4.5

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

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.

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.