerker van de groendienst die af en toe met rugklachten naar het werk komt en dit bespreekbaar maakt. Als die openheid niet op begrip stuit – bijvoorbeeld doordat er bij de taakverdeling geen rekening mee wordt gehouden – dan leert de medewerker daaruit dat praten over gezondheidsklachten weinig zin heeft binnen de cultuur van de organisatie. Wanneer de klachten verergeren, is de stap naar een ziekmelding daardoor veel kleiner.

Het omgekeerde geldt ook: soms willen medewerkers gewoon hun hart luchten over zaken waarop jij als leidinggevende weinig of geen invloed kunt uitoefenen, zoals de organisatievisie of nieuw beleid. Ook dan hoeft je niet altijd met een oplossing te komen. Soms volstaat het te erkennen dat iets lastig is en eventueel te vragen: ‘Wat

heb je nodig om hiermee om te gaan?’ Die erkenning alleen kan al genoeg zijn om het vertrouwen te behouden en te voorkomen dat frustraties zich opstapelen.

Waarom ik dat nu vertel? Omdat je werknemers soms met dezelfde nood zitten. Soms willen ze gewoon stoom afblazen, zonder dat ze een oplossing van jou verwachten. ‘Het is druk, het is warm, er is veel werk, terwijl ik weinig energie heb, want ik heb niet goed geslapen.’ Sommige keren volstaat het voor je werknemers om dat even te delen. Andere keren verwachten medewerkers net wel reactie. Dé dubbele vraag is dan: waarom deelt je medewerker iets en wat verwacht die van jou als leidinggevende – luisteren of meer? Wat heeft die van jou als leidinggevende nodig om beter te functioneren? Dát moet je te weten komen, als leidinggevende. Vraag het dan ook expliciet: ‘Wil je even stoom aflaten? Of wil je samen een oplossing zoeken?’ Gaat het over dat laatste, bespreek dan de mogelijke oplossingen samen met je medewerker, als de situatie daar echt om vraagt. Durf de kwestie – eenmaal geregeld – nadien wel af te sluiten, zonder dat je er nog op terugkomt.

Maar ga dergelijke kwesties niet uit de weg, zodat ze geen reden tot afwezigheid worden. Als je ergens niet op reageert als leidinggevende, geef je de boodschap aan de ander dat je met de problematische situatie instemt of dat ze jou niet kan schelen. Terwijl je werknemer eigenlijk een verwachting, een behoefte heeft die hij of zij om de een of andere reden niet uitspreekt. Bijvoorbeeld omdat hij of zij niet de nodige psychologische veiligheid voelt.

**Wie het gesprek ontwijkt,
verlengt de stilte.**

