



FINGER SPITZEN GEFÜHL

Timing en aanpak van het eerste gesprek met medewerkers bij verlieservaringen

Welke aandachtspunten zijn er voor leidinggevenden rondom de timing van het eerste gesprek met medewerkers bij verlieservaringen? Deze vraag was aanleiding voor het onderzoek dat Motivaction namens CNV heeft gedaan onder ruim 300 leidinggevenden en ruim 300 medewerkers.

Sommige gebeurtenissen in je leven kunnen invloed hebben op je werk. Denk bijvoorbeeld aan een ongeval op de werkvloer, het verlies van een dierbare of het krijgen van een burn-out. Deze gebeurtenissen worden in de rest van dit document omschreven als **verlieservaringen**.

Dit soort gebeurtenissen kunnen (tijdelijk) impact hebben op het vermogen om werk uit te voeren. Zo kan iemand zich bijvoorbeeld minder goed concentreren op het werk, taken fysiek niet uitvoeren of zorgt werk voor een te grote emotionele belasting.

Ook kunnen verlieservaringen leiden tot een (tijdelijke) verandering in de vorm van werk.

Denk aan een andere functie, minder (of andere) werkuren of een aanpassing in werkplek of -locatie. De impact van deze ervaringen noemen we in de rest van dit document ook wel de **verliesimpact**.

In dit onderzoek onderscheiden we twee typen verlieservaringen: ervaringen waarbij er een aanloop mogelijk is en ervaringen zonder aanloop. Met aanloop wordt hier de periode bedoeld die voorafgaat aan de eigenlijke verlieservaring. In deze periode, bijvoorbeeld weg naar een scheiding, kan iemand ook al verliesgevoelens/verliesimpact ervaren. Een selectie van mogelijke gebeurtenissen is opgenomen in dit onderzoek:

- *Ervaringen met mogelijke aanloop:* burn-out, scheiding, verlies van dierbaren.
- *Ervaringen zonder aanloop:* financiële zorgen in de privésfeer, heftige gebeurtenis in privéleven (zoals overval, ongeluk of brand), heftige gebeurtenis op werk, ernstige ziekte met invloed op werkend bestaan.

De 'route' voor communicatie over verlieservaringen is in te delen in drie hoofdfases:

Fase 1 - signaleren/melden verlieservaring,

Fase 2 - aanloop naar gesprek

Fase 3 - het eerste gesprek

Fase 1: Signaleren/melden verlieservaring

Men is over het algemeen tevreden over de leidinggevende in fase 1, ondanks dat het vooral de medewerker zelf is die (snel) aanklopt. Hier liggen kansen voor leidinggevendenden om proactief op te treden.

- De melding van een verlieservaring komt vaak vanuit de medewerker zelf.
- Medewerkers brengen over het algemeen snel ter sprake wat er speelt. Vaak binnen een week en anders uiterlijk binnen een maand. In enkele gevallen duurt een melding langer.
- Over het algemeen zijn medewerkers blij met de reactie van hun leidinggevende wanneer zij een verlieservaring melden. Bij negatieve ervaringen benoemen medewerkers gebrek aan empathie, interesse of begrip bij hun leidinggevende als reden.
- Hoewel de meeste medewerkers geen drempels ervaren om op hun leidinggevende af te stappen met hun verhaal, is dat bij een kwart wél het geval. Voorbeelden van belemmeringen zijn
 - onder andere de zorgen om de reactie van de leidinggevende, het gevoel dat de verlieservaring een privéaangelegenheid is of zorgen om de consequenties die de melding kan hebben.
- Medewerkers geven aanvullend als advies aan leidinggevendenden dat zij snel contact op moeten nemen, maar daarbij ook moeten controleren of het contact wel gelegen komt.
- In bijna alle gevallen hebben leidinggevendenden zelf ook wel door dat er iets speelt. Met name uiterlijke signalen (zoals vermoeidheidskenmerken of fysieke tekenen van gespannenheid) vallen leidinggevendenden op bij medewerkers met verlieservaringen. Medewerkers noemen zelf vooral verminderde energie (fysiek of mentaal), concentratie en interesse als effect van de gebeurtenis op hun werk.

Overige conclusies

- Oudere medewerkers (45+) melden een verlieservaring vaker zelf en ervaren minder drempels om een melding te doen.
- Medewerkers met een tijdelijk of flexibel contract maken zich vaker zorgen over de reactie of de gevolgen van hun melding en wachten vaker langer met melden.
- Medewerkers die geen goede band hebben met hun leidinggevende melden een verlieservaring minder vaak zelf en ervaren meer drempels om een melding te maken. Met name deze groep is niet tevreden over de reactie van de leidinggevende op de melding.
- Het proces en de timing van (zelf) melden en drempels zijn grotendeels gelijk bij gebeurtenissen met en zonder aanloop. Wel is het zo dat medewerkers bij verlieservaringen mét aanloop vaker kampen met concentratieverlies, motivatieproblemen en verminderde interesse in werk.

Advies voor werkgevers in fase 1

- Vertrouw op je *fingerspitzengefühl*: stap **proactief** op medewerkers af bij vermoedens van verlieservaringen.
- Onderneem bij twijfels vooral **snel** actie en neem **contact** op.
- **Controleer** daarbij wel of het contact **gelegen** komt.
- Hou er hierbij rekening mee dat het bespreken van een verlieservaring voor een medewerker **gevoelig** kan liggen. Een medewerker kan **drempels** ervaren bij het onderwerp.
- Toon bij melding van een verlieservaring in eerste instantie vooral **interesse** en **begrip**.



**FINGER
SPITZEN
GEFÜHL**

Fase 2: aanloop naar gesprek

Een (aanvullend) gesprek over de verlieservaring vindt vaak, maar zeker niet altijd plaats. Sommige leidinggevenden twijfelen of zij de juiste persoon te zijn om dit gesprek te voeren of initiëren. Medewerkers hebben in deze fase echter vooral behoefte aan een luisterend oor, waardoor de leidinggevende toch de aangewezen persoon is.

- Doorgaans gaan medewerker en leidinggevende met elkaar in gesprek over de verlieservaring. Vanuit de belevingswereld van de leidinggevende is dit vaker het geval dan vanuit die van medewerkers.
- Leidinggevenden en medewerkers hebben beide het idee dat zij zelf de initiatiefnemer zijn bij het gesprek. Op de vraag wie hier gelijk heeft geeft dit onderzoek geen antwoord, maar dat dit verschillend wordt beleefd is duidelijk. Soms, maar meestal niet, vindt het gesprek direct plaats na een melding. In de open vragen in het onderzoek laten medewerkers hun behoefte aan contact met of aandacht van de leidinggevende duidelijk blijken.
- Leidinggevenden zich vaak voldoende zeker om een gesprek aan te gaan. Een derde ervaart echter drempels: die twijfelen eraan of zij de juiste persoon zijn om het gesprek te voeren of daar initiatief toe te nemen. Andere drempels zijn spanning om over het onderwerp te praten of om de timing van het gesprek bepalen.
- Medewerkers hebben vaak simpele behoeftes bij het gesprek. Hun belangrijkste doel in fase 2 is vertellen hoe het met ze gaat. Twee derde van de leidinggevenden denkt in fase 2 al te moeten bespreken wat hij/zij voor de medewerker kan betekenen; vaak is dit in deze fase nog niet nodig. Hierbij is het belangrijk de sociale antenne aan te spreken; er is wel degelijk een groep medewerkers die wél behoefte heeft om afspraken te maken met de leidinggevende. Al is het maar over verder contact. Hier moeten leidinggevenden dus een inschatting maken op basis van hun fingerspitzengefühl.

Andere conclusies

- Mannelijke medewerkers nemen over het algemeen vaker het initiatief voor een gesprek dan vrouwelijke medewerkers.
- Bij gebeurtenissen zonder aanloop gaan medewerkers vaker in gesprek dan bij gebeurtenissen mét aanloop. Leidinggevenden ervaren verschillende typen verlieservaringen in fase 2 niet als anders.
- Medewerkers en leidinggevenden die een goede band hebben met elkaar, gaan (logischerwijs) vaker met elkaar in gesprek over een verlieservaring.

Advies voor werkgevers in fase 2

- Neem het initiatief voor een gesprek als dat nodig is. Vaak stellen medewerkers zelf voor om verder te praten. Maar ook als leidinggevende kun je een gesprek voorstellen. Medewerkers hebben over het algemeen **behoefte aan contact** met de leidinggevende en waarderen hun aandacht en interesse.
- Controleer, net als in fase 1, of medewerkers **er klaar voor is** om over de ervaring te vertellen.
- **Vertrouw** erop dat jij in deze fase de **juiste persoon** bent voor dit gesprek. Medewerkers hebben in deze fase vooral de behoefte om te vertellen wat er is gebeurd en hoe ze zich voelen, passende vervolgstappen en oplossingen zijn van later zorg.

FINGER SPITZEN GEFÜHL



Fase 3: het eerste gesprek

Gesprekken over verlieservaringen vinden vaak snel, 1 op 1 en in levenden lijve plaats. Wat er ter sprake komt en de manier waarop dat gebeurt zijn daarbij belangrijker dan de timing en setting van de afspraak.

- Gesprekken vinden in de regel snel plaats. Meestal binnen een week, maar zeker binnen een maand. Hier is er een verschil in beleving tussen medewerkers en leidinggevenden. Leidinggevenden hebben het idee dat het gesprek sneller plaatsvindt dan medewerkers. Leidinggevenden bij wie het gesprek langer dan een maand na de gebeurtenis plaatsvond, geven de gevoeligheid rond de situatie, het eerst even willen afwachten, of gebrek aan behoefte bij de medewerker als redenen. Medewerkers bij wie dit langer duurde zijn over het algemeen (alsnog) positief over het gesprek en de timing.
- Een gesprek komt zelden te vroeg. Medewerkers bij wie dit het geval is zijn meestal (alsnog) positief over het gesprek. Leidinggevenden die aanvoelen dat een gesprek te vroeg kwam hadden vaker als doel om oplossingen te zoeken of hulp te bieden dan een luisterend oor te zijn.
- Leidinggevenden hebben naar eigen zeggen weinig moeite met het bepalen van de timing/setting en het uiteindelijke voeren van het gesprek. Fase 3 verloopt voor hen over het algemeen ook zoals gepland.
- Gesprekken worden meestal 1 op 1 en in levenden lijve gevoerd. Meestal vindt de ontmoeting op de werkvloer plaats, vaak ook gewoon gedurende de werkdag. Dat kan gepland zijn, of spontaan gebeuren.
- Over het algemeen zijn medewerkers positief over de gesprekken die zij met hun leidinggevenden hebben gehad.
- Bij gesprekken die negatief zijn ervaren door medewerkers valt weinig op aan de timing, setting of de inhoud van het gesprek. Vaak is de band met hun leidinggevende al niet goed op het moment van de verlieservaring. Medewerkers met negatieve ervaringen noemen het onbegrip, de desinteresse en het gebrek aan empathie als zaken waar zij op stuitten. Het advies dat zij voor leidinggevenden hebben: stel je open op, luister en toon interesse en medeleven.
- Hun advies aan collega's: ga een gesprek niet uit de weg. Ga de ontmoeting open in, wees menselijk, toon begrip en luister vooral.

Andere conclusies

- Gesprekken die buiten de werkvloer of in gezelschap gevoerd worden, worden vaker als negatief ervaren.
- De meeste gesprekken die positief worden ervaren vinden binnen één week na melding/signalering plaats. Gesprekken die negatief worden ervaren komen over het algemeen iets later.
- Medewerkers die toch al geen goede band hadden met hun leidinggevende zijn minder positief over de gesprekken in fase 3.

Advies voor werkgevers in fase 3

- Ga verder in gesprek met de medewerker over de verlieservaring. Los van de verdere timing, setting en inhoud van dat gesprek is dat **van belang dát er een gesprek plaatsvindt**.
- Zorg ervoor dat je **zo snel mogelijk** met de medewerker in gesprek gaat, het liefst binnen een week na melding/signalering. Als een uitgebreid gesprek nog niet gelegen komt op dat moment heb je in elk geval interesse getoond.
- Bied in dit eerste gesprek vooral een **luisterend oor**. Oplossingen en vervolgcacties passen niet bij deze fase.
- Peil of een medewerker **behoefte** heeft om **afspraken** te maken. Met name afspraken over **wanneer er weer contact is** kunnen sommige medewerkers rust geven.

FINGER SPITZEN GEFÜHL

