DURALOOG

Fase 4 Opstart en opvolging

Duurzaam in dialoog over kanker en werk

Gesprekshandvatten voor werkgevers en leidinggevenden

Inhoud
van fase 4: opstart en opvolging

4.1	**Mijn medewerker zal het werk hervatten. Hoe bereiden we de eerste werkdag goed voor?**	2
4.2	**Mijn medewerker is pas opnieuw opgestart. Hoe ga ik in gesprek over diens ervaringen en noden?**	4
4.3	**De (gedeeltelijke) werkhervatting loopt vlot. Wat zijn aandachtspunten en op welke terugvalsignalen moet ik letten?**	9
4.4	**Mijn werknemer wil verder uitbreiden, maar ik twijfel of dit haalbaar is. Hoe ga ik het gesprek aan?**	13
4.5	**Mijn werknemer heeft het werk hervat, maar maakt belangrijke fouten. Hoe kaart ik dit aan?**	16
4.6	**Mijn medewerker werkt al lang succesvol gedeeltelijk. Hoe bespreek ik verder opbouwen naar het vroegere werkregime?**	21
4.7	**Mijn medewerker is al een tijdje succesvol terug aan de slag. Hoe blijf ik betrokken zonder té beschermend te zijn?**	26

Kleurcode: het ABC van een goed gesprek

- **Autonomie** – eigen regie, keuze en inspraak
- **Betrokkenheid** – verbinding, interesse en zorg
- **Competentie** – zich capabel voelen en weten wat kan
- **Andere motiverende gesprekstechnieken** – uit motivational interviewing, bv. reflecteren, samenvatten, herkaderen

Gekleurde woorden in de tekst tonen welke basisbehoefte uit de zelf-determinatietheorie een gesprekstechniek ondersteunt.

4.1

Mijn medewerker zal het werk hervatten (via een gedeeltelijke opstart). Hoe bereiden we de eerste werkdag goed voor?

Als een werknemer terugkeert naar het werk, is het belangrijk om op voorhand concrete afspraken te maken waarin beide partijen zich kunnen vinden. Wanneer werkt de werknemer? Kan de werknemer ook van thuis werken? Welke taken worden (nog niet) opgenomen? Wil je weten hoe je hierover in gesprek gaat? Ga dan naar scenario 3.3 voor verdere handvatten.

De eerste werkdag is doorgaans enorm spannend voor de werknemer. Daarom is het belangrijk om de werknemer warm te verwelkomen. Besef bovendien dat de werknemer niet onmiddellijk zal functioneren zoals vroeger. Waarschijnlijk is de werknemer lange tijd afwezig geweest, waardoor die opnieuw zijn of haar draai moet vinden. Ook mogelijke bijwerkingen van een kankerbehandeling kunnen de re-integratie bemoeilijken. Hieronder lijsten we enkele aandachtspunten op die kunnen helpen voor een vlotte opstart.

Aandachtspunten

- Zorg dat alles praktisch in orde is als de werknemer terugkomt (bv. pc, activatie van toegangscode of badge, bureaumateriaal, ...).
- Probeer last-minutewijzigingen in de planning of het takenpakket tijdens de eerste dag of week te vermijden. Voor de medewerker is de heropstart al spannend genoeg.
- Vermijd ook onnodige extra belasting, zoals bv.:
  - een stagiair, jobstudent of nieuwe collega die meeloopt of opgeleid moet worden;
  - meer vereiste aanwezigheid op kantoor dan initieel overeengekomen;

- uitdagendere of complexere taken dan afgesproken;
- onvoorziene verplaatsingen, bv. naar een andere vestiging.

- Informeer de collega's over wanneer de werknemer terugkomt, welke taken die wel en (nog) niet zal opnemen, en waarom.
- Voorzie een "buddy" die de werknemer helpt om opnieuw wegwijs te raken. Vraag dit bijvoorbeeld aan een collega met wie de werknemer een nauwe band heeft of die een gelijkaardige functie heeft.
- Probeer de eerste dag fysiek aanwezig te zijn om de werknemer te verwelkomen. Lukt dat niet? Verwelkom de werknemer dan via mail of telefoon. Op die manier toon je **betrokkenheid**. Op het einde van de eerste werkdag is het aan te raden om kort te horen hoe het gegaan is. Ook dat kan via telefoon of mail als je niet fysiek kan langsgaan. Enkele voorbeelden:
  - *"Welkom terug, [naam]! Ik kan er vandaag helaas niet bij zijn, maar ik denk aan je. [Naam buddy] wacht op je aan het onthaal. Ik bel je straks even om te horen hoe je eerste dag was."*
  - *"Goedemorgen [naam], vandaag is het zover! We kijken ernaar uit om je terug te zien. Neem het vooral rustig aan vandaag. Ik spring deze namiddag eens binnen om je persoonlijk te verwelkomen en te horen hoe het al gegaan is."*
- Het kan ook leuk zijn om de werknemer feestelijk te verwelkomen (bv. het bureau versieren, een stukje taart, ...).
- Zorg voor een concrete, haalbare opdracht voor de werknemer. Dat geeft richting en zorgt ervoor dat die zich meteen zinvol voelt.
- Zijn er belangrijke wijzigingen gebeurd in de organisatie of in procedures? Licht de werknemer hierover dan in.

4.2

Mijn medewerker is pas opnieuw opgestart. Hoe ga ik in gesprek over diens ervaringen en noden?

Een succesvolle re-integratie vraagt regelmatige afstemming om de belastbaarheid van de werknemer (wat kan de werknemer aan?) en het takenpakket goed op elkaar af te stemmen. Het is belangrijk dat je als leidinggevende zelf het initiatief neemt om hierover in gesprek te gaan. Werknemers die terugkeren na kanker vinden het immers enorm moeilijk om zelf aan te geven dat ze tegen hun grenzen botsen. Besef dat de belastbaarheid van de werknemer ook kan schommelen, en dat de ene week dus beter zal gaan dan de andere. Kankerbehandelingen kunnen immers zorgen voor allerlei bijwerkingen die werknemers kunnen hinderen bij het uitoefenen van hun taken. Hieronder vind je handvatten om de re-integratie goed op te volgen.

Gesprekshandvatten

Aanwezig zijn

Ondersteun **betrokkenheid** door te horen hoe het met de werknemer gaat:

- *"Wat fijn om je terug te zien. Ben je hier vlot geraakt vandaag?"*
- *"Leuk dat je terug bent. Hoe is jouw dag tot nu toe verlopen?"*
- *"Ik ben blij om jou terug te zien en je even te kunnen spreken. Hoe was het weerzien met de collega's?"*

Focussen en begrijpen

Je wilt begrijpen hoe de terugkeer naar het werk loopt. Je kan de werknemer uitnodigen om daar iets over te vertellen. Je ondersteunt **autonomie** door eerst toestemming te vragen:

- *"Ik kan me voorstellen dat het best spannend is om terug te keren. Hoe heb jij dit al ervaren? Zie je het zitten om daar iets over te delen?"*
- *"Ik ben erg benieuwd hoe de eerste dag(en) voor jou al gelopen zijn. Wil je me daar iets over vertellen?"*

Door even **samen te vatten** wat de werknemer verteld heeft, toon je dat je luistert en kan je gevoelens van **betrokkenheid** versterken.

Afstemmen

De terugkeer loopt vlot

Verloopt de opstart goed? Dan blijft het belangrijk om gevoelens van **competentie** bij de medewerker te bekrachtigen. Dat kan je doen door erkenning te geven, maar ook door te vragen wat ondersteunend werkt. Dat laatste is belangrijk, omdat terugkeer naar werk bij kanker vaak een hobbelig parcours is. Bovendien kunnen er, ook al loopt de heropstart goed, nog steeds zaken zijn die de werknemer kunnen helpen:

- *"Fijn om te horen dat de opstart zo goed loopt. Wat heeft jou deze week het meest geholpen bij je werk?"*
- *"Ik ben blij om te horen dat je je draai lijkt te vinden. Zijn er dingen die jou kunnen helpen om van de volgende week (of weken) opnieuw een succes te maken?"*
- *"Het doet me plezier om te horen dat je het gevoel hebt dat je werk goed loopt. Zijn er misschien kleine zaken waar je toch tegenaan loopt, of die jou kunnen helpen om je werkdagen goed af te sluiten?"*

De terugkeer loopt niet vlot

Als de opstart niet goed loopt, krenkt dat het **competentiegevoel** van de werknemer. Door erkenning te geven voor de situatie van de werknemer, te focussen op wat ondersteunend kan werken en kleine haalbare stappen af te spreken, kan je het gevoel van **competentie** versterken. Op deze manier toon je ook empathie en versterk je gevoelens van **betrokkenheid**:

- *"Ik vind het jammer om te horen dat je het moeilijk hebt gehad vandaag. Heb je zelf al dingen geprobeerd die je kunnen helpen? Of zijn er zaken die vroeger hielpen bij het uitoefenen van je job, waar we extra op kunnen inzetten?"*
- *"Het lijkt me erg frustrerend dat je opstart niet zo vlot is gegaan als je misschien had gehoopt. Het is volgens mij heel normaal dat het allemaal wat zoeken is. Zullen we samen even onderzoeken wat jou zou kunnen helpen om volgende week een beetje beter te maken? Heb je zelf al nagedacht over wat het haalbaarder zou kunnen maken?"*
- *"Het lijkt me heel normaal dat een heropstart niet vanzelfsprekend is. Ik verwacht ook niet dat je hier meteen bergen werk komt verzetten. Zullen we samen even bekijken wat jou kan helpen om volgende week haalbaarder te maken? Zie je dat zitten?"*

Loopt de opstart al enkele weken niet goed? Dan kan je eventueel voorzichtig polsen of de werknemer het ziet zitten om het volgende week opnieuw te proberen:

- *"Zie je het zitten om het volgende week opnieuw te proberen? En wat zou er dan anders moeten voor jou?"*

Plannen en afronden

De terugkeer loopt vlot

Begin met **samen te vatten** wat de werknemer tijdens het gesprek gezegd heeft. Op die manier versterk je de **betrokkenheid**:

- *"Ik vat even samen... [vat samen wat de werknemer helpt of in de toekomst kan helpen: bv. voldoende rustpauzes, telewerk, staand werk kunnen afwisselen met zittend werk, ...]"*
- *"Bedankt om zo open met mij in gesprek te gaan. Als ik het goed hoor, helpt [...] om jouw werk goed uit te kunnen voeren."*
- *"Begrijp ik het goed dat je vooral [...] als ondersteunend ervaart in je werk?"*

Maak concrete afspraken over het werk. Door deze telkens even af te toetsen bij de werknemer, versterk je het gevoel van **autonomie**:

- *"Als je het goed vindt, neem ik de planning van de volgende week (of weken) er even bij. Denk je dat we daar iets aan moeten aanpassen?"*
- *"Ik stel voor dat je volgende week focust op [...] en dat we [...] nog niet opnemen in je takenpakket. Zie je dat zitten?"*
- *"Het lijkt me een goed idee dat je af en toe een korte pauze kan nemen. Hoe zou je [aan mij / aan de collega's] willen aangeven dat je hier behoefte aan hebt?"*

Plan vervolgens een nieuw opvolgmoment in. Op die manier toon je dat je een succesvolle terugkeer van de werknemer belangrijk vindt. Dat versterkt **betrokkenheid**. Bovendien is het belangrijk om het verloop van de re-integratie regelmatig op te volgen. Werknemers vinden het namelijk zelf moeilijk om het aan te kaarten als het niet goed loopt:

- *"Ik vind het belangrijk om jouw terugkeer goed op te volgen, zodat je zeker niet overbelast wordt. Zullen we volgende week vrijdag opnieuw even samenzitten om te bekijken of de gemaakte afspraken nog steeds haalbaar zijn voor jou?"*
- *"Past het voor jou om volgende week vrijdag opnieuw even samen te zitten om te bespreken hoe de werkweek gelopen is? Ik volg dit graag van nabij op, zodat we zo goed mogelijk rekening kunnen houden met jouw noden."*

De terugkeer loopt niet vlot

Begin met **samen te vatten** wat de werknemer tijdens het gesprek gezegd heeft. Op die manier versterk je de **betrokkenheid**:

- *"Ik vat even samen... [vat samen wat moeilijk loopt en welke mogelijke oplossingen werden besproken: bv. aanpassing takenpakket, telewerk, lager tewerkstellingspercentage, frequentere rustpauzes, ...]"*
- *"Bedankt om zo open met mij in gesprek te gaan. Als ik het goed hoor, vond je vooral [...] de voorbije week (of weken) belastend. Klopt dat?"*
- *"Als ik het goed hoor, vind je [bv. lange autoritten, lange vergaderingen, lang rechtstaan] moeilijk. Is dat correct?"*

Maak concrete afspraken over het werk. Door deze telkens even af te toetsen bij de werknemer, versterk je het gevoel van **autonomie**:

- *"Als je het goed vindt, maak ik graag even concreet hoe we het volgende week anders gaan aanpakken. Tijdens ons gesprek gaf je aan dat [vat de oplossingen samen die jullie besproken hebben] zou kunnen helpen. Welke van deze opties zou je willen proberen?"*
- *"Ik stel voor dat we de planning van de volgende week (of weken) er even bijnemen om te bekijken wat we anders kunnen organiseren. Zie je dat zitten? ... In ons gesprek gaf je aan dat [...] het werk voor jou wat haalbaarder zou kunnen maken. Wat zou je volgende week al willen invoeren?"*

Vindt de werknemer het moeilijk om zelf met concrete oplossingen te komen? Dan kan je het gevoel van **competentie** versterken door keuzes aan te reiken:

- *"Naar mijn ervaring zou dit een goede optie kunnen zijn. Zou je dat willen uitproberen? / Voelt dit als een plan waar jij achter staat?"*
- *"Ik stel voor dat je volgende week focust op [...] en dat we [...] nog niet opnemen in je takenpakket. Zie je dat zitten?"*

Plan vervolgens een nieuw opvolgmoment in. Op die manier toon je dat je het belangrijk vindt om de werknemer te ondersteunen tijdens de re-integratie. Dat versterkt **betrokkenheid**:

- *"Zie deze afspraken als iets dat we samen blijven afstemmen op basis van hoe je je voelt en wat je nodig hebt. Wanneer lijkt jou een goed moment om opnieuw even samen te zitten?"*
- *"Ik vind het belangrijk om jouw terugkeer goed op te volgen, zodat je zeker niet overbelast wordt. Zullen we volgende week vrijdag opnieuw even samenzitten om te bekijken of de gemaakte afspraken nog steeds haalbaar zijn voor jou?"*
- *"Past het voor jou om volgende week vrijdag opnieuw even samen te zitten om te bespreken hoe de werkweek gelopen is? Ik volg dit graag van nabij op, zodat we zo goed mogelijk rekening kunnen houden met jouw noden."*

Spreek tot slot concreet af hoe de werknemer tussendoor kan laten weten dat het niet goed gaat. Voor werknemers is dit immers een grote drempel:

"Als je merkt dat de gemaakte afspraken toch niet haalbaar zijn, hoe zou je dat dan willen aangeven?"

Aandachtspunten

- Hervat de werknemer het werk in het kader van een re-integratietraject? Dan volgt de arbeidsarts de uitvoering van het re-integratieplan regelmatig op, in overleg met de werkgever en de werknemer.
- Betrek de arbeidsarts tijdig wanneer de werkhervatting in uitvoering van een re-integratieplan minder vlot verloopt. De werknemer kan ook zelf spontaan de arbeidsarts raadplegen om de re-integratiebeoordeling te herbekijken.
- Kijk bij een herziening van het re-integratieplan de (bijlage bij de) arbeidsovereenkomst na, als die de initiële aanpassingen aan het werk bevat.
- Bij een gedeeltelijke werkhervatting moet de adviserend arts opnieuw toestemming geven bij een wijziging van het aangepast werk.

4.3

De (gedeeltelijke) werkhervatting loopt vlot. Wat zijn aandachtspunten? En op welke terugvalsignalen moet ik letten?

Een kankerbehandeling kan op lange termijn nog voor bijwerkingen zorgen die het functioneren kunnen belemmeren. Een vlotte heropstart is dus geen garantie voor de lange termijn. Na ziekte moet een medewerker altijd opnieuw wat kunnen groeien in de functie. Hoe de eerste weken verlopen, zegt niet per se iets over de lange termijn.

Ook als alles vlot lijkt te lopen, blijft het belangrijk om alert te zijn voor signalen dat de werknemer over diens grenzen gaat. Werknemers die terugkeren na kanker zijn vaak erg enthousiast om de draad van hun werk en hun oude leven weer op te pikken. Bovendien vinden velen het moeilijk om zelf aan te geven wanneer het te zwaar wordt. Probeer daarom zelf signalen tijdig aan te kaarten. Maak hierbij duidelijk dat het je bedoeling is om de werknemer zo goed mogelijk te ondersteunen. Zo voorkom je dat dit beschuldigend overkomt.

Gesprekshandvatten

Aanwezig zijn

Begin met te horen hoe het met de werknemer gaat. Op die manier toon je **betrokkenheid**:

- *"Dag [naam], heb je even tijd? Ik wil graag eens horen hoe het met je gaat."*
- *"Dag [naam], fijn dat ik je even kan spreken. Hoe gaat het met je vandaag? Hoe loopt het werk voor jou de laatste week?"*

Focussen

Probeer concreet te maken wat je opmerkt in het gedrag van de werknemer en duid waarom je dit aankaart (bv. uit bezorgdheid). Zo voorkom je dat de werknemer zich gecontroleerd voelt en ondersteun je **autonomie**:

- *"Ik merk dat je de laatste weken vaak je middagpauze overslaat en 's avonds nog mails stuurt. Daardoor ben ik bezorgd dat je jezelf voorbijloopt. Hoe kijk jij daarnaar?"*
- *"Het valt me op dat je de laatste tijd wat stiller bent tijdens het teamoverleg. Klopt mijn indruk? Ik wil dit graag met jou bespreken om te kijken of ik je ergens mee kan ondersteunen."*
- *"Je gaf eerder aan dat het goed gaat, en dat is fijn om te horen. Tegelijk heb ik de indruk dat je de laatste tijd vergeetachtiger bent. Heb jij dat zelf ook gemerkt? Ik ben namelijk bezorgd dat het allemaal misschien wat veel is, en wil daarom van jou horen hoe jij dit ervaart."*

Geeft de werknemer inderdaad aan dat het moeilijk is? Toon dan eerst begrip voor je naar een oplossing springt. Een mogelijke techniek is **normaliseren**:

- *"Het is meer dan normaal dat een terugkeer na zoiets ingrijpends niet zonder slag of stoot verloopt. Dat wil niet zeggen dat jij de job niet meer aankan, maar misschien is dit wel een goed moment om samen te kijken wat we anders kunnen doen, zodat het voor jou aangenaam en haalbaar blijft?"*
- *"Ik ken jouw situatie natuurlijk niet, maar het lijkt me heel normaal dat je energie en belastbaarheid na een kankerbehandeling nog lang kunnen schommelen. Dat zegt niets over hoe goed je je werk doet, maar misschien kunnen we wel samen kijken wat jou kan helpen om hiermee om te gaan?"*

Ontlokken

Je wilt de werknemer uitnodigen om zelf na te denken over wat kan helpen. Op die manier ondersteun je **competentie**:

- *"Wanneer merk je dat je zelf over je grens gaat? Wat zijn voor jou de eerste signalen?"*
  - Mogelijke bijvraag: *"Zijn er al zaken die je geprobeerd hebt om hiermee om te gaan? Heb je zicht op wat helpt in zo'n situatie?"*
- *"Vind je het goed als we samen bekijken wat jou zou kunnen helpen om je energie beter over de week te verdelen? Heb je zelf al dingen geprobeerd toen je het gevoel had dat het allemaal wat veel werd / om met je wisselende energie om te gaan?"*
- *"Zullen we samen eens op een rijtje zetten wat jou de laatste weken energie gaf, en wat net veel energie kostte?"*

- *"Als je één ding zou kunnen veranderen aan je werkweek om die haalbaarder te maken, wat zou dat dan zijn?"*
- *"Wat deed je vroeger tijdens drukke momenten op het werk? Zijn er dingen die we nu opnieuw kunnen inzetten?"*
- *"Als je kijkt naar volgende week, wanneer zal jij het gevoel hebben dat die succesvol was?"*
    - Mogelijke bijvraag: *"Wat zou je daarvoor nodig hebben? Wat zou je daarbij kunnen helpen?"*

Eventueel kan je zelf oplossingen aanreiken, bijvoorbeeld als de werknemer aangeeft het zelf niet goed te weten. Vraag wel eerst de toestemming van de werknemer en ondersteun zo het gevoel van **autonomie**:

- *"Vind je het goed als ik enkele voorstellen doe waarvan ik denk dat ze je kunnen helpen? Ik hoor graag wat jij hiervan denkt."*
- *"Is het oké voor jou als ik even meedenk over mogelijke oplossingen?"*
    - *"Zou het helpen om je werk anders te organiseren, bijvoorbeeld met frequentere pauzes of minder vergaderingen?"*
    - *"Hoe zou je het vinden als we bepaalde taken tijdelijk schrappen?"*
    - *"Wat vind je van het idee om met een collega samen te werken? Of je werk te laten nakijken door een collega?"*
    - *"Zou een vaste telewerkdag kunnen helpen om wat te recupereren?"*

Plannen en afronden

In deze stap wil je tot concrete afspraken komen:

- *"Welke van de ideeën die we besproken hebben, zou je morgen al graag willen uitproberen?"*
- *"Wat zou jij morgen al concreet anders willen aanpakken?"*
- *"Op basis van wat we besproken hebben, stel ik voor dat we het volgende afspreken: [...]. Is dat iets waar jij achter kan staan? Ik vind het belangrijk dat je je goed voelt bij de beslissingen die we nemen."*

Leg ook vast hoe jullie dit verder zullen opvolgen:

- *"Zullen we over [twee weken] opnieuw even samenzitten om te kijken hoe het gaat?"*
- *"Mocht het toch niet goed gaan, wat zou dan voor jou aanvoelen als een veilige manier om dit aan mij te laten weten? Kaart je dit graag aan in een volgend gesprek? Of geef je dit liever aan via een bericht of mail?"*

Aandachtspunten

Nog aan te vullen.

4.4

Mijn werknemer wil verder uitbreiden, maar ik twijfel of dit haalbaar is. Hoe ga ik het gesprek hierover aan?

Deze bezorgdheid kan terecht zijn: als de uitbreiding te snel komt, kan de werknemer zichzelf overbelasten, wat tot terugval kan leiden. Anderzijds toont dit initiatief van de werknemer wel motivatie en vertrouwen in het eigen kunnen. Het is dan ook belangrijk om dat te ondersteunen en te vertrouwen op de ervaringen van de werknemer. Die heeft intussen zelf ervaren wat haalbaar is en wat niet. In dit gesprek is het belangrijk om de verschillende perspectieven naast elkaar te leggen en samen te bepalen of, wanneer en op welke manier een uitbreiding mogelijk is. Probeer dit gesprek open aan te gaan, zonder aannames te maken, en kader je twijfels vanuit een bezorgdheid om het welzijn van de werknemer.

Gesprekshandvatten

Engageren en focussen

De focus is er al, gezien de medewerker zelf de uitbreiding van de gedeeltelijke werkhervatting aankaart.

Je wil de medewerker niet het gevoel geven dat je geen vertrouwen hebt in diens kunnen, en zo onnodig diens **competentiegevoel** frustreren. **Affirmeer** daarom eerst de bereidheid en motivatie van de medewerker:

"Goed dat je daar al over nagedacht hebt."

Maak bijvoorbeeld gebruik van een **reflectie**:

"Je klinkt erg gemotiveerd om weer meer taken op te nemen. Dat siert jou."

Je kan ook **reflecties gebruiken om te benoemen wat je opmerkt** tijdens een gesprek:

"Je vertelt me wel dat je je gedeeltelijke heropstart verder wil uitbreiden, maar je lijkt er toch niet zo enthousiast of zelfzeker over te zijn. Klopt dit? Kan je me helpen begrijpen wat er speelt?"

Ontlokken

Probeer dan open met de medewerker in gesprek te gaan over diens beweegredenen en de haalbaarheid van een eventuele uitbreiding van de werkhervatting. Stel: tijdens een eerder gesprek was er nog geen sprake van uitbreiding.

"De vorige keer dat we contact hadden, had je nog best veel last van vermoeidheid / gaf je aan dat bepaalde taken nog moeilijk liepen / … Mag ik vragen wat er voor jou veranderd is?"

Je kan ook op een meer algemene manier vragen naar de beweegredenen van de werknemer:

"Wat is er de laatste tijd voor jou veranderd, waardoor uitbreiden nu als een haalbare stap voelt?"

Probeer wat je hoort terug te geven in een **reflectie** en zo het gesprek verder open te trekken. Door te tonen dat je actief luistert, versterk je ook **betrokkenheid**:

"Het klinkt alsof je minder vermoeid bent en meer energie hebt, en dat dat jou ook voor een stuk vertrouwen geeft dat je opnieuw meer aankan."

- *"Zijn er zaken die je nu anders doet, bijvoorbeeld hoe je je dag indeelt, die hieraan bijdragen?"*
- *"Naast deze positieve vooruitgang: zijn er zaken waar je tegenaan loopt op vlak van je werk?"*
- Mogelijke vervolgvraag: *"Mocht je uitbreiden, hoe zie je dat haalbaar? Zijn er zaken die je hierin kunnen ondersteunen?"*

Ben je ervan overtuigd dat het te vroeg is om de gedeeltelijke werkhervatting verder uit te breiden? Dan kan je de ideeën van de werknemer uitdagen. Doe dit op een **autonomie-ondersteunende** manier, door eerst toestemming te vragen en jouw kant van het verhaal te delen:

"Mag ik iets vanuit mijn kant toevoegen aan wat jij net vertelde?"

"Vanuit mijn rol wil ik vermijden dat een te snelle uitbreiding nu zou betekenen dat je later opnieuw uitvalt of serieus gas moet terugnemen. Dat zeg ik niet om je tegen te houden, maar ik wil deze bezorgdheid graag met je delen."

- *"Wat denk jij als je dit hoort?"*
- *"Wat doet dit met jou als je dit hoort?"*
- *"Hoe kijk jij naar dit risico?"*

Plannen en afronden

De werknemer breidt uit

Je wil nu concrete afspraken maken over hoe die uitbreiding eruit zou zien. Door te vragen hoe de werknemer hier zelf over denkt, ondersteun je **autonomie**:

- *"Hoe zou je de uitbreiding van de werkhervatting willen vormgeven? Aan welk percentage denk je? Aan welke dagen?"*
- *"Vind je het goed dat we even naar je takenpakket kijken, en of daar iets in moet veranderen zodra je meer werkt? Heb je zelf al nagedacht over welke taken je wel of niet wil opnemen?"*

Vat samen wat jullie hebben afgesproken:

- *"Oké, ik vat even samen: [...]"*
- *"Ik weet nog niet goed wanneer deze wijzigingen doorgevoerd kunnen worden. Ik vraag dit dus na en houd je op de hoogte zodra ik meer weet."*

→ Indien van toepassing

De werknemer breidt niet uit

Erken dat dit een teleurstelling kan zijn voor de werknemer. Maak daarom ook concrete afspraken om verdere mogelijkheden tot uitbreiding op te volgen, zodat de werknemer zich ook na het gesprek gehoord voelt en het gevoel heeft dat die ooit wél zal kunnen uitbreiden. Dit versterkt het gevoel van **competentie**:

- *"Ik kan me voorstellen dat het best teleurstellend is dat we nu tot de conclusie komen dat je best het huidige ritme aanhoudt. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat je in de toekomst niet kan uitbreiden. Ik stel voor dat we dit verder blijven opvolgen. Als het goed blijft gaan, kunnen we dit over een paar weken opnieuw bekijken."*

4.5

Mijn werknemer heeft het werk hervat, maar maakt belangrijke fouten. Hoe kaart ik dit aan?

Na een kankerbehandeling kan de medewerker nog langdurig last hebben van geheugen- of concentratieproblemen. Hierdoor kunnen er foutjes in het werk van de medewerker sluipen. Zijn de gemaakte fouten groot of ernstig? Ga dan best het gesprek hierover aan. Door dit op een goede manier aan te kaarten, voelt de medewerker zich hopelijk niet aangevallen. Sterker nog: als de medewerker zich al bewust was van de moeilijkheden, kan zo'n gesprek ervoor zorgen dat hij/zij zich gehoord en ondersteund voelt.

Tips voor je het gesprek aangaat

- Benader terugkeren na langdurige afwezigheid best zoals onboarding. Geef iemand de tijd om in de functie te groeien. Voorzie bijvoorbeeld een buddy die de persoon wegwijs kan maken in de functie.
- Maak bij de terugkeer meteen afspraken over hoe de opvolging eruit zal zien. Idealiter maak je de eerste weken of maanden tijd voor een kort check-inmoment met de werknemer. Door op een laagdrempelige manier te informeren hoe het gaat, creëer je een gevoel van veiligheid en kan je sneller bijsturen. Zo kan je vermijden dat fouten uit de hand lopen.
- Verbloem de fouten niet. Dat is een harde boodschap, maar je kan ze ook op een empathische manier brengen. Pols eerst zelf even bij de medewerker hoe die vindt dat het loopt op dat vlak of bij die bepaalde taak, bv.:
  - *"Ik vind het lastig om aan te kaarten, maar ik merk dat […] moeilijk loopt. Is dit ook jouw gevoel? Hoe kijk jij hier zelf naar?"*
- Denk voor het gesprek na over welke aanpassingen mogelijk zijn binnen jouw organisatie, zodat je concrete opties kan voorstellen als de werknemer daar nood aan heeft.

Gesprekshandvatten

Aanwezig zijn

Begin met te horen hoe het met de werknemer gaat:

- *"Dag [naam], fijn dat we even samen kunnen zitten. Hoe gaat het met je vandaag?"*

Geef eventueel erkenning voor de situatie van de werknemer. Zo ondersteun je toch het gevoel van **competentie** bij de werknemer. Enkele voorbeelden:

- *"Ik merk dat je je best doet om terug in je rol te groeien."*
- *"Ik waardeer dat je hier opnieuw bent. Het is niet evident om terug te keren na wat je hebt meegemaakt, en toch sta je hier."*
- *"Ik zie dat je gemotiveerd bent om je taken opnieuw op te nemen."*

Vraag eerst algemeen hoe de werknemer het werk zelf ervaart:

- *"Ik wil graag samen even bekijken hoe het loopt. Hoe ervaar jij je werk op dit moment? Hoe loopt het werk momenteel?"*

Focussen

Vervolgens wil je de focus verleggen naar wat je wilt bespreken. Probeer fouten niet te verbloemen, maar blijf de **autonomie** van de werknemer ondersteunen door aan te geven waarom je dit wilt bespreken:

- *"Ik merk dat er de laatste weken een aantal dingen zijn misgelopen op het werk. Ik wil dat graag samen met jou bekijken. Ik vind het belangrijk om hier open over te zijn, omdat ik je wil helpen om opnieuw je draai te vinden."*
- *"Ik merk dat er de laatste weken een aantal dingen zijn misgelopen op het werk. Ik zeg dit niet om met de vinger te wijzen. Ik wil vooral samen even bekijken wat je zou kunnen helpen om die foutjes te vermijden."*
- *"Ik heb getwijfeld hoe ik dit het best tegen jou zeg. Ik merk dat [...] moeilijk loopt. Ik wil samen met jou naar een oplossing zoeken."*

In een volgende stap wil je de ervaringen van de werknemer zelf zo goed mogelijk begrijpen:

- *"Hoe komt dat binnen bij jou? Wat denk je zelf dat hierin meespeelt?"*
- *"Als je naar het werk kijkt, wat loopt er volgens jou goed en waar loop je tegenaan?"*

Een werknemer wijzen op fouten kan tot weerstand leiden. Ga daar niet tegenin en probeer niet je gelijk te halen. Hieronder geven we enkele voorbeelden van hoe je hiermee kan omgaan op een manier die tegemoetkomt aan de **autonomie** en **competentie** van de werknemer.

Voorbeeld 1 – De werknemer schuift de verantwoordelijkheid van zich af

Techniek: geef erkenning voor de externe omstandigheden en koppel dan terug naar de rol van de werknemer.

Werknemer	*"Dat systeem is toch ook zo onlogisch. / Dat kwam omdat ik verschillende dingen tegelijk moest doen, omdat X iets aan mij kwam vragen, …"*
Reactie	*"Het klopt dat het systeem niet zo vanzelfsprekend is. / Het klopt dat je soms verschillende taken moet combineren. Los daarvan: merk je dat je soms tegen je eigen grenzen aanloopt?"*

Voorbeeld 2 – De werknemer wordt defensief

Techniek: erken de situatie en geef de autonomie expliciet terug door aan te geven dat jullie samen van de re-integratie een succes willen maken.

Werknemer	*"Ik doe mijn best, wat willen jullie nog van mij?"*
Reactie	*"Je doet inderdaad enorm je best. Ik zal ook niet beweren dat terugkeren gemakkelijk is. Het is meer dan normaal dat het tijd vraagt om opnieuw je draai te vinden. Ik wil vooral bekijken hoe we het samen voor jou haalbaar en zo aangenaam mogelijk kunnen houden."*

Voorbeeld 3 – De werknemer is uiterst kritisch voor zichzelf

Techniek: **normaliseren**.

Werknemer	*"Ik kan het gewoon niet meer, ik had nooit moeten terugkomen."*
Reactie	*"Dat is een zware gedachte. Het is meer dan normaal dat een terugkeer na zoiets ingrijpends niet zonder slag of stoot verloopt. Dat wil niet zeggen dat jij de job niet meer aankan, maar misschien is dit wel een goed moment om samen te kijken wat we anders kunnen doen, zodat het voor jou aangenaam en haalbaar blijft?"*

Ontlokken

Je wilt vervolgens samen met de werknemer op zoek gaan naar een oplossing. Je ondersteunt het gevoel van **autonomie** en **competentie** door naar hulpbronnen te vragen:

- *"Zijn er dingen die we kunnen aanpassen of aanbieden om jou te ondersteunen bij deze taken?"*
- *"Zijn er zaken die je helpen (of in het verleden geholpen hebben) om je werk goed te kunnen doen?"*
- *"Heb je zelf een idee van wat je nodig hebt om je taken tot een goed einde te brengen?"*
- *"Heb je zelf een idee van wat jou zou kunnen helpen om dit in de toekomst te vermijden?"*

Eventueel kan je zelf oplossingen aanreiken, bijvoorbeeld als de werknemer aangeeft het zelf niet goed te weten. Vraag wel eerst de toestemming van de werknemer en ondersteun zo het gevoel van **autonomie**:

- *"Vind je het goed als ik enkele voorstellen doe waarvan ik denk dat ze je kunnen helpen? Ik hoor graag wat jij hiervan denkt."*
- *"Is het oké voor jou als ik even meedenk over mogelijke oplossingen?"*
  - *"Zou het helpen om je werk anders te organiseren, bijvoorbeeld met frequentere pauzes of minder vergaderingen?"*
  - *"Hoe zou je het vinden als we bepaalde taken tijdelijk schrappen?"*
  - *"Wat vind je van het idee om met een collega samen te werken? Of je werk te laten nakijken door een collega?"*

Je kan **betrokkenheid** tonen door **samen te vatten** wat de werknemer gezegd heeft:

- *"Als ik het goed begrijp, zou het jou helpen om [...]. Klopt dat?"*

Plannen en afronden

In deze stap wil je tot concrete afspraken komen:

- *"Welke van de ideeën die we besproken hebben, zou je morgen al graag willen uitproberen?"*
- *"Wat zou jij morgen al concreet anders willen aanpakken?"*
- *"Op basis van wat we besproken hebben, stel ik voor dat we het volgende afspreken: [...]. Is dat iets waar jij achter kan staan? Ik vind het belangrijk dat je je goed voelt bij de beslissingen die we nemen."*
- *"Zullen we over twee weken opnieuw even samenzitten om te kijken hoe het gaat?"*

Aandachtspunten

- Verbloem de fouten niet. Dat is een harde boodschap, maar je kan ze ook op een empathische manier brengen. Pols eerst zelf even bij de medewerker hoe die vindt dat het loopt op dat vlak of bij die bepaalde taak. Bijvoorbeeld:
  - *"Ik vind het lastig om aan te kaarten, maar ik merk dat [...] moeilijk loopt. Is dit ook jouw gevoel? Hoe kijk jij hier zelf naar?"*
  - *"Heb je zelf een idee van wat jou zou kunnen helpen om dit in de toekomst te vermijden of beter/efficiënter uit te voeren?"*
  - *"Als je dat goed vindt, wil ik graag samen met jou bekijken hoe we dit kunnen verbeteren."*
- Denk na over welke aanpassingen mogelijk zijn en bespreek deze met de werknemer:
  - Komen de fouten door vermoeidheid? Dan kan je misschien bekijken om de gedeeltelijke werkhervatting terug te schroeven, meer pauzes in te lassen, de werkweek anders in te delen, ...
  - Mogelijk kan een collega het werk controleren.

4.6

De medewerker is al lange tijd succesvol bezig met een gedeeltelijke werkhervatting en je wil evalueren of verder opbouwen tot het vroegere werkregime mogelijk is. Hoe ga je het gesprek aan?

In principe is een gedeeltelijke werkhervatting bedoeld als tussenstap. De overheid wil immers vermijden dat werknemers onbeperkt in gedeeltelijke werkhervatting blijven. Normaal gezien volgt de adviserend arts van het ziekenfonds dat ook op. Werkt de werknemer al geruime tijd stabiel aan hetzelfde percentage? Dan kan het een goed moment zijn om samen stil te staan bij het werkregime op lange termijn en bij wat de werknemer haalbaar acht.

In de gesprekshandvatten gaat het soms over voltijds werken. Voltijds werken is echter niet voor iedereen het normale werkregime. Het gaat hier om terugkeren naar het werkregime van vóór de ziekte.

Gesprekshandvatten

Aanwezig zijn

Begin met te horen hoe het met de werknemer gaat:

"Dag [naam], fijn dat we even samen kunnen zitten. Hoe gaat het met je vandaag?"

Vraag algemeen hoe de werknemer het werk zelf ervaart:

"Hoe ervaar jij je werk op dit moment? Hoe loopt het werk momenteel?"

"Als je terugkijkt op de voorbije maanden, waar ben jij dan het meest trots op?"

Geef eventueel erkenning voor de inzet van de werknemer. Zo ondersteun je het gevoel van **competentie** bij de werknemer. Enkele voorbeelden:

- *"Ik merk dat je je best doet om terug in je rol te groeien. Je hebt een mooie weg afgelegd sinds je terug bent."*
- *"Ik zie dat je gemotiveerd bent in je job. Het zal waarschijnlijk niet altijd gemakkelijk geweest zijn voor jou, daarom wil ik benadrukken dat ik echt tevreden ben over jou en hoe je je job doet."*

Focussen

Benoem het doel van het gesprek. Door even toestemming te vragen, ondersteun je de **autonomie** van de werknemer:

- *"Ik wou graag eens horen of je zelf ruimte ziet om verder op te bouwen. Past het om dat nu te bespreken, of plannen we daar liever een apart moment voor?"*
- *"Als het goed is voor jou, wil ik graag jouw tewerkstellingspercentage bespreken, en specifiek of je zelf ruimte ziet om op te bouwen."*
- *"Mag ik even een onderwerp aansnijden waar ik al een tijdje over nadenk? Ik vind namelijk dat je echt goed bezig bent, en ik vroeg me daarom af of jij ruimte ziet om verder op te bouwen. Heb je daar zelf al eens over nagedacht?"*
- *"Je werkt nu al [X tijd] aan [X%] en dat loopt heel goed. Daarom lijkt het me een goed moment om samen te bekijken hoe we dit op lange termijn verderzetten, en of je het ziet zitten om bijvoorbeeld verder op te bouwen naar voltijds. Vind je het goed om het daar samen even over te hebben? Ik wil graag horen wat voor jou het beste voelt."*

Ontlokken

Nodig de werknemer uit om zelf na te denken over de voor- en nadelen van verder uitbreiden. Op die manier ondersteun je de **autonomie**:

- *"Hoe kijk je zelf naar je tewerkstellingspercentage op lange termijn? Heb je daar al eens over nagedacht?"*
- *"Wat zijn jouw wensen voor de toekomst op vlak van werk?"*
  - Vervolgvraag: *"Heb je al nagedacht of je verder wilt opbouwen naar je oude werkregime, of houd je liever je huidige werkregime aan?"*
- *"Hoe kijk je zelf naar een eventuele uitbreiding naar voltijds werken?"*
- *"Wat zouden voor jou de voordelen zijn van meer werken? En wat houdt je eventueel tegen?"*

Je kan de werknemer ook laten nadenken over mogelijke hulpbronnen, met andere woorden: wat hem of haar zou ondersteunen bij een uitbreiding. Op die manier ondersteun je **competentie** en maak je duidelijk dat je dit vooral op een duurzame manier wil

aanpakken. Een **schaalvraag** kan hierbij helpen:

- *"Wat heb je de voorbije maanden geleerd over wat jou helpt om je energie goed te bewaken en je job tot een goed einde te brengen? Hoe kunnen we dat meenemen als je meer zou werken?"*
- *"Welke afspraken die nu goed werken, zou je zeker willen behouden als je je werkhervatting uitbreidt?"*
- *"Op een schaal van 0 tot 10, hoe klaar voel je je om verder op te bouwen?"*
  - Vervolgvraag: *"Wat maakt dat je jezelf een [X] geeft en geen lager cijfer?"*
  - Vervolgvraag: *"Wat zou voor jou nodig zijn om één punt hoger te scoren?"*

Merk je op basis van het gesprek dat de werknemer onzeker is of het vroegere werkregime wel opnieuw haalbaar is? Dan kan je het gevoel van **competentie** ondersteunen door bijvoorbeeld **positief te herkaderen**. In de voorbeelden hieronder geven we telkens een vervolgvraag die kan helpen om het gesprek over wat nodig is en wat wel al mogelijk is open te trekken:

Werknemer	*"Ik twijfel of ik vijf dagen per week wel zal volhouden."*
Positief herkaderen	*"Je kent je eigen grenzen en energie natuurlijk het best. Ik merk dat je het belangrijk vindt dat je keuze ook op lange termijn haalbaar is. Dat is heel verstandig."*
Mogelijke bijvraag	*"Wat heb je de voorbije maanden geleerd over wat jou helpt om je energie goed te bewaken en je job tot een goed einde te brengen?"*

Werknemer	*"Ik heb geen idee of mijn lichaam dat zal toelaten. / Ik heb geen idee of ik dat wel aankan."*
Positief herkaderen	*"Je luistert goed naar je eigen lichaam / je eigen grenzen. Die voorzichtigheid kan ons helpen om samen tot een werkregime te komen dat ook duurzaam is."*
Mogelijke bijvraag	*"Zou het helpen om eerst eens een paar weken opnieuw [voltijds] te werken voor je een definitieve keuze maakt?"*

Werknemer	*"Vroeger kon ik veel meer aan dan nu, dus ik weet niet of dat zal lukken."*
Positief herkaderen	*"Je hebt een moeilijke periode achter de rug, en toch sta je hier en doe je je werk goed. Dat zegt veel over jouw veerkracht."*
Mogelijke bijvraag	*"Wat lukt er nu al goed dat een tijdje geleden nog niet lukte? Wat zou jou helpen om verder te groeien?"*

Werknemer	*"Ik ben bang dat het team van mij verwacht dat ik alles weer doe zoals vroeger."*
Positief herkaderen	*"Je wilt je collega's niet teleurstellen. Dat toont hoe betrokken je bent."*
Mogelijke bijvraag	*"Welke taken voelen voor jou haalbaar om opnieuw (volledig) op te nemen? En waarbij zou je nog ondersteuning willen, ook als je zou uitbreiden?"*

Werknemer	*"Ik twijfel of dat wel zal lukken. Op slechte dagen voel ik me nog steeds niet de oude."*
Positief herkaderen	*"Het is heel normaal dat er nog betere en minder goede dagen zijn. Dat je dat opmerkt, betekent dat je kan bijsturen wanneer dat nodig is."*
Mogelijke bijvraag	*"Wat helpt je op zo'n minder goede dag? Hoe kunnen we daar in je werk rekening mee houden, wat je uiteindelijke keuze ook wordt?"*

Plannen en afronden

De werknemer kiest om verder op te bouwen

Je wilt hier tot concrete afspraken komen:

"Ik kijk na / vraag na (bijvoorbeeld bij HR) wat er praktisch moet gebeuren om je uren aan te passen, en laat je zo snel mogelijk weten wat de volgende stappen zijn."

Maak ook al duidelijk dat je dit verder wilt blijven opvolgen, en ondersteun zo betrokkenheid:

"Het lijkt me goed dat we dit in het begin van je voltijdse heropstart goed opvolgen. Zullen we alvast een moment vastleggen om te bekijken hoe het loopt?"

De werknemer kiest om het huidige werkregime aan te houden

Normaliseer de keuze om deeltijds te werken en ondersteun zo de **competentie**:

- *"Het is heel begrijpelijk dat je na een ernstige ziekte bewust kiest om deeltijds te werken, om zo het evenwicht te bewaren."*
- *"Ik vind het sterk dat je je grenzen durft te bewaken en kiest om deeltijds te blijven werken."*

De werknemer twijfelt nog

Zo'n beslissing hoeft zeker niet in één gesprek te vallen. Het kan zijn dat een werknemer hier even over moet nadenken:

- *"Bedankt om het hier met mij over te hebben. Voor mij is het belangrijkste dat je je werk op een gezonde manier kan blijven doen. Neem gerust de tijd om hierover na te denken. Zullen we over [een week] opnieuw even samenzitten?"*
- *"Het is heel begrijpelijk dat je hier even over moet nadenken en wilt bekijken wat voor jou de beste optie is. Zullen we volgende week opnieuw even samenzitten? Lijkt je dat wat?"*

Aandachtspunten

Een arbeidsovereenkomst kan niet zonder meer gewijzigd worden zonder het akkoord van de andere partij. Een werknemer kan met andere woorden niet eisen dat de arbeidsovereenkomst van een voltijdse naar een deeltijdse tewerkstelling wijzigt. Het is daarom aan te raden om bij de aanvang van het aangepast werk ook af te spreken hoelang de aanpassingen duren. Op die manier weten zowel de werknemer als de werkgever hoelang het aangepast werk zal duren, behoudens eventuele verlengingen.

4.7

Mijn medewerker is al een tijdje succesvol terug aan de slag. Hoe blijf ik betrokken zonder té beschermend te zijn?

Ook als de werknemer al een tijdje succesvol terug aan de slag is, blijft opvolging belangrijk. Gevolgen van een kankerbehandeling, zoals vermoeidheid of concentratieproblemen, kunnen immers nog lang aanwezig blijven. Tegelijk willen veel werknemers na verloop van tijd opnieuw gezien worden als een “gewone” collega, en niet als “de collega die kanker heeft gehad”. De kunst is dus om betrokken te blijven zonder overbeschermend te zijn. De opvolgmomenten kunnen geleidelijk minder worden, zeker als je merkt dat het goed loopt.

Is verdere opvolging nodig?

- Bespreek de behoefte aan opvolging met de werknemer en laat die mee bepalen hoe vaak:
  - *“We zitten nu [elke twee weken] samen. Ik wil eens horen hoe je deze momenten ervaart. Is dat voor jou goed zo, of zou je het anders willen?”*
  - *“Hoe kijk jij naar onze opvolgmomenten? Wat zou jij de komende tijd nodig hebben?”*
- Vermindert de opvolging? Communiceer dan nog steeds duidelijk dat je deur hoe dan ook open blijft:
  - *“Ook als we minder vaak samenzitten, blijf ik beschikbaar. Je hoeft niet te wachten tot het volgende overlegmoment.”*
  - *“Als je merkt dat het toch zwaarder wordt of je situatie verandert, laat het me dan weten. Dan bekijken we het samen opnieuw.”*
  - *“Weet dat mijn deur voor je open blijft.”*

Ben ik niet té beschermend?

Hoewel goed bedoeld, kan té beschermend zijn het gevoel van **competentie** en **autonomie** van de werknemer ondermijnen. Ook kan de werknemer het gevoel krijgen dat die “anders” is. Is de werknemer al een tijd terug en loopt alles goed? Dan kan het aangewezen zijn om jezelf af en toe de volgende vragen te stellen:

- Zou ik dit ook doen of zeggen bij een andere collega?
- Probeer ik de werknemer te sparen van “moeilijke(re) taken”?
- Zie ik de werknemer als kwetsbaar of breekbaar?
- Houd ik kansen achter, zoals projecten, opleidingen of promotie, “om de werknemer niet te belasten”?
- Verwacht ik minder van de werknemer dan van anderen in een gelijkaardige functie?
- Ga ik ervan uit dat de werknemer geen ambities meer heeft, of andere prioriteiten stelt?