



**MENTOR  
WIJS**

*werkhoeek*

## Colofon

Delen van de informatie in dit werkboek komen van SBCM. SBCM heeft als missie bij te dragen aan passend, betaald en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



### Tekst

Werkzaak Rivierenland, 2022

### Fotografie

In opdracht van Werkzaak Rivierenland

### Vormgeving

Idem Design, Tiel



*scan voor meer info!*

	<b>Colofon</b>	<b>2</b>
	<b>Inhoud</b>	<b>3</b>
	<b>Introductie</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Kennismaken</b>	<b>6</b>
	Opdracht! Mensen rond de werknemer	7
	Opdracht! Reflectie moment	8
	Opdracht! Inwerkprogramma voorbereiden	10
	Checklist nieuwe medewerker	15
	Checklist informele spelregels van de organisatie en de afdeling	16
<b>2</b>	<b>Kwetsbaarheid of talent?</b>	<b>19</b>
	Verschillende kwetsbaarheden	22
<b>3</b>	<b>Observeren kun je leren</b>	<b>30</b>
	Wat zijn de valkuilen van observeren	32
	Opdracht! Competenties	38
	Opdracht! Competenties op de werkvloer	46
<b>4</b>	<b>Gedragsbeïnvloeding</b>	<b>47</b>
	Gedragsinstructie	48
	Opdracht! Herken de kwetsbaarheden in gedrag	62
<b>5</b>	<b>Begeleidingstechnieken</b>	<b>64</b>
	Opdracht! Feedback	68
	Opdracht! Complimenten geven	70
	Opdracht! Goudklompje	73
	<b>Handige lijstjes</b>	<b>74</b>

# Introductie

Iedereen doet mee, ook in werksituaties. Werkgevers en medewerkers leren veel van collega's met verschillende talenten. Diversiteit biedt een kleurrijke en waardevolle aanvulling op de werkvloer van je organisatie. In de training Mentorwijs leer jij hoe jouw medewerkers zich erbij voelen horen en hun talenten optimaal kunnen inzetten.

## Honderden leidinggevenden namen deel

De praktijk waardeert deze succesvolle training. Honderden leidinggevenden van diverse bedrijven en organisaties namen al deel. Je leert over vaardigheden en houding en krijgt kennis die je toepast bij de dagelijkse begeleiding van psychisch kwetsbare medewerkers op jouw werkvloer. In de training leer je ook van elkaar en bespreek je voorbeelden uit de praktijk.

### *Met mentorwijs krijg je:*

- Meer gemotiveerde, betrokken en goed ingewerkte medewerkers.
- Snellere acceptatie door collega's op de werkvloer.
- Een unieke kans om je eigen medewerkers verder te ontwikkelen.
- Vaardigheden en kennis die je kunt benutten om al je medewerkers nog beter te begeleiden.

Mentorwijs behandelt: matchen, introduceren, communiceren, observeren, competenties bevorderen, opbouwende feedback geven, acceptatie door collega's, integriteit, openheid en omgaan met psychische kwetsbaarheden.

## Werkboek met of zonder training

Trainers van Werkzaak Rivierenland geven de training. Mentorwijs is effectief, dit is wetenschappelijk onderbouwd.

De training bestaat uit vijf bijeenkomsten. Elke bijeenkomst heeft een eigen hoofdstuk in dit Werkboek. Je kunt dit werkboek ook gebruiken zonder de training te volgen. De training biedt extra uitleg en tips en we bespreken voorbeelden uit de praktijk van de deelnemers.

## Leidinggevenden, voormannen, teamleiders enzovoort noemen we mentor

Deelnemers hebben verschillende posities en functienamen in hun organisatie. De overeenkomst is dat je medewerkers (bege)leidt op de werkvloer. Wij noemen je hier mentor.

Dit werkboek is genderneutraal geschreven.

Wil je meer informatie over onderwerpen uit dit werkboek? Mail naar: [opleiden@werkzaakrivierenland.nl](mailto:opleiden@werkzaakrivierenland.nl)

## Werkzaak werkt voor 8 Rivierenlandse gemeenten

Werkzaak voert de Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening uit voor de gemeenten Culemborg, Maasdriel, Tiel, West Betuwe, West Maas en Waal en Zaltbommel. Voor de gemeenten Buren en Neder-Betuwe voert Werkzaak alleen de Wet sociale werkvoorziening uit.

De Participatiewet ontstond in 2015 vanuit de gedachte dat meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag kunnen bij een werkgever. Het doel van de wet is om het arbeidspotentieel van alle mensen in Nederland te gebruiken.

### Werkzoekenden ontvangen een uitkering en begeleiding naar werk

Dit lukt niet bij iedereen meteen. Als het niet meteen lukt zorgt Werkzaak voor een uitkering voor de werkzoekende en begeleiding naar werk. Iedereen heeft talent en wij helpen mensen om hun talent in stappen te ontwikkelen.

### Werkgevers krijgen advies en ondersteuning

Werkzaak adviseert en ondersteunt ook werkgevers om op een slimme manier het onbenutte arbeidspotentieel in te zetten. We weten alles van matching, loonkostensubsidie, goede begeleiding op de werkvloer, jobcarving en nog veel meer.

Lees meer op [werkzaakrivierenland.nl/werkgevers](http://werkzaakrivierenland.nl/werkgevers)

scan voor directe link naar website!



# 1

## Kennismaken

**Het kan spannend zijn als je ergens nieuw aan het werk gaat. Krijg je fijne collega's? Is je leidinggevende aardig? Wat doe ik in de pauze? Kan ik het wel?**

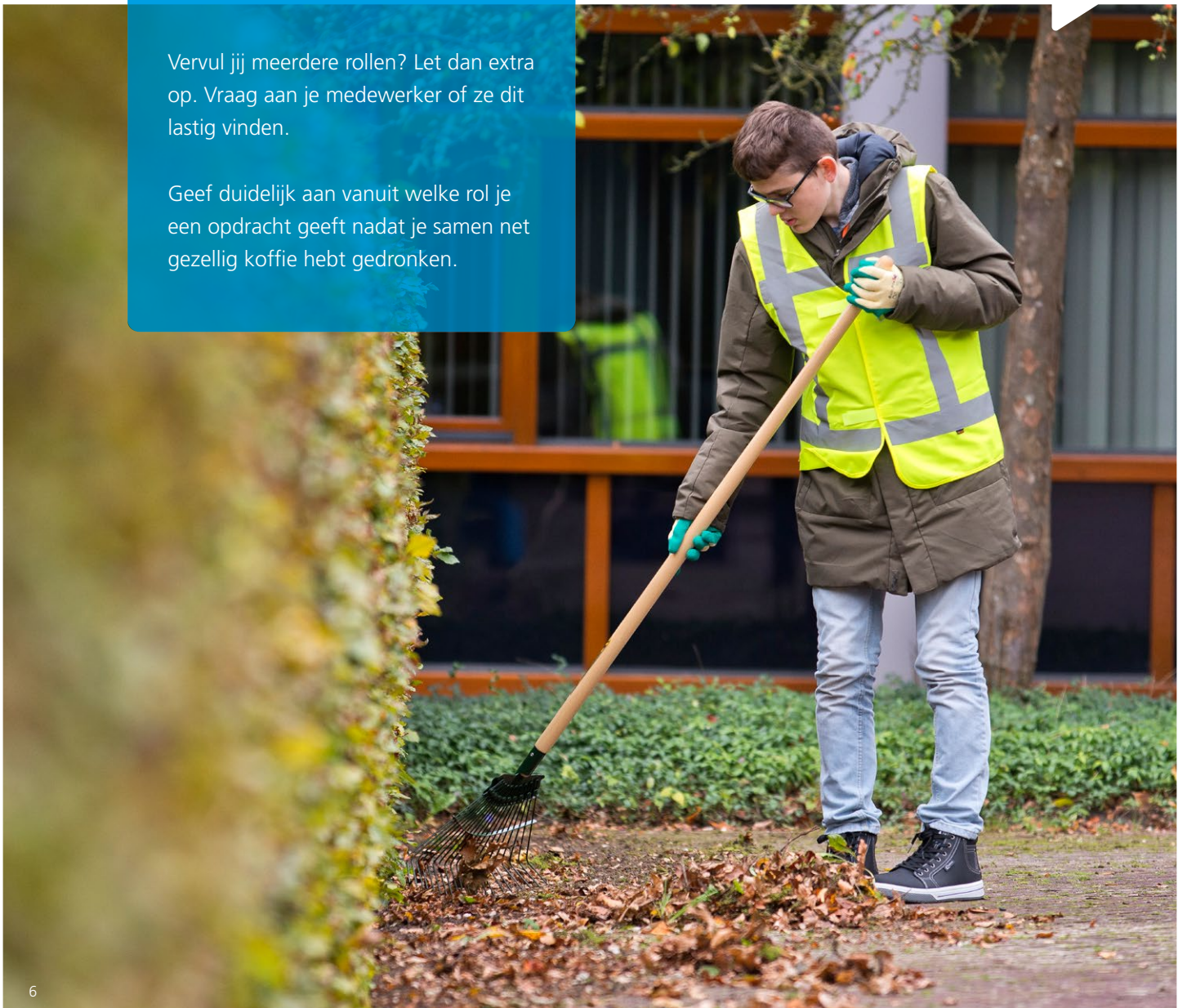
Voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt is een nieuwe werkplek vaak extra spannend. Bijvoorbeeld omdat iemand moeite heeft met sociale contacten. Nieuwe mensen zijn dan een beetje eng. Of iemand heeft negatieve ervaringen en is bang dat het weer fout gaat.

In dit hoofdstuk krijg je tips om iemand op zijn gemak te stellen. Je leert hoe je het kennismaken en inwerken voor iedereen aangenamer maakt.

### Tip!

Vervul jij meerdere rollen? Let dan extra op. Vraag aan je medewerker of ze dit lastig vinden.

Geef duidelijk aan vanuit welke rol je een opdracht geeft nadat je samen net gezellig koffie hebt gedronken.



## Opdracht! Mensen rond de werknemer

Een succesvolle plaatsing bereiken we samen. Hier zijn veel mensen bij betrokken: de werkcoach, werkgeversadviseur, werkgever, leidinggevende en collega's op de werkvloer. In deze opdracht kijken we naar de verschillende rollen rondom een werknemer.



- 1 Omcirkel jouw eigen rol.
- 2 Schrijf op wat je van welke rol verwacht.

Rol	Verwachtingen
Werkcoach	..... .....
Mentor	..... .....
Werkgeversadviseur	..... .....
Werkgever of Leidinggevende	..... .....
Buddy of Collega	..... .....

Het is belangrijk om te weten wie er allemaal om een werknemer heen staan. Soms heeft iemand thuis ook extra ondersteuning of begeleiding. Zoveel mensen rond één persoon kan verwarrend zijn. Eén persoon kan ook meerdere rollen vervullen. Misschien ben jij wel leidinggevende, collega en mentor. Op het ene moment vertel je dat iemand zijn werk niet helemaal goed deed en op het andere moment heb je een gezellig gesprek tijdens de lunch.

## Opdracht! Reflectie moment

Bedenk voor jezelf of jij meerdere rollen vervult.

### Ik heb meerdere rollen

Vind je dat lastig?

---

---

---

Welk effect heeft dat op je medewerker?

---

---

---

Merk je weleens verwarring op bij je medewerker?

---

---

---

Hoe ga je hiermee om?

---

---

---

Wat werkt wel of niet?

---

---

---

### Ik heb één rol

Zie je verwarring ontstaan bij een collega met meer rollen?

---

---

---

Welk effect heeft dit op jou?

---

---

---

Merk je weleens verwarring op bij je medewerker? Welk effect heeft dit op je collega's?

---

---

---

Hoe ga je hiermee om?

---

---

---

Wat werkt wel of niet?

---

---

---





## *De eerste kennismaking is vaak het sollicitatiegesprek*

Met deze tips stel je een sollicitant op zijn gemak:

- 1 Kijk de sollicitant vriendelijk aan en glimlach. Dit geeft een welkom gevoel.
- 2 Zorg voor een prettige opstelling. Ga niet met drie collega's tegenover een sollicitant zitten.
- 3 Benoem dat het spannend kan zijn. Spreek uit dat je het leuk vindt om de sollicitant te ontmoeten
- 4 Zie je dat iemand zenuwachtig is? Vraag of je iets kunt doen om dit te verhelpen.
- 5 Stel eerst jezelf en de overige aanwezigen voor. Daarna stel je vragen aan de sollicitant.
- 6 Begin je gesprek laagdrempelig; Hoe was je reis? Wil je iets drinken?
- 7 Stel open vragen en begin gemakkelijk; 'Hoe heb je de vacature gevonden?'
- 8 Zorg dat het een gesprek wordt. Voorkom dat je een vragenlijst afloopt.

## Opdracht! Inwerkprogramma voorbereiden

Sommige werkgevers hebben een inwerkprogramma. Andere werkgevers doen dit meer uit de losse pols. Voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt is het belangrijk om vooraf goed stil te staan bij het inwerkprogramma. Zijn er aanpassingen nodig? Wat wil je vooraf goed duidelijk maken?

We maken in zes stappen een inwerkprogramma.

Kim Lapondre is ons voorbeeld. Kim Lapondre bestaat niet echt. In de training proberen gebruiken we vaak een echt cv, zodat we misschien een werkzoekende aan een baan kunnen helpen.

### Stap 1 cv bekijken

Lees het cv van Kim. Heb je werk voor Kim? Zo niet, wat voor baan beveel je haar aan?

---

---

---

---

---

---

### Stap 2 De werkgeversinstructie

Een nieuwe medewerker vult vaak samen met de werkcoach een werkgeversinstructie in. Hierin staat waar de medewerker goed in is en hoe je hem op de werkvloer kunt helpen met dingen die minder makkelijk gaan.

Dit is een voorbeeld van een werkgeversinstructie, ook van Kim.

Lees de werkgeversinstructie goed door.

Binnenkort start Kim bij jullie bedrijf. Volgende week komt ze met de werkcoach of werkgeversadviseur samen om de werkgeverinstructie bespreken. Welke vragen heb je over de werkgeversinstructie?

---

---


---


---

---

---

# Kim Lapondre

 Holastraat 5, Tiel

 0687654321

 Kim@ggmail.com

Geboortedatum: 5-4-1980

## Kwaliteiten

**Precies**  
**Harde werker**  
**Opgewerkt**  
**Hulpvaardig**  
**Praktisch**

## Hobby's

**Diamond painting**  
**Breien**  
**Portretten maken**

## Profiel

Mijn naam is Kim Lapondre. Ik ben een zorgzame persoon en werk graag met mijn handen in mijn eigen tempo. Ik ben precies en werk gedetailleerd. Ik vind het leuk om samen met anderen het werk zo goed mogelijk te doen! Het geeft mij een goed gevoel wanneer ik een collega kan helpen.

## Werkervaring

### 2016 - 2021 **Productie medewerker – K+N - Tiel**

- In- en ompakken van artikelen
- Stickers
- Dozen vouwen & dichtmaken

### 2015 - 2011 **Medewerker Post – DIV - Tiel**

- Interne, inkomende en uitgaande post behandelen
- Papieren documenten scannen
- Documenten vastleggen in digitaal archief

### 2010 - 2002 **Schoonmaakmedewerker Stadhuis - Tiel**

- Schoonmaken van de kantoren

### 2002 - 1998 **Postbezorger Post.nl - Tiel**

- Het bezorgen van de post bij particulieren

## Opleidingen

1992 - 1998 **Praktijkschool Pro de Brug - Zaltbommel**

## Cursussen

2017 **VCA certificaat behaald**

2011 **Word & Excel certificaat behaald**

# Werkgeversinstructie



Talent werkt voor Rivierenland

## Algemene gegevens

### Werkgever

Naam:

Telefoon:

E-mail:

Beschikbaarheid: 32 uur, werkdagen in overleg, bij voorkeur op vrijdagmiddag vrij

### POSTADRES

Postbus 321  
4190 CH Geldermalsen

T 088 93 75 000

E [info@werkzaakrivierenland.nl](mailto:info@werkzaakrivierenland.nl)

I [www.werkzaakrivierenland.nl](http://www.werkzaakrivierenland.nl)

KVK 63247380

IBAN NL42 BNGH 0285 1661 15

### Werknemer

Naam: Kim Lapondre

Telefoon: 0687654321

E-mail: [Kim@ggmail.nl](mailto:Kim@ggmail.nl)

### Contactpersoon Werkzaak Rivierenland

Naam werkcoach: werkcoach Jannie

Telefoon: 0889375000

E-mail: [jannie@werkzaakrivierenland.nl](mailto:jannie@werkzaakrivierenland.nl)

### Contactpersoon Familie bij calamiteiten

Naam: Ben (echtgenoot)

Telefoon: 0612345678

E-mail: [ben@ben.nl](mailto:ben@ben.nl)

### Contactpersoon thuisbegeleiding bij calamiteiten

Naam organisatie en contactpersoon: nvt

Telefoon:

E-mail:

### Beschikbaarheid werknemer (aantal uur)

Rooster	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
Even weken	8	8	8	8	4
Oneven weken	8	8	8	8	4

## Handig voor op de werkvloer

### 1. Hier ben ik goed in

Ik ben altijd op tijd op mijn werk. Ik ben gemotiveerd en werk graag met mijn handen, wat ik leuk vind is afwisselend productiewerk. Bijvoorbeeld; monteren, assembleren, verpakken en stickeren.

Ik help collega's als ik zie dat zij iets moeilijk vinden.

In mijn vrije tijd doe ik aan diamond painting, dat vind ik erg leuk om te doen, ik maak graag portretten van mijn neefjes en nichtjes.

### 2. Hier heb ik moeite mee of kan ik niet

Ik kan niet goed bukken en tillen

### 3. Het volgende heb ik nodig om goed te kunnen functioneren zodat dit een fijne werkplek voor mij is

Ik vind het fijn om in een kleine groep te werken met fijne, rustige collega's. Daarnaast moet ik op mijn werkplek kunnen afwisselen tussen zitten, staan en lopen. Ik heb een goede zit/sta stoel nodig.

Ik vind het fijn als het werk afwisselend is met repeterende handelingen.

### 4.1 Dit heb ik nodig in mijn begeleiding

Het is fijn als ik kan terugvallen op collega's of de leidinggevende. Ik heb controle en bevestiging nodig. Soms praat ik wat veel, dat kun je dan tegen mij zeggen. Ik vind het fijn om 1 keer in de week een gesprekje te hebben over hoe het gaat op het werk. Als ik iets nieuws moet leren dan vind ik het fijn als iemand dat eerst een keer voor doet.



**POSTADRES**

Postbus 321  
4190 CH Geldermalsen

T 088 93 75 000  
E info@werkzaakrivierenland.nl  
I www.werkzaakrivierenland.nl

KvK 63247380  
IBAN NL42 BNGH 0285 1661 15

**4.2 In de begeleiding werkt dit echt niet bij mij**

Ik krijg spanning van discussies en heb dan hulp nodig.

**4.3 Welke afspraken maken we daar over**

ik kan zelf eerst even alleen tot rust komen  
daarna wil ik graag 1 op 1 met mijn leidinggevende kunnen praten

**5. Schema wat er niet goed kan gaan in mijn werk**

Dit kan er niet goed gaan in mijn werk	Hoe merk je dat aan mij	Wat kan ik of jij doen? Wat spreken we hierover af?
<b>Ik moet bukken en tillen</b>	Ik zeg dat ik dat niet kan	Collega's laten weten dat ik dat niet kan. Niet van mij verwachten.
<b>Soms praat ik teveel</b>	Collega's hebben er last van	Vraag aan mij of ik wat minder wil praten
<b>Ik weet niet of ik het goed doe</b>	Ik stop met waar ik mee bezig was	Check en bevestig regelmatig of het goed gaat. Doe het een keer voor.
<b>Er zijn discussies. Dat vind ik moeilijk, ik voel me opgejaagd</b>	Ik loop weg	Ik krijg de tijd om tot rust te komen en kan daarna met mijn leidinggevende praten

**6.1 Dit mogen mijn collega's van mij weten**

Als er een discussie is loop ik soms weg van de werkplek, ik krijg daar spanning van. Daarnaast vind ik het niet fijn om opgejaagd te worden tijdens het werken.

Ik kan niet goed bukken en tillen

Ik vind het niet erg als mijn collega's weten dat ik een werkcoach van Werkzaak heb.

**6.2 Welke collega's mogen dit weten**

iedereen op het werk met wie ik samenwerk.

Hier tekenen voor akkoord informatieverstrekking aan werkgever

Naam: .....

Datum: .....

Handtekening

**Disclaimer werkgeversinstructie**

De informatie in deze instructie is vertrouwelijk en alleen bedoeld voor de werknemer, werkgever en contactpersoon van Werkzaak. In de instructie staat wie dit zijn. Bent u niet één van deze personen? Dan mag u de instructie niet lezen of kopiëren. Ook mag u de instructie niet versturen of geven aan mensen voor wie deze instructie niet bedoeld is. Als deze instructie per ongeluk bij u is terechtgekomen, laat u dit dan weten aan de contactpersoon van Werkzaak. Werkzaak is niet aansprakelijk voor de gevolgen als deze instructie verkeerd wordt gebruikt of onterecht wordt verspreid.

### Stap 3 Baan en output

Je hebt aan de hand van het cv een baan voor Kim gevonden. Bespreek of deze baan nog steeds passend is gezien de werkgeversinstructie. Is er iets veranderd? Waarom?

---

---

---

---

---

Wat verwacht je van deze nieuwe medewerker? Beschrijf de output

---

---

---

---

---

*scan voor de checklist!*



### Stap 4 Lees de checklist nieuwe medewerker

Het Kenniscentrum en Arbeidsmarkt- & Opleidingsfonds voor de sociale werkgelegenheid (SBCM) maakt deze checklist. Lees de checklist.

### Stap 5 Lees de Checklist Informele spelregels

Iedere organisatie en team heeft ongeschreven gewoontes over gedrag. Bijvoorbeeld, dat je trakteert als je jarig bent of niet bij iemand binnenloopt zonder afspraak. Meestal staat dit nergens, iedereen weet dit gewoon. We noemen dit de informele spelregels. Nieuwe collega's kennen deze spelregels meestal niet omdat ze niet op tijd worden verteld.

Dat kan voor ongemakkelijke situaties zorgen voor de nieuwe medewerker, zeker als die kwetsbaarder is. De nieuwe collega kan zich ongemakkelijk voelen omdat deze op diens verjaardag geen traktatie bij zich heeft. Of die gaat na werktijd meteen naar huis, terwijl die ziet dat iedereen nog even gezellig blijft met een kopje koffie om na te praten.

Informeer de nieuwe medewerker zoveel mogelijk over deze spelregels. Ze kunnen voor jou als mentor zo logisch zijn, dat je ze vergeet te vermelden. Deze checklist geeft tips over onderwerpen waar vaak informele spelregels voor zijn. De checklist is niet volledig.

---

## Checklist nieuwe medewerker

---

### Werkzaamheden

- Een duidelijk afgebakend takenpakket, vastgelegd en met de nieuwe collega besproken.
- Afspraken over het te verwachten outputniveau.

### De introductie

- Huidige collega's geïnformeerd over:
  - Motivatie om medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen.
  - Het takenpakket en eventuele verwachte outputniveau.
  - De kwetsbaarheden van nieuwe collega die relevant zijn voor werk. Respecteer de privacy.
- Een introductieprogramma voor de nieuwe collega, met aandacht voor de ongeschreven regels op de werkvloer.

### Interne begeleiding

- Een vaste begeleider is aangewezen, deze geeft werkopdrachten en motiveert de nieuwe collega.
- Begeleidingstaken, de beschikbare tijd en bijbehorende bevoegdheden van de intern begeleider zijn vastgelegd.
- Begeleider is door de werkcoach geïnformeerd over de kwetsbaarheden van de nieuwe collega en de do's en don'ts, die relevant zijn voor de werkzaamheden.

### Externe begeleiding

- Met de werkcoach zijn duidelijke afspraken gemaakt bijvoorbeeld over wat te doen bij ziekte, verlof of plichtsverzuim en begeleiding op de werkvloer door de werkcoach of praktijkbegeleider.

---

## Checklist informele spelregels van de organisatie en de afdeling

---

### Begin en einde van een werkdag en pauzes

- Hoe begint de werkdag?
  - Met koffie drinken of begint iedereen direct met werken?
  - Hoe wordt omgegaan met laatkomers?  
*Moeten die de tijd inhalen of langer doorwerken?*
  - Hoe wordt omgegaan met extra werk?
  - Hoe wordt omgegaan met pauzes? Zijn die gezamenlijk?
  - Mag je buiten de pauzes om eten en drinken?
  - Hoe wordt omgegaan met roken?
- 

### Bij vragen of problemen

- Mag de medewerker bij iedereen binnenlopen met een vraag?  
*Wanneer moet die een afspraak maken en wanneer of bij wie kan die de vraag beter per e-mail stellen?*
  - Waar kan de medewerker terecht bij problemen met collega's of leidinggevende?
  - Welke onderwerpen worden besproken tijdens het overleg?
  - Voor welke onderwerpen moet de medewerker ergens anders zijn?
- 

### Kleding, muziek, mobiele telefoon en privé zaken

- Welke ongeschreven kledingvoorschriften zijn er?
  - Mogen medewerkers tijdens het werk praten, de radio aanzetten, naar muziek luisteren met oordopjes?
  - Hoe gaat het bedrijf om met privé gebruik van telefoon of tablet op de werkvloer?
  - Welke privé zaken mag de medewerker op het werk wel of niet regelen of doen?  
*Bijvoorbeeld tandartsbezoek, sociale media gebruiken?*
  - Mag je als medewerker privé gebruik maken van kantoorapparaten? Bijvoorbeeld voor kopiëren of printen.
  - Hoe gaat het bedrijf om met de gevolgen van zorgtaken voor het werk? Bijvoorbeeld een ziek kind of huisdier?
- 

### Bedrijfscultuur

- Hoe gaan medewerkers en directeur met elkaar om?
  - Zitten zij in de kantine bij elkaar?*
  - Moet de medewerker de directeur met 'u' aanspreken?*
- Hoe wordt omgegaan met verjaardagen?
  - Is het gebruikelijk om te trakteren?*
  - Of om een (gezamenlijk) cadeautje te geven?*
- Doen collega's buiten werktijd iets samen?





*Tip!*

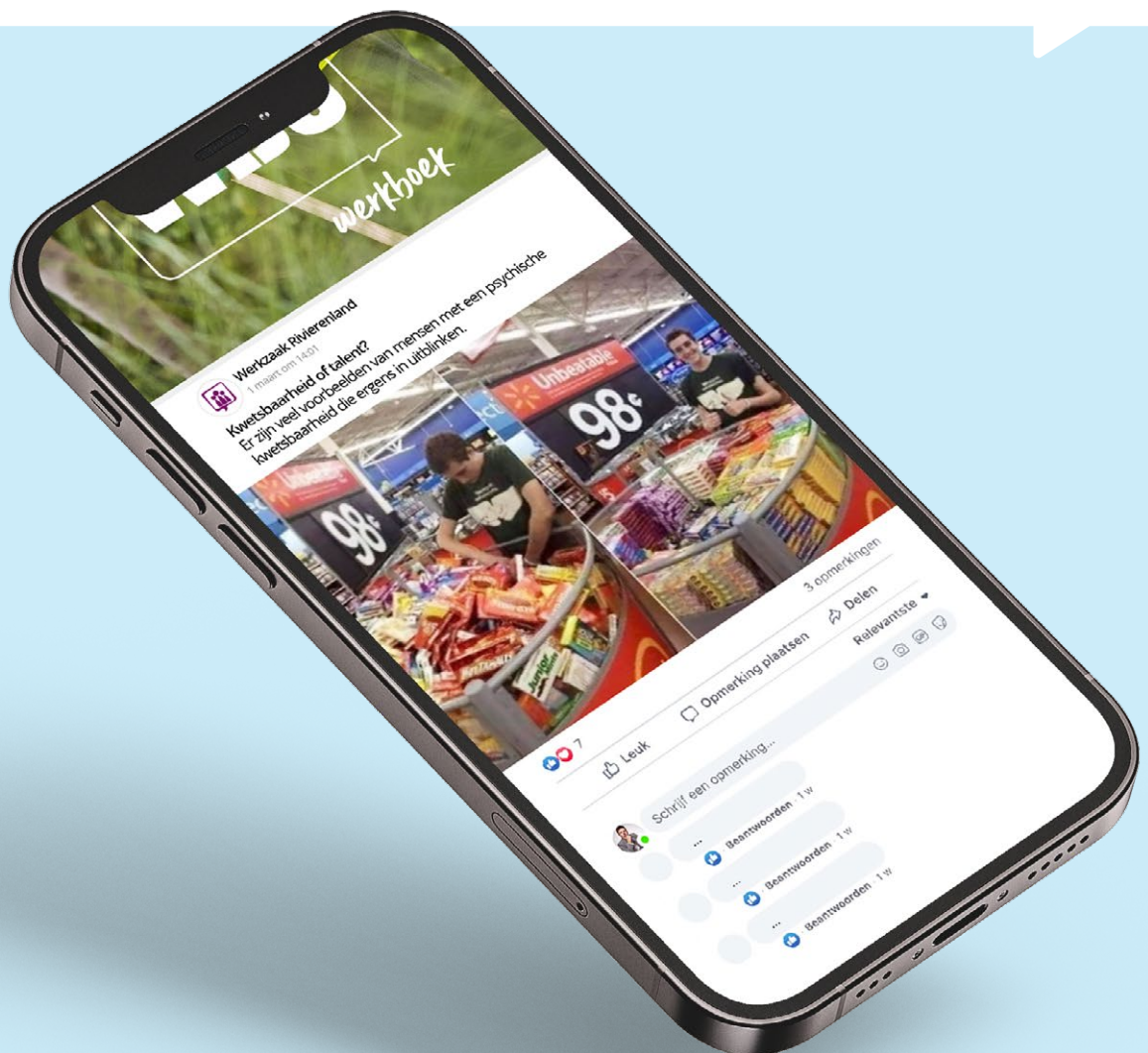
Lees meer over informele spelregels in deze handreiking van SBCM.



*scan voor de spelregels!*



'Talent werkt voor Rivierenland' is de slogan van Werkzaak. Dat heeft een reden. Er zijn veel voorbeelden van mensen met een psychische kwetsbaarheid die ergens in uitblinken. In dit hoofdstuk leer je over de verschillende kwetsbaarheden én talenten. We kijken hoe je een medewerker zoveel mogelijk kunt helpen om zijn talenten in te zetten op jouw werkvloer.



Deze foto ging viral op sociale media. Een moeder nam haar zoon mee naar de supermarkt. Hij heeft het syndroom van Asperger. De foto toont wat er gebeurde.

## Wat is een psychische kwetsbaarheid?

De definitie is: Gedragssymptomen die voortkomen uit afwijkende psychische impulsen, gedachten, emoties en/of gedragingen. Daar heeft de persoon weinig of geen grip op.

### *Onthoud dit:*

Iemand met een psychische kwetsbaarheid wordt belemmerd in belangrijke levensgebieden als leren, wonen, werken en sociale relaties.

We zijn allemaal weleens kwetsbaar in ons leven, je zit niet lekker in je vel of er gebeurt iets ingrijpends. Als dit je overkomt kun je op een van de levensgebieden problemen ervaren. Vaak is dat tijdelijk. Iemand met een psychische kwetsbaarheid heeft een diagnose en heeft vrijwel zeker zijn hele leven met deze kwetsbaarheid te maken.

Psychische kwetsbaarheden hebben verschillende oorzaken;

- **Biologische factoren:** Iemand wordt geboren met een kwetsbaarheid. Soms is dat al duidelijk in de kindertijd, denk aan het syndroom van Down. Soms komt de kwetsbaarheid pas later tot uiting, bijvoorbeeld in de adolescentie.
- **Omgevingsfactoren:** Iemand ontwikkelt een kwetsbaarheid door een traumatische ervaring. Ook kan de opvoeding een rol spelen. Bijvoorbeeld bij een onveilige thuissituatie of (psychische) zieke ouders.
- **Maatschappij:** De maatschappij veranderde de afgelopen jaren sterk. We leven individueler, er is meer stress en we krijgen meer prikkels. Een goed voorbeeld daarvan is de smartphone.

## Wat vertellen we wel en wat niet en waarom

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bepaalt dat we zorgvuldig met persoonsgegevens omgaan. Onder andere over wat we wel en niet mogen vastleggen en vertellen over mensen die wij begeleiden.

Werkzaam legt geen medische gegevens vast. Dat is het uitgangspunt. Een diagnose van een psychische kwetsbaarheid valt onder medische gegevens. Als iemand ons dit vertelt leggen we dit niet vast in een dossier dat voor iedereen in te zien is. Soms is het wel belangrijk dat we de medische gegevens kennen. Bijvoorbeeld als iemand bij een allergische aanval speciale medicijnen moet slikken. We leggen alleen vast wat noodzakelijk is.

In de training bespreken we verschillende psychische kwetsbaarheden zoals; autisme, ADHD, borderline, depressie, psychose en angststoornissen. In dit werkboek bespreken we met name wat het voor effect kan hebben op de werkvloer.

## Stigma's en vooroordelen

Werk biedt structuur, sociale contacten en draagt bij aan het gevoel van eigenwaarde. Het verbetert de psychische en fysieke gezondheid. Het vergroot de controle over het eigen leven en de zelfwaardering. Zorgkosten dalen.

Een hoogleraar liet in zijn onderzoek zien dat bij cliënten met een ernstig psychische aandoening die meer dan 32 uur gingen werken de mentale gezondheid met 36% toenam en de mate van geluk met 47% over een periode van 2 jaar.

Het is fijn als werkgevers hieraan willen bijdragen. Werkgevers creëren zo ook oplossingen voor arbeidstekorten. Met kennis over diverse kwetsbaarheden kun je als mentor je medewerkers succesvol hun werkzaamheden laten doen

*"We zijn allemaal weleens kwetsbaar in ons leven,  
je zit niet lekker in je vel of er gebeurt iets ingrijpends.  
Als dit je overkomt kun je op een van de levensgebieden  
problemen ervaren"*

## Verschillende kwetsbaarheden

### Verstandelijke beperking

Iemand heeft een verstandelijke beperking als er duidelijke beperkingen zijn in cognitief functioneren en adaptieve vaardigheden, het IQ minder dan 70/75 is en een of meerdere adaptieve vaardigheden beperkt zijn. Denk aan lezen, schrijven, rekenen, communiceren, omgaan met geld of persoonlijke verzorging.

Het is aangeboren of later ontstaan door bijvoorbeeld een hersenbloeding of een ongeluk. Aan het uiterlijk zie je vaak niet dat iemand een verstandelijke beperking heeft. Daardoor worden ze snel overschat.

### Een aanwinst op de werkvloer

Een medewerker met een verstandelijke beperking wordt vaak blij van werk dat in de ogen van anderen saai en monotoon is. Dit is werk wat zij goed kunnen en zich goed bij voelen.

## *Tips voor jou als mentor*

- Gebruik eenvoudige taal. Geen beeldspraak, spreekwoorden en gezegdes.
- Geef heldere instructies, benoem uitzonderingen op de regel expliciet.
- Richt je tijdens een gesprek op een onderwerp.
- Geef een instructie in stappen, doe het voor, dan samen en laat de medewerker het daarna alleen doen met begeleiding.
- Verduidelijk je uitleg met voorbeelden uit de belevingswereld van de medewerker.
- Kondig veranderingen op tijd aan, zodat iemand eraan kan wennen.
- Zorg voor structuur, een vaste dagindeling en een vast aanspreekpunt.
- Geef de medewerker tijd om een antwoord te formuleren, laat bewust langere stiltes vallen.
- Check na een gesprek of de medewerker je begrijpt. Vraag of de medewerker in eigen woorden kan herhalen.
- Een medewerker gaat stralen door positieve aandacht, volwaardig meetellen en succeservaringen.

## Autisme

Bij mensen met autisme ontwikkelen de hersenen zich anders, sommige delen ontwikkelen zich versneld en sommige vertraagd. Zij kijken op een andere manier naar de omgeving, die is daardoor soms moeilijk te begrijpen. Een ander begrijpt hen vaak minder goed. Sociale contacten kunnen moeilijker verlopen. Vaak zijn zij wel sfeergevoelig. Structuur en regelmaat zijn erg belangrijk.

### Een aanwinst op de werkvloer

Medewerkers met autisme zijn vaak erg plichtsgetrouw. Is de afspraak dat het werk af vandaag moet? Dan werkt die door tot het af is (uiteraard binnen redelijke grenzen). Een medewerker met autisme heeft vaak een voorkeur voor routinematig werk met een grote mate van voorspelbaarheid. Een medewerker met autisme is vaak erg precies. Hen vallen dingen op die andere mensen niet zien. Zo werken er veel medewerkers met autisme bij de politie om videobeelden te analyseren.

## ADHD

ADHD staat voor Attention Deficit Hyperactivity Disorders. Mensen met ADHD kunnen problemen ervaren in hun aandacht en energie. Ze kunnen moeite hebben met concentratie, details onthouden en zijn soms snel afgeleid. Iemand met ADHD kan impulsief handelen, wil dingen meteen doen en flapt er sneller iets uit. Ze kunnen problemen ervaren met hyperactiviteit waardoor ze moeilijk stil zitten of met de handen friemelen. Ze hebben moeite met plannen, organiseren en tot rust komen.

### Een aanwinst op de werkvloer

Mensen met ADHD zorgen vaak voor een gezellig sfeer en laten vaak een positieve energieke indruk achter. Zij geven kleur aan een grijze dag en zorgen voor leven in de brouwerij.

## Tips voor jou als mentor

- Gebruik eenvoudige taal. Geen beeldspraak, spreekwoorden en gezegdes.
- Geef heldere instructies, benoem uitzonderingen op de regel expliciet.
- Geef instructie in stappen
- Zorg voor een prikkelarme omgeving, met minder last van geluid, geur en licht.
- Bereid een medewerker op tijd voor op veranderingen. Er kan weerstand ontstaan. Veranderen kan, als je de tijd neemt om te wennen.
- Zorg voor structuur en een vast aanspreekpunt.

## Tips voor jou als mentor

- Zorg voor een prikkelarme omgeving.
- Gebruik een planning of agenda om structuur aan te bieden.
- Zorg voor korte duidelijke instructies.
- Lange termijn doelen zijn moeilijker, maak samen tussendoelen om naar toe te werken.

## Angststoornissen

Iemand met een angststoornis heeft hevige angstgevoelens of vermijdingsgedrag wat niet past bij de situatie. Dit kan een grote impact hebben op iemands leven. Het kan ze beperken in hun sociale contacten. Een angst voor iets kan als een olievlek werken. Iemand gaat steeds meer zaken of dingen vermijden en kan in een negatieve spiraal terecht komen. Er zijn verschillende soorten angststoornissen.

### Een aanwinst op de werkvloer

Een geleidelijke benadering kan er op lange termijn voor zorgen dat iemand stapsgewijs zijn angsten overwint. Dit kan thuis en op een werkplek. Hierdoor wordt iemand steeds minder gehinderd door zijn angsten. Het kan een waardevolle medewerker zijn.

## PTSS

Posttraumatisch stressstoornis (PTSS) kan ontstaan als reactie op een ingrijpende gebeurtenis waar iemand zijn leven in gevaar was of een groot gevoel van angst en machteloosheid heeft ervaren en dit niet goed heeft kunnen verwerken. Bijvoorbeeld een auto-ongeluk, een gewapende overval of verkrachting. Ook onder vluchtelingen komt PTSS vaak voor, door een taalgebrek of angst is dit soms moeilijk vast te stellen.

### Een aanwinst op de werkvloer

Voor mensen met PTSS-klachten is een duidelijke routine van werk vaak prettig als afleiding en om structuur in het leven te krijgen. PTSS is er in verschillende zwaarte. Vrijwel iedereen met PTSS heeft baat bij een behandeling. Tijdens de behandeling kunnen zij meestal gewoon werken.

## Tips voor jou als mentor

- Geef veel uitleg en structuur.
- Zorg voor een veilige omgeving. Voor spelbaarheid, weinig prikkels en rustige omgangsvormen zijn belangrijk.
- Voorkom hoge werkdruk en piekbelasting.
- Zet samen kleine stapjes en ga moeilijke dingen samen aan.
- Geef complimenten en zorg voor positieve leerervaringen. Dit vergroot het zelfvertrouwen.

## Tips voor jou als mentor

- Respecteer het als iemand aangeeft niet over het trauma te willen praten. Je kunt wel bespreken wat de gevolgen zijn van het trauma en hoe dit impact heeft op het werk.
- Het is belangrijk dat iemand zelf controle heeft over zijn leven, bespreek daarom samen een routine en structuur die werkt voor beide partijen.



### **Niet aangeboren hersenletsel**

Dit kan ontstaan door een beroerte of een ongeluk. Er kunnen fysieke en gedragsveranderingen ontstaan. Bijvoorbeeld verlies van spierkracht of epilepsie. Er zijn ook onzichtbare gevolgen zoals vermoeidheid, langzamer tempo, sneller geprikkeld raken, eerder het overzicht kwijt zijn, problemen met de concentratie en herinneringen.

### **Een aanwinst op de werkvloer**

Zeker als een medewerker na een periode weer in de oude baan terugkeert kan het nodig zijn om samen goed na te gaan of dit werk nog 100% passend is.

Soms is de verandering zo groot dat er begeleiding nodig is om deze nieuwe situatie te accepteren.

### **Depressie**

Medewerkers met een depressie hebben een negatieve stemming en zien alles van de donkere kant. Iemand die depressief is, is niet altijd verdrietig of somber, er kan een gevoel van leegte zijn. Dit uit zich bijvoorbeeld in negatieve gedachten over zichzelf of bezig zijn met de dood. Iemand met een depressie heeft vaker concentratie- en slaapproblemen en het geheugen functioneert soms minder goed.

### **Waarom werk belangrijk is**

Blijven werken of weer aan het werk gaan tijdens een depressie is erg moeilijk. Als het lukt zorgt het voor structuur en een dagindeling. Er is afleiding op het werk, positieve resultaten en het contact met collega's kan helpen om uit de negatieve spiraal te komen.

### *Tips voor jou als mentor*

- Maak goede afspraken over de belasting.
- Zorg voor steun en kennis op de werkvloer. Wees open en maak alles bespreekbaar.
- Biedt structuur, een duidelijke planning en agenda.

### *Tips voor jou als mentor*

- Toon begrip. Vermijd een peptalk. Het kost veel moeite om positief te denken, als het na een aanmoediging toch niet lukt kan dit het negatieve gevoel juist versterken.
- Zorg voor structuur.
- Ga samen aan de slag. Zo kun je helpen om het plezier in het werk terug te vinden.

### Stemmingsstoornis

Als een medewerker een stemmingsstoornis heeft wisselen depressieve en manische perioden elkaar af. Hiertussen kunnen perioden van rust zitten. In een manie is iemand is extreem vrolijk, uitbundig en ongeremd. Geloof dat die de hele wereld aan kan en aanvaardt kritiek niet goed.

In de perioden van manie kunnen mensen onverantwoorde beslissingen nemen die grote gevolgen hebben. Bijvoorbeeld extreem dure aankopen, of het verbreken of aangaan van relaties.

Beslissingen uit de manische fase kunnen de depressie versterken omdat duidelijk wordt welke schade er is aangericht.

### Waarom werk belangrijk is

Mensen met stemmingsstoornissen slikken meestal medicijnen die voor stabiliteit zorgen. Iemand is vaak wel in staat om gewoon lekker te werken en is er weinig extra aandacht nodig. Het is wel belangrijk dat iemand hulp krijgt bij het aanvoelen van verschillende fasen en op tijd hulp in te schakelen.

### Psychose

Iemand met een psychose is het contact met de werkelijkheid verloren. Je kunt erfelijke aanleg hebben. Triggers zoals drugs, depressie of extreme uitputting kunnen tot een psychose leiden.

Een psychose kan verschillende vormen aannemen: wanen, hallucinaties of stemmen horen. Er kan sprake zijn van chaotisch gedrag, onsaamenhangende spraak en verstarde of juist zeer onrustige motoriek. De emoties die iemand laat zien passen niet bij de situatie.

### Waarom werk belangrijk is

Wanen en hallucinaties kunnen door een goede behandeling over gaan. Steeds meer mensen die een psychose hebben gehad kunnen daarna weer aan het werk.

### *Tips voor jou als mentor*

- Zorg voor structuur in het werk.
- Maak duidelijke werkafspraken over de hoeveelheid werk, verdeling van taken, verantwoordelijkheden en tijdsdruk.
- Voer een gesprek over mogelijke signalen die jij en (met toestemming) collega's kunnen oppikken.
- Zorg in overleg voor een passende en rustige werkomgeving.

### *Tips voor jou als mentor*

- Bespreek de triggers en signalen als iemand bekend is met psychoses. Zo kan er op tijd hulp ingeschakeld worden.
- Zorg voor een prikkelarme werkplek.
- Maak afspraken over het werktempo.
- Bespreek veranderingen vroegtijdig en uitvoerig zodat iemand zich hierop kan voorbereiden

### **Borderline**

Borderline is waarschijnlijk de meest besproken en bekendste persoonlijkheidsstoornis. Het belangrijkste kenmerk is emotionele instabiliteit. Ervaringsdeskundige omschrijven het als overspoeld worden door emoties en deze niet kunnen handhaven. De stoornis komt vaker voor bij vrouwen dan bij mannen. Vaak hebben mensen met borderline ook last van depressies.

### **Een aanwinst op de werkvloer**

Iemand met een borderline persoonlijkheidsstoornis kan zeker werken. Er zijn wel voorwaarden waardoor de kans op baanbehoud groter is. Een belangrijke daarvan is kortdurende contacten. Iemand met een borderline persoonlijkheidsstoornis kan bijvoorbeeld een overtuigende verkoper zijn.

### *Tips voor jou als mentor*

- Check informatie bij anderen. Mensen met borderline denken vaak erg zwart wit. Als zij een verhaal vertellen is het soms goed om de andere kant te kennen.
- Stem einddoelen goed af op wat iemand kan. Iemand met borderline krijgt namelijk meer zelfvertrouwen als die einddoelen haalt.
- Maak je bekend met het sociaal netwerk van een medewerker. In mindere periodes kun je samen uitval voorkomen.

### **Persoonlijkheidsstoornissen zijn er in vele varianten**

Iedereen heeft een persoonlijkheid met bepaalde eigenschappen. Het bepaalt hoe iemand reageert op situaties.

Je persoonlijkheid heeft invloed op:

- Wat je in een situatie denkt, voelt en doet.
- Hoe je naar je zelf en naar andere mensen kijkt.
- Wat je van gebeurtenissen vindt.
- Hoe je met emoties omgaat.

Bij een stoornis zijn bepaalde eigenschappen sterker en kun je minder goed op situaties reageren. Bijvoorbeeld:

- Extreem gevoelig voor kritiek
- Bang om je te verbinden aan anderen
- Bang om alleen gelaten te worden
- Heel erg impulsief
- Heel erg afhankelijk zijn
- Heel erg perfectionistisch zijn
- Heel erg verlegen zijn

Sommige mensen zijn kwetsbaarder om een persoonlijkheidsstoornis te krijgen. Dit komt door erfelijke aanleg. Omgevingsfactoren kunnen dit versterken bijvoorbeeld mishandeling, misbruik, psychische problemen bij ouders en gepest zijn.

## Tip!

### **Rek de comfortzone op, versterk ontwikkeling**

Denk aan een situatie waarin je onzeker was of je een opdracht op je werk wel aan zou kunnen. Als je het dan toch gedaan hebt en het is goed gegaan, voel je je heel goed. Je bent uit je comfortzone gegaan. Mensen zetten stappen in hun ontwikkeling door uit hun comfortzone te gaan. Het draagt bij aan het leren van nieuwe dingen, zelfverzekerdheid, zelfstandigheid en onafhankelijkheid. We leggen uit hoe je dit ondersteunt bij je medewerkers.

### **Comfortzone: voelt prettig en veilig maar er is geen ontwikkeling**

De comfortzone is je psychologische toestand waarin jij je op het gemak voelt, controle hebt en weinig stress en angst ervaart. Iedereen heeft een comfortzone, onafhankelijk van een kwetsbaarheid, intelligentie of leervermogen. De comfortzone is voor iedere persoon en bij elke situatie anders. Een kwetsbaarheid kan wel invloed hebben op hoe groot of klein de comfortzone bij bepaalde werkzaamheden is.

In de comfort zone doet iemand werkzaamheden die goed en makkelijk gaan. Als iemand altijd in deze zone blijft is er geen ontwikkeling. Om iets te leren moet iemand uit deze zone stappen.

### **Leerzone: in kleine stappen succes ervaren vergroot de kans op succes en plezier bij leren**

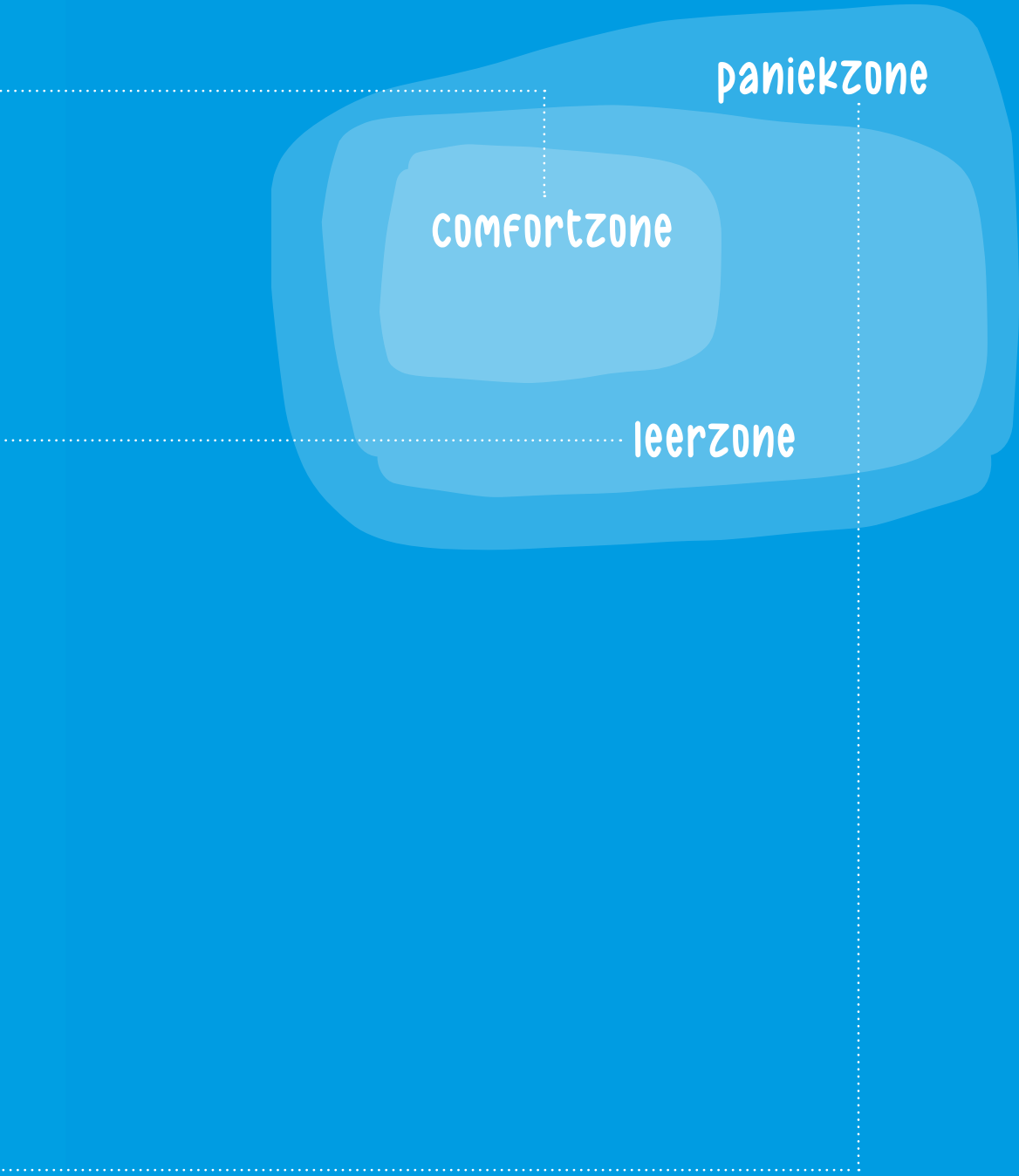
Hier voelt iemand iets van onzekerheid en er is ruimte om iets te proberen. Je stimuleert je medewerker om op een veilige manier uit zijn comfortzone in de leerzone te stappen en daar nieuwe dingen te leren door:

1. Neem kleine stapjes. Pas de stappen aan op wat de medewerker aankan.  
Let op: Kleine stapjes voor jou kunnen grote stappen zijn voor een ander.
2. Pas de kleine stap direct toe. Dit voorkomt het opbouwen van gevoelens van onzekerheid en zorgt voor een succeservaring. Dat motiveert om door te gaan.
3. Accepteer het van de ander als het niet meteen lukt en bekritiseer niet.
4. Moedig aan. Misschien denkt die te snel dat die het niet kan.
5. Benoem dat het de eerste keer was. Geef positieve feedback voor het proberen van een stap.
6. Check of de stap niet als te groot wordt ervaren. Dan pas je de opdracht aan.
7. Vier ieder stap als een succes: laat de ander weten dat het gelukt is, geef complimenten (ook als het niet helemaal lukt).
8. Stimuleer een volgende stap.

Durft iemand niet meteen? Dan kun je helpen door het voor te doen, dan samen te doen en daarna de medewerker het zelf te laten doen.

### **Paniekzone: vergroot onzekerheid**

Als iemand een te grote stap in ontwikkeling moet maken komt die in de paniekzone. Hier voelt iemand zich zo slecht en onveilig, dat de onzekerheid juist groeit en iemand iets niet meer durft.



# 3 Observeren kun je leren

**Voor goede begeleiding heb je een duidelijk beeld nodig van het functioneren van je medewerker. Jij moet goed kijken en luisteren naar de medewerker. Zonder dit direct in te kleuren met je eigen mening of oordeel. Dat heet observeren. Als je dit goed kunt, is je begeleiding beter en eerlijker.**

Je leert verschillende observatietechnieken. Je ervaart hoe je eigen persoonlijkheid, normen, waarden en oordelen een rol kunnen spelen. Ook de valkuilen voor goede observatie komen aan bod. We richten ons op het gewenste gedrag en de meest gevraagde competenties op de werkvloer. We oefenen met begeleidingskaarten met de tien belangrijkste algemene competenties op de werkvloer.

## Wat is belangrijk aan observeren?

Observeren is zonder oordeel naar iemand kijken. Dit is heel erg moeilijk. We vormen automatisch en snel een oordeel. Vroeger was dit belangrijk om te kunnen overleven. Nu zit het ons soms in de weg.

*Kijk eens naar de mensen op de foto hiernaast; wat zie je?*

## En wat zag jij?

Ingespannen aan het werk, wachten, snappen niet wat ze moeten doen, chagrijnig, verveeld, ingespannen aan het werk? Allemaal mogelijk. Dit zijn allemaal subjectieve waarnemingen. Je vult als vanzelf in hoe zij zich zullen voelen. Beter gezegd: hoe jij denkt dat zij zich voelen.

Als je de persoon objectief observeert, zie je twee mensen die achter een tafel staan met hun handen op de tafel. Dat is het feitelijk waarneembare gedrag. Hier kan je aan de persoon vragen overstellen zonder vooraf dingen in te vullen. Bijvoorbeeld door te vragen: 'Ik zie dat je met je handen op tafel staat? Begrijp je wat je moet doen?' Op die manier kan iemand zelf vertellen of er iets aan de hand is en zo ja wat, en vul je het niet voor de ander in. En zo begeleid je iemand op basis van feitelijk geobserveerd gedrag.

Subjectief	Objectief
Eigen ervaring	Je kunt het zien, waarnemen
Oordeel	Feiten
Normen en waarden	Geen meningen
Invullen voor een ander	Neutraal



## Wat zijn de valkuilen van observeren

Als mentor wil je weten of je medewerker het werk goed uitvoert of bereid je een functioneringsgesprek voor. Je kunt dan observatie inzetten. Wees je bij observatie bewust van valkuilen waarbij je het gedrag van een ander teveel inkleurt. Er zijn vier valkuilen die veel voorkomen.

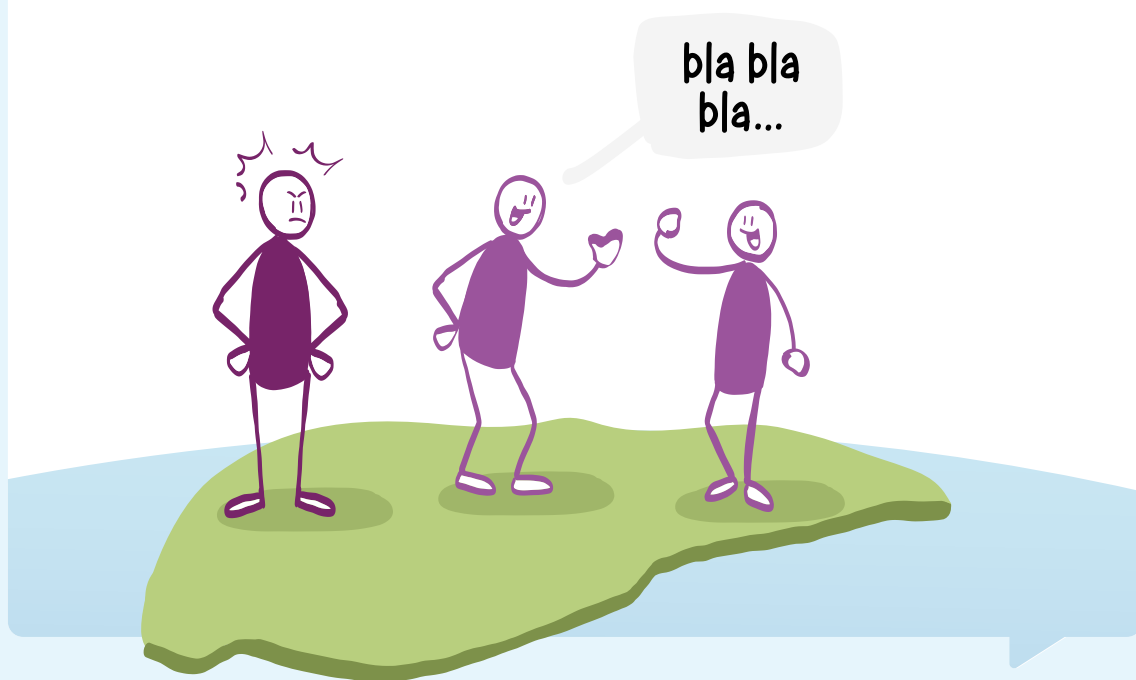
### *valkuil 1 Toevallig iets zien*

Iets doet zich toevallig voor, precies op het moment dat jij observeert. Misschien herken je het van school: je bent al een hele tijd stil aan het werk en net op het moment dat de leraar kijkt, klets je heel even met je buurvrouw en krijg je op je kop.

Dit gebeurt ook op de werkvloer. Je werkt bijvoorbeeld als leidinggevende in het groen en loopt een dag mee met het plantsoen onderhoud. Er loopt iemand langs het plantsoen en een van de medewerkers praat 30 minuten met die persoon. Hier ben jij als leidinggevende niet blij mee, de medewerker laat de rest van de groep het werk opknappen. Je vindt dit oncollegiaal.

Je hebt niet zo'n hoge pet meer op van deze medewerker. Toch kan het zijn dat dit de eerste keer is dat deze medewerker zo lang praat onder werktijd en misschien was er een hele goede reden voor dit gesprek.

Besef je dat dit een eenmalige observatie is, die heel toevallig kan zijn en niet het hele verhaal vertelt over de inzet van een medewerker.





## valkuil 2 *Uitgaan van je eigen kennis, ervaring, normen en waarden*

Het is soms moeilijk om je te verplaatsen in een ander. Je gaat meestal uit van je eigen kennis, waarden en normen.

Bij het observeren kan het in de weg zitten. Bijvoorbeeld: Je begeleidde in een werkplaats ooit een medewerker die de kantjes ervan afliep, te vroeg naar huis ging en veel kletste onder het werk. Een andere medewerker die je pas kort begeleidt gaat om drie uur naar huis terwijl de werkdag tot vijf uur duurt. Jij maakt als mentor meteen een aantekening en denkt: die loopt ook de kantjes ervan af. Later blijkt dat die medewerker zoveel overuren had dat die met zijn leidinggevende had afgesproken eerder weg te mogen. Op zo'n moment is het moeilijk om niet te oordelen omdat je al een eerdere negatieve ervaring had. Het is beter om in plaats van te oordelen een vraag te stellen aan die medewerker: "Ik zag dat je gisteren om drie uur al naar huis ging. Was er iets aan de hand?"



### valkuil 3 In het land der blinden...

In het land der blinden is eenoog koning. Dit betekent dat je altijd goed naar de context moet kijken waarin je iemand observeert. Bijvoorbeeld: iemand die al 5 jaar bij hetzelfde bedrijf werkt en een dagje tussen alle nieuwelingen werkt gaat het werk heel gemakkelijk af. Maar als je deze persoon tussen andere mensen ziet werken die ook al 5 jaar bij hetzelfde bedrijf werken zie je misschien iets heel anders. Je moet dus opletten waarmee je het observeerde gedrag vergelijkt

### valkuil 4 Halo-effect en horn-effect

Op school had de docent vaak een lievelingetje, die mocht alles en kreeg nooit straf. Dat is het halo-effect, ieder mens heeft zijn voorkeuren. Let op dat je jouw objectieve waarneming niet mooier maakt omdat je die persoon nu eenmaal graag mag.

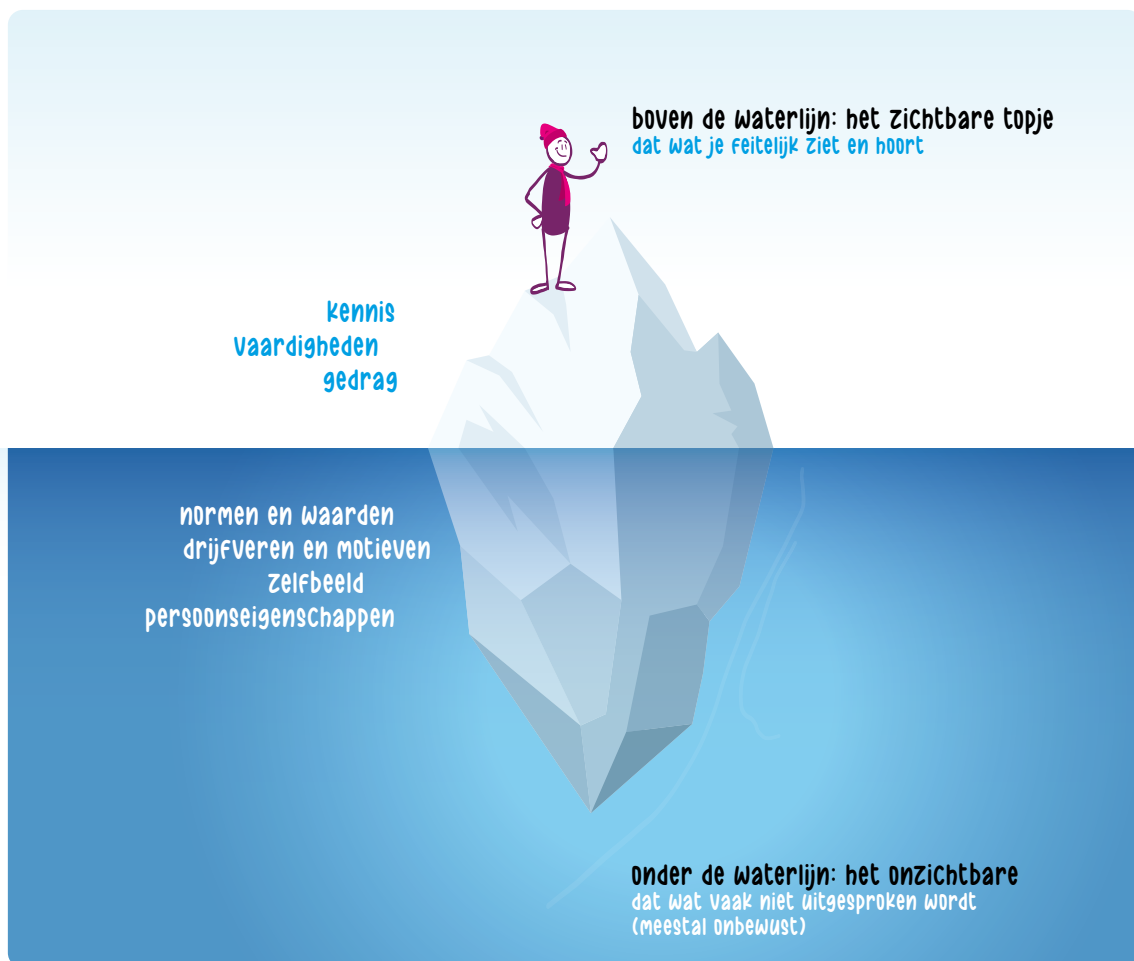
Het horn-effect is precies het tegenovergestelde. Iedereen heeft wel een collega met wie je iets minder goed kunt opschieten. Als die collega iets doet wat jij niet fijn vindt irriteer je je daar sneller aan. Als je observeert is het ook belangrijk om het gedrag van deze collega niet negatiever te maken. Het is goed om je hiervan bewust van te zijn en medewerkers eerlijk te observeren.



## Het Ijsberg model

In dit model worden mensen vergeleken met een ijsberg.

Het zichtbare gedrag van mensen, is het gedeelte boven de waterlijn. Het is een klein gedeelte van de gehele persoon. De rest is onder de waterlijn en onzichtbaar voor de buitenwereld. Soms zelfs onbewust voor de persoon zelf. Alles onder de waterlijn is wel van grote invloed op het zichtbare gedrag van mensen.



**Bijvoorbeeld:** Iemand meldt zich ziek (zichtbaar gedrag). Dit komt omdat die persoon het belangrijk vindt om voor zijn kinderen te zorgen (niet zichtbare overtuiging).

Het is goed om je als mentor bewust te zijn dat je een klein gedeelte van iemand ziet of hoort en dat het grootste gedeelte van iemand onzichtbaar is en grote invloed heeft op het gedrag.

**Voorbeeld:** Als mentor geef je een medewerker in de werkplaats een opdracht om een taak te doen. Zelf ga je verder met ander werk. Een tijd later kom je weer in de werkplaats en ziet dat die medewerker met zijn armen over elkaar niks zit te doen. Jij vindt dat raar, en twijfelt over de motivatie van deze medewerker. Je spreekt de medewerker bestraffend aan en vraagt waarom die niks zit te doen. De medewerker zegt: ik was klaar met de opdracht en ik wachtte op een nieuwe opdracht. Met zijn motivatie bleek niets mis te zijn; de medewerker had zijn werk snel en goed opgepakt. De overtuiging van de mentor was: je bent niet gemotiveerd als je geen initiatief neemt, terwijl deze medewerker wel gemotiveerd was maar enkel netjes zijn opdracht had uitgevoerd.

**Voorbeeld:** Je hebt een medewerker die je wat meer voor zijn mening uit wil laten komen. De medewerker oefent daarmee in een gesprek met jou. Toch lukt het niet om het in de praktijk te brengen: steeds als er iets gebeurt waar die zijn mening kan geven, doet die dat niet. In plaats van iemand te beoordelen op zijn gedrag en de persoon kritisch aan te spreken over waarom de medewerker zijn mening niet uit is het veel beter om vragen te stellen onder de waterlijn. Zo kun je erachter komen dat diegene bijvoorbeeld een belemmerende overtuiging heeft: ik ben niet belangrijk genoeg, niemand zit op mijn mening te wachten. Dit kun je dan met deze medewerker bespreken.

*“Het is goed om je als mentor bewust te zijn dat je een klein gedeelte van iemand ziet of hoort en dat het grootste gedeelte van iemand onzichtbaar is en grote invloed heeft op het gedrag”*

### Wat is een competentie

Een competente medewerker kan kennis, houding en vaardigheden inzetten in concrete werksituaties om een doel te bereiken. Bij ieder beroep horen bepaalde competenties. Hoe beter de benodigde competenties bij een medewerker zijn ontwikkeld, hoe beter de medewerker zijn werk kan doen.



## Opdracht! Competenties

Welke houding, kennis en vaardigheden heb je nodig bij de competenties schoffelen, werken met een tillift, administratief werk, inpakken van dozen of heftruckbesturen?



**Kennis**

**Vaardigheden**

**Houding**

Kennis	Vaardigheden	Houding

## Medewerkers begeleiden bij ontwikkelen van competenties

Werkgevers vinden deze competenties het belangrijkste om goed te kunnen werken:

- Afspraken nakomen
- Communiceren
- Doorzettingsvermogen
- Gevoel voor arbeidsverhoudingen
- Leervermogen
- Nauwkeurigheid
- Productiviteit
- Samenwerken
- Stressbestendigheid
- Zelfstandigheid

Welke competentie zwaarder weegt, verschilt per situatie. En niemand bezit alle competenties op uitmuntend niveau. Kies met je medewerker maximaal drie competenties die voor jouw medewerker het belangrijkste zijn om (verder) te ontwikkelen. Ga steeds met één competentie tegelijk aan de slag.

Per competentie leggen we uit wat je kunt doen om de medewerker verder te ontwikkelen op deze competentie?



## Competenties

### Afspraken nakomen

Nakomen van gemaakte werkafspraken, houden aan huisregels en werktijden. Op tijd laten weten als een afspraak niet kan worden nagekomen. Verantwoordelijkheid nemen.

#### Dit zie je als het niet goed gaat

- Houdt zich regelmatig, niet aan gemaakte afspraken.
- Komt regelmatig te laat.

#### Dit doe je om de medewerker te ontwikkelen

- Spreek de medewerker direct aan op ongewenst gedrag.
- Spreek de medewerker aan met de 'ik - ik - jij regel' van feedback geven.
- Laat medewerker zelf de huisregels een keer aan een nieuwe medewerker toelichten.
- Laat de medewerker herhalen wat er verwacht wordt.
- Wees alert op signalen dat het fout gaat. Maak vooraf een afspraak over hoe je kort aangeeft dat het niet goed gaat.

### Communiceren

Met collega's, klanten en leidinggevende duidelijk en op een gepaste wijze kunnen communiceren, op gepaste wijze feedback kunnen geven en ontvangen. Kunnen luisteren.

#### Dit zie je als het niet goed gaat

- Geeft op ongepaste wijze kritiek.
- Neemt anderen vaak de maat.
- Laat anderen niet uitspreken.
- Komt op een onprettige manier voor zichzelf op.
- Reageert vervelend als iemand het met hem oneens is.
- Heeft vaak maar één soort reactie op lastige situaties (schreeuwen, jij-bakken, huilen, weglopen).

#### Dit doe je om de medewerker te ontwikkelen

- Geef iemand de handvatten om assertief (duidelijk en niet kwetsend) te reageren.
- Geef feedback op het functioneren en incidenten om inzicht te bieden in eigen rol en gedrag in relatie tot de problemen. Doe dit niet als de emoties al hoog opgelopen zijn.
- Bespreek dat er andere manieren zijn om te reageren op collega's of leidinggevende.
- Maak met de afdeling een Mopper-top 10 om irritaties bespreekbaar te maken en bespreek verbeterpunten.



### Doorzettingsvermogen

Het werk goed blijven doen, ook als het tegenzit, niet bij de pakken neerzitten bij tegenslag.

### Gevoel voor arbeidsverhoudingen

Werkopdrachten uitvoeren zonder protest, accepteren van opdrachten van leidinggevende, ook als het nut niet direct zichtbaar is. Accepteren van de huisregels en zich hiernaar gedragen. Zorgvuldig omgaan met bedrijfsinformatie.

#### Dit zie je als het niet goed gaat

- Wil niet aan een taak beginnen uit angst om te falen.
- Stopt met werken bij minimale tegenslag.
- Is snel afgeleid.
- Reageert boos of geïrriteerd bij tegenslag.
- Legt de schuld voor fouten buiten zichzelf.
- Heeft bij saai werk de neiging om zich af te laten leiden

#### Dit zie je als het niet goed gaat

- Past zich moeilijk aan.
- Weigert werkopdrachten.
- Heeft weinig zelfbeheersing, reageert ongeremd.
- Er is altijd een 'ja maar'.
- Past manier van werken niet aan als daar om wordt gevraagd.
- Deelt vertrouwelijke informatie met anderen

#### Dit doe je om de medewerker te ontwikkelen

- Breng structuur aan in zijn werk door overzicht, orde en regelmaat.
- Maak een schema.
- Verdeel het werk in stukjes om overzicht te houden.
- Vertel altijd duidelijk wat er moet gebeuren en hoe dat moet. Doe het eventueel voor.
- Geef een compliment als iets goed lukt.
- Leg de nadruk op het gedrag dat tot het succes leidt.
- Leg de nadruk op zaken die goed gaan.
- Lukt iets niet? Help iemand daar positief mee om te gaan.
- Blijf iemand waarderen als persoon.
- Moedig iemand aan.

#### Dit doe je om de medewerker te ontwikkelen

- Bied een duidelijke structuur.
- Leg de formele en informele regels goed uit.
- Corrigeer ongewenst gedrag gelijk, verwijst naar afspraken.
- Overschat iemand niet, overvragen kan tot weigering van werk leiden.
- Leg het nut van de opdracht uit.
- Wees als leidinggevende bereikbaar en laagdrempelig toegankelijk.
- Leer de medewerker goed kennen en pas waar nodig verwachtingen en omgang aan.
- Gebruik eenvoudige spreek- en schrijftaal

### Leervermogen

Zich blijven verbeteren en leren van fouten, vragen stellen wanneer iets niet duidelijk is, weinig instructie nodig. Zelfstandig toepassen van taken na instructie. Telkens iets beter worden in het werk.

### Nauwkeurigheid

Het werk kunnen doen, zonder veel onnodige fouten te maken, zichzelf en anderen niet in gevaar brengen, nauwkeurig werken, zorgvuldig omgaan met werk materiaal en de werkomgeving.

#### Dit zie je als het niet goed gaat

- Heeft uitgebreide en herhaaldelijke instructie nodig.
- Leert niet of weinig van fouten.
- Stelt geen of onvoldoende vragen.
- Heeft weinig inzicht in oorzaak en gevolg.

#### Dit doe je om de medewerker te ontwikkelen

- Leg de gewenste handeling uit en doe het voor.
- Bedenk, wat voor jou eenvoudig is, kan voor een ander lastig zijn.
- Toon geduld.
- Leg geen tempodruk op in het begin.
- Complimenteer ook de kleine stappen, die goed gaan.
- Instrueer stap voor stap.
- Gebruik één manier van uitleggen tegelijk, zo voorkom je verwarring.
- Laat de werknemer je handelingen nadoen, ga ernaast zitten.
- Zet de volgende stap alleen als de voorgaande foutloos gaat.
- Blijf zelf als rolmodel fungeren.
- Laat de werknemer het proces in zijn geheel enkele keren herhalen, nu zonder ondersteuning.
- Het helpt als de werknemer tegen zichzelf hardop zegt wat die moet doen.

#### Dit zie je als het niet goed gaat

- Brengt zichzelf en anderen regelmatig in gevaar door slordigheid.
- Maakt veel onnodige fouten.
- Veroorzaakt regelmatig schade aan werk materiaal door onzorgvuldig handelen.
- Gaat slordig om met materiaal van de werkgever.
- Heeft een nonchalante werkhouding

#### Dit doe je om de medewerker te ontwikkelen

- Houd toezicht als leidinggevende.
- Maak iemand medeverantwoordelijk door zelf ideeën te laten inbrengen.
- Laat de medewerker het eigen werk toetsen.
- Gebruik Eigen Initiatief Model (wat ga ik doen, hoe ga ik het doen, gaat het nog goed, wat moet ik de volgende keer anders doen).

### Productiviteit

Veel werk verzetten, werk afmaken in de tijd die ervoor staat of is afgesproken. Snel werken zonder kwaliteitsverlies. Doelen halen die bij het werk horen. Zorgen dat het werk niet onnodig stilvalt.

#### Dit zie je als het niet goed gaat

- Verzet minimaal of veel minder werk dan gemiddeld.
- Voert taken niet binnen gestelde tijd uit.
- Verhoogd tempo gaat ten koste van kwaliteit.
- Heeft veel controle van werk nodig.

#### Dit doe je om de medewerker te ontwikkelen

- Zorg dat de werkzaamheden binnen de mogelijkheden liggen. Benut de werkgeversinstructie of vraag er één aan.
- Spreek af welke hoeveelheid gehaald moet worden binnen een bepaalde tijd. Controleer dit en voer dit langzaam op.
- Leg uit waarop gelet wordt bij controle.
- Zorg dat een medewerker zich gesteund en veilig voelt.
- Ga tactvol om met fouten. Stimuleer om dingen te proberen. Spreek uit dat het niet erg is als iets nog niet gelijk lukt.
- Geef complimenten over de dingen die goed gaan.
- Zorg voor een rustige werkplek met weinig afleiding.
- Koppel de medewerker aan een geschikte collega.

### Samenwerken en collegialiteit

Op een plezierige en ondersteunende manier samenwerken met anderen, een prettige collega zijn, positief bijdragen aan de werksfeer. Informele contacten kunnen leggen. Om kunnen gaan met feedback. Anderen in hun waarde laten en helpen. Verschillen herkennen tussen formele en informele (ongeschreven) omgangsnormen. Onderscheid kunnen maken tussen werk en privé, ook op sociale media.

#### Dit zie je als het niet goed gaat

- Probeert contact zoveel mogelijk te vermijden.
- Heeft weinig zelfbeheersing, is druk en ongeremd.
- Manipuleert anderen.
- Roddelt veelvuldig over collega's en leidinggevende.
- Legt de schuldvraag meestal buiten zichzelf.
- Gebruikt makkelijk grove taal.
- Liegt regelmatig en is onbetrouwbaar

#### Dit doe je om de medewerker te ontwikkelen

- Geef sturend, corrigerend en structurerend leiding en wordt niet autoritair.
- Geef aan hoe iemand wordt gecontroleerd en waarop beoordeeld wordt.
- Geef het nut aan van het werk.
- Handhaaf de afspraken consequent.
- Zorg voor een vaste, geschikte leidinggevende

### Stressbestendigheid

Onder tijdsdruk of onder veranderende omstandigheden kalm en rustig doorwerken. Laat zich niet snel van zijn stuk brengen, zowel in werk- als privésituatie.

#### Dit zie je als het niet goed gaat

- Reageert bij tijdsdruk gestrest of inactief.
- Toont vluchtgedrag (smoesjes).
- Kan slecht omgaan met veranderingen.
- Is makkelijk van zijn stuk gebracht in zowel werk- als privésituaties.

#### Dit doe je om de medewerker te ontwikkelen

- Zorg voor duidelijke regels en afspraken.
- Zorg dat het werk haalbaar en uitvoerbaar is, zodat er positieve ervaringen zijn.
- Geef complimenten als het goed gaat.
- Benader de medewerker op een positieve en ondersteunende manier.
- Geef veranderingen in werk tijdig aan.
- Wees geduldig.
- Geef de medewerker tijd om te wennen.
- Geef tijd om hier nog vragen over te stellen.
- Voorkom te uitgebreide taken.
- Vraag de medewerker hoe die de taken aangeboden wil krijgen. Bijvoorbeeld één taak per keer of meerdere taken tegelijkertijd.
- Organiseer hulp bij sterk veranderende omstandigheden.
- Zorg voor een rustige werksituatie.
- Zorg voor vaste aanspreekpunten en communiceer kalm en beheerst.

### Zelfstandigheid

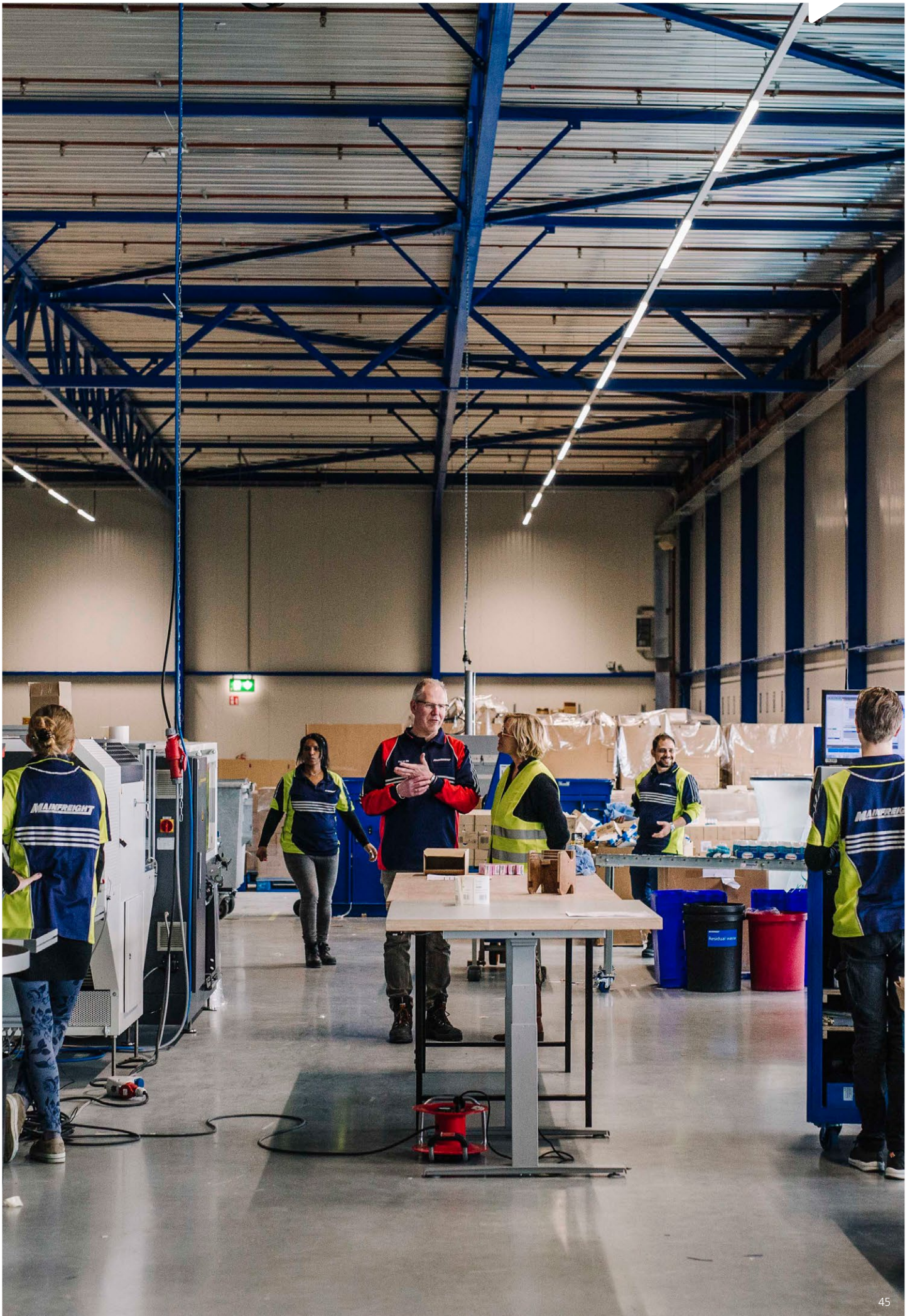
Werk uitvoeren in een logische volgorde, problemen herkennen, deze voorkomen of zelf oplossen zonder hulp van de leidinggevende. Zelf inschatten wanneer hulp nodig is en dit kunnen vragen. Flexibel reageren op veranderingen.

#### Dit zie je als het niet goed gaat

- Werkt in een onlogische of onhandige volgorde.
- Onderscheidt moeilijk belangrijke en minder belangrijke zaken.
- Heeft er moeite mee als de volgorde van werken verandert.
- Zoekt niet zelf naar een oplossing als er een probleem is.
- Heeft veel begeleiding of bevestiging nodig.

#### Dit doe je om de medewerker te ontwikkelen

- Zorg dat iemand goed weet wat er wordt verwacht.
- Doe nieuwe werkzaamheden voor, blij erbij totdat de medewerker de handelingen zelf kan uitvoeren.
- Benadruk wat goed gaat.
- Geef iemand vertrouwen. Kijk iemand niet meer op de vingers als het zelfstandig lukt.
- Voorkom te uitgebreide taken.
- Voorkom onverwachte verandering in taken.
- Leg uit waarom het werk op een bepaalde manier is ingericht. Vraag om feedback hierop.



## Opdracht! Competenties op de werkvloer

In elk bedrijf zijn andere competenties belangrijk.

**Noem de 2 belangrijkste competenties bij jou op het werk**

1

.....  
.....  
.....

2

.....  
.....  
.....

**Omschrijf de competenties, wat versta je hieronder?**

1

.....  
.....  
.....

2

.....  
.....  
.....

**Wat zie/ hoor je hierover in een werksituatie? Beschrijf geobserveerd gedrag per competentie.**

1

.....  
.....  
.....

2

.....  
.....  
.....

**Hoe kun je deze competenties verder bij werknemers ontwikkelen ?**

1

.....  
.....  
.....

2

.....  
.....  
.....

**Als mentor kom je medewerkers tegen met een psychische kwetsbaarheid. Soms ken je een diagnose, soms niet. In hoofdstuk 2 leerde je al over psychische kwetsbaarheden. Als je deze niet kent kun je wel gedrag tegenkomen dat te maken heeft de kwetsbaarheid van de diagnose. Bijvoorbeeld faalangstig gedrag.**

Door jouw gedrag aan te passen aan wat iemand op dat moment nodig heeft zorg je ervoor dat iemand zich veilig blijft voelen en zich goed kan blijven inzetten in het werk. Ook help je iemand in zijn ontwikkeling. In dit hoofdstuk gaan we aan de slag met gedragsinstructies.

## Zeven gedragsinstructie

Iedere instructie beschrijft een van de zeven gedragskenmerken, en geeft tips hoe je hiermee omgaat. SBCM maakte deze gedragsinstructies. Omdat de instructies over gedrag gaan helpen ze je waarschijnlijk nog beter dan de kennis over psychische kwetsbaarheden. Want je ziet en ervaart altijd het gedrag.

## Werken met de gedragsinstructie

1. Beantwoord de vragen: Wat voor gedrag zie ik? En welk gedrag valt me het meest op?
2. Zoek bij Wat zie je naar vergelijkbaar gedrag, vooral bij de Kenmerken. Vaak is het totale gedrag terug te vinden in twee (of soms meer) gedragscategorieën.
3. Bij Wat doe je? staan adviezen voor je begeleiding.
4. Het helpt als je jouw bevindingen vergelijkt met die van een collega.

### Tip!

1. Praat met de medewerker over diens begeleiding, deze kan meestal zelf aangeven wat triggert en helpt.
2. De werkcoach kan waardevolle tips geven over de begeleiding.



# 1

## Gedragsinstructie Medewerker met faalangstig gedrag

### Wat zie je?

#### Kenmerken

- Wil regelmatig horen of die het wel goed doet.
- Reageert aarzelend, twijfelend bij nieuwe taken en opdrachten.
- Is bang om het verkeerd te doen.
- Raakt snel uit evenwicht bij opmerkingen, verbeteringen en een gespannen sfeer.
- Vat dingen snel op als kritiek. Betreft het snel op zichzelf.
- Vindt het vervelend om kritiek te krijgen en moeilijk om daarop te reageren.

#### Nevenkenmerken

- Toont weinig initiatief. Stelt zich afhankelijk/afwachtend op.
- Begint niet als eerste aan een nieuwe taak, doet anderen na.
- Probeert zo min mogelijk op te vallen.
- Maakt negatieve opmerkingen over zichzelf, zoals: 'Ik zal het wel niet goed hebben.'
- Raakt in de war wanneer je werk controleert, bijvoorbeeld aan het eind van een taak.
- Durft geen nee te zeggen als iemand iets vraagt.





## Wat doe je?



### Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Leg het uit wat die moet doen. Laat medewerker niet zelf ontdekken hoe het moet.
- Breng structuur aan in het werk door overzicht, orde en regelmaat. Bijvoorbeeld door:
  - een schema met taken
  - het werk op te delen in stukjes
  - duidelijk te vertellen wat jij wilt dat die doet, hoe het moet en waar je op controleert
- Benader de medewerker positief en ondersteunend. Vertel wat goed gaat (compliment).
- Lukt iets niet, help dan om er positief mee om te gaan door:
  - aan te geven dat die als persoon wordt gewaardeerd
  - niet te veel nadruk te leggen op de fouten
  - te zeggen: 'Geef het tijd'
  - wel gelukte deelresultaten op positieve wijze te benoemen
  - aan te geven dat het anderen ook niet direct lukt (voorbeelden geven)
- Kondig veranderingen zo kort mogelijk van tevoren aan en geef er wat extra aandacht aan.

### Werkinhoud

- Voorkom veranderingen in de taak zoveel mogelijk.
- Als je het werk moeilijker of zelfstandiger wilt maken, doe dit dan in kleine stapjes.
- Geef werk dat die goed aankan, dat zorgt voor positieve ervaringen.
- Voorkom - zeker in het begin - uitgebreide taken, te veel taken, taken/situaties waarin iemand zelf moet uitzoeken hoe het moet.

### Werkomgeving

- Zorg voor een vertrouwde werkplek.
- Bied een positieve, ondersteunende, stabiele, sociaal veilige werkomgeving.
- Zorg voor een vast aanspreekpunt met wie het klikt en op wie die kan terugvallen.

## 2

### Medewerker met teruggetrokken gedrag

#### Wat zie je?

##### Kenmerken

- Probeert contact met anderen zoveel mogelijk te vermijden.
- Uit zich moeilijk. Vindt het moeilijk aan te geven hoe die zich voelt.
- Probeert zo min mogelijk op te vallen. Blijft op de achtergrond, is onopvallend aanwezig. Is stilletjes en op zichzelf. Gaat in de pauzes apart zitten.
- Werkt het liefst alleen.
- Praat weinig, vertelt niet uit zichzelf.



##### Nevenkenmerken

- Toont weinig initiatief. Stelt zich afhankelijk, afwachtend op.
- Is gemakkelijk te pesten en onder druk te zetten. Is niet weerbaar.
- Is overmatig verlegen of zelfs schuw, gedwee en volzaam.
- Maakt zich klein ('Sorry dat ik besta'). Stelt zich meestal op als slachtoffer.
- Durft geen nee te zeggen als er iets gevraagd wordt. Zegt altijd ja, maar volgt dat dan niet op.
- Kan moeilijk met ruzies/conflicten omgaan.

## Wat doe je?

### Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Benader de medewerker op een positieve ondersteunende manier. Vertel wat goed gaat (complimenten).
- Let erop dat de medewerker jou goed begrijpt, zodat er geen misverstanden ontstaan. Laat de medewerker herhalen wat er wordt verwacht.
- Help je medewerker contact te maken met anderen, met voorstellen en koppelen aan andere collega's.
- Vertel collega's wat zij in de communicatie van deze collega mogen verwachten.
- Stel doelen niet te hoog. Splits doelen op in subdoelen.
- Leg de nadruk op het opbouwen van het tempo, en niet of veel minder op zijn sociaal functioneren in de groep.
- Kondig veranderingen zo kort mogelijk van tevoren aan en geef er wat extra aandacht aan.
- Het initiatief tot communicatie ligt bij jou als begeleider. Verwacht niet dat de medewerker zelf wel naar je toe komt.
- Geef de medewerker de werkinstructie en laat die vervolgens zelfstandig het werk uitvoeren.

### Werkinhoud

- Geef geen werk waarbij de medewerker zich sociaal moet kunnen inleven.
- Geef geen leidinggevende taken.

### Werkomgeving

- Zorg voor een vertrouwde werkomgeving waarin de collega's niet te veel van de medewerker willen in sociaal opzicht (kletsen, etc.).
- Bied een positieve, ondersteunende, stabiele, sociaal veilige werkomgeving.
- Zorg voor een vast aanspreekpunt op wie die kan terugvallen.



bla bla  
bla...

### 3

## Medewerker met verstandelijk zwak gedrag

### Wat zie je?

#### Kenmerken

- Pikt instructies en/of andere informatie moeilijk op. Begrijpt het vaak niet (helemaal). Beheerst nieuw werk niet snel.
- Heeft een beperkte woordenschat. Simpel /eenvoudig taalgebruik.
- Kan maar weinig overzien. Kan nauwelijks problemen oplossen.
- Heeft nauwelijks inzicht in oorzaak en gevolg.
- Kan geen meervoudige taken aan die iets ingewikkelder zijn.  
Wordt dan slordig.

#### Nevenkenmerken

- Kan moeilijk dingen onthouden of navertellen (zwak geheugen). Iets wat medewerker de ene dag kan, kan die de volgende dag weer vergeten zijn.
- Routinewerk gaat goed.
- Heeft moeite met rekenen en tellen.
- Heeft moeite met fijn priegelwerk en taken waarbij nauwkeurigheid en snelheid belangrijk zijn.
- Heeft in het algemeen weinig zicht op de eigen verstandelijke vermogens. Overschat zichzelf snel.
- Reageert sociaal wenselijk op vragen. Overziet in eerste instantie de vraag niet.
- Is onhandig. Stoot bijvoorbeeld dingen om.



## Wat doe je?

### Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Als de medewerker iets nieuws moet doen:
  - doe het voor en vertel wat je doet
  - laat het hem zelf doen en vertel wat die moet doen
  - doe het samen en vertel allebei wat je doet
  - laat het de medewerker weer zelf doen, en zachtjes tegen zichzelf zeggen wat die doet.
- Zorg voor vaste regels en afspraken. Laat deze eventueel herhalen.
- Controleer veel op resultaat en vertel altijd wat je ervan vond.
- Vertel wat de medewerker goed doet (complimenten).
- Als iets niet lukt, help daar positief mee om te gaan. Bijvoorbeeld door:
  - aan te geven dat die als persoon wordt gewaardeerd
  - door niet te veel nadruk te leggen op de fouten
  - te zeggen 'geef het tijd'
  - wel gelukte deelresultaten op positieve wijze te benoemen
  - aan te geven dat het anderen ook niet direct lukt (voorbeelden geven)
- Geef zo nodig je uitleg telkens weer opnieuw.
- Het tempo is minder belangrijk dan het resultaat. Leg in het begin geen tempodruk op, snelheid komt later (vanzelf) wel.
- Deel het werk in stukjes op, zodat die overziet wat die moet doen.
- Laat de medewerker eerst de ene taak afronden voordat die aan de volgende taak begint.

### Werkinhoud

- Voorkom ingewikkelde, uitgebreide taken.



### Werkomgeving

- Zorg voor een overzichtelijke, geordende werkomgeving.

## Wat zie je?

### Kenmerken

- Is snel afgeleid door wat er in omgeving gebeurt en door eigen gedachten.
- Heeft een grote behoefte om te reageren op dingen die om zich heen gebeuren.
- Kan maar korte tijd bezig zijn met een taak.

### Nevenkenmerken

- Raakt minder geïnteresseerd naarmate de opdracht minder concreet en tastbaar wordt.
- Tempo en kwaliteit van het werk zijn nogal wisselend.
- Gaat slordiger werken naarmate de taak langer duurt.
- Heeft moeite met een hele dag (veel van) hetzelfde te doen.
- Speelt of friemelt met van alles.
- Heeft moeite een passende oplossing voor een probleem te kiezen.
- Heeft moeite zich dingen te herinneren en dingen te onthouden.
- Roept door afleidende gedrag negatieve reacties op bij anderen.



## Wat doe je?

### Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Raakt de medewerker afgeleid tijdens de taak, stuur diens aandacht dan naar wat die aan het doen is.
- Zorg voor een duidelijke, dagelijks terugkerende structuur.
- Gebruik hulpmiddelen bij uitleg, zoals een tekening of een schema.
- Als je veel moet uitleggen, deel de informatie dan op in kleine stukjes en controleer of de medewerker het begrijpt. Herhaal je uitleg.
- Laat de medewerker niet alleen werken, koppel aan een collega, zodat ze elkaar bij het werk kunnen houden.
- Houd toezicht als begeleider. Blijf beschikbaar of zorg dat iemand anders beschikbaar is.
- Houd je uitleg kort maar krachtig. Geef geen ingewikkelde informatie.
- Zorg voor evenwicht tussen inspanning en ontspanning door steeds goed te kijken hoe het met de medewerker gaat. Plan rustperiodes in als dat nodig is. Het moet duidelijk zijn wanneer een bepaalde inspanning weer stopt.
- Moedig aan.

### Werkinhoud

- Geef afgebakende taken waarvan duidelijk is wanneer ze klaar zijn.
- Zorg ervoor dat er niet te veel veranderingen zijn in werkinhoud.

### Werkomgeving

- Zorg voor een rustige, afgeschermd en prikkelarme omgeving.
- Schakel storende invloeden in de omgeving zoveel mogelijk uit als deze medewerker werkt. Niet te veel verschillende spullen om de medewerker heen, radio uit, voorkom dat er steeds mensen in- en uitlopen, geef een plek niet dicht bij een raam met interessant uitzicht.
- Zorg voor een kleine groep collega's.

bla bla  
bla...



## 5

### Medewerker met impulsief gedrag

#### Wat zie je?

##### Kenmerken

- Als de medewerker iets denkt, doet die direct iets. Wacht niet af.
- Heeft weinig zelfbeheersing. Is druk en ongeremd.
- Maakt opmerkingen uit het niets en opmerkingen die er niet toe doen. Flapt er van alles uit.
- Praat voor diens beurt en geeft antwoord zonder na te denken.



##### Nevenkenmerken

- Kan zich moeilijk aan regels aanpassen.
- Neemt niet de tijd om iets te leren. Ongeduldig.
- Stemming kan snel omslaan. Reageert voornamelijk vanuit emotie.
- Heeft van tevoren niet goed door wat de gevolgen van diens gedrag kunnen zijn. De aandacht is in het hier en nu, niet in de toekomst.
- Het kost moeite om eigen fouten te zien, erop terug te komen en ze te herstellen.



# Wat doe je?

## Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Bespreek vooraf duidelijk de verantwoordelijkheden, taken en afspraken. Laat de medewerker deze eventueel opschrijven. Wees consequent in het handhaven hiervan (door alle partijen).
- Bied een duidelijke en strakke structuur. Geef vooraf duidelijk de grenzen aan, bijvoorbeeld door:
  - een schema met taken
  - het werk op te delen in stukjes
  - duidelijk te vertellen wat jij wilt dat die doet, hoe het moet en waar je op controleert
- Geef regelmatig en onmiddellijk/direct feedback op gedrag en werk (positief en negatief).
- Help als de medewerker vastloopt/een probleem heeft, volgens een vast schema: Wat is het probleem? Wat moet ik eerst doen? Wat daarna? Welke hulp heb ik hierbij nodig?
- Geef aan dat de medewerker moet nadenken voor die begint en denk een stukje hardop met de medewerker mee.
- Let goed op of je signalen ziet dat het mis dreigt te gaan, zodat je al iets kunt doen voordat de medewerker echt 'flipt'.
- Rem de medewerker af bij doorschieten, bijvoorbeeld door:
  - aanspreken over wat is afgesproken
  - te vertellen: 'Nu kan ik even niet met je praten. Over 15 minuten probeer ik het nog eens'
  - de tegenovergestelde reactie te geven; als de medewerker kwaad is, zorg dan dat jij rustig bent
- Geef een compliment als de medewerker nadenkt voordat die iets doet.
- Laat de medewerker tussentijds en op het einde zelf het werk controleren; help daar de eerste keren bij.

bla bla  
bla...



## Werkinhoud

- Geef duidelijk afgebakende taken.

## Werkomgeving

- Zorg voor een rustige werkomgeving die te overzien is.
- Zorg voor een kleine, vaste groep collega's.
- Zorg voor een vast aanspreekpunt met wie het klikt.

## 6

### Medewerker met vasthoudend gedrag

#### Wat zie je?

##### Kenmerken

- Heeft moeite met veranderingen. Zelfs heel kleine verschillen met eerdere taken maken deze medewerker onrustig.
- Vermijdt onbekende dingen.
- Houdt erg vast aan één ding of vaste routines.
- Laat niet-flexibel en dwangmatig gedrag zien.

##### Nevenkenmerken

- Begint snel zichzelf te verdedigen.
- Wordt gespannen wanneer wordt afgeweken van het gebruikelijke of als die uit zijn patroon wordt gehaald. Laat spanningen bij zichzelf hoog oplopen en kan daardoor uiteindelijk agressief worden of zich juist erg terugtrekken, hakken in het zand zetten, enzovoort. (vechten of vluchten).
- Kan heel lang doorgaan met een taak die goed gaat.
- Ziet altijd eerst problemen.
- Is voor de buitenwereld heel gelijkmatig van stemming, uit zich niet echt.
- Interesseert zich maar voor een beperkt aantal dingen.
- Kan zich goed concentreren op zijn taak.



## Wat doe je?

### Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Laat de medewerker langzaam, in zijn eigen tempo kennismaken met veranderingen, nieuwe situaties en taken.
- Als iets niet lukt, help dan om daar positief mee om te gaan. Bijvoorbeeld door aan te geven dat die toch als persoon wordt gewaardeerd en door weinig nadruk te leggen op de fouten.
- Kondig veranderingen tijdig aan en voer ze geleidelijk in.
- Houd instructies kort en duidelijk, geef niet te veel instructies tegelijk en controleer of de medewerker het begrepen heeft.
- Stel geen hoge eisen aan diens sociale vaardigheden.
- Zet geen sociale druk en probeer niet om verandering te bereiken.
- Stel vooral in het begin niet te veel eisen en regels

### Werkinhoud

- Geef werk dat de medewerker goed aankan, zodat die positieve ervaringen opdoet.
- Het werk moet zodanig zijn dat die zijn eigen tempo kan bepalen.
- Vul de werkinhoud geleidelijk in en breid langzaam uit.



### Werkomgeving

- Zorg voor een kleine vaste groep collega's om de medewerker in te werken.
- Zorg voor één vast aanspreekpunt met geduld.

## Wat zie je?

### Kenmerken

- Manipuleert anderen.
- Heeft een negatieve houding tegenover leiding, heeft moeite met autoriteit. Zegt bijvoorbeeld ja, maar doet iets anders.
- Is egocentrisch: de wereld draait om de medewerker.
- Er is altijd een 'ja, maar'. Als iets niet lukt of niet goed gaat, legt de medewerker snel de schuld buiten zichzelf neer (bij anderen).

### Nevenkenmerken

- Is dominant en nadrukkelijk in de groep aanwezig.
- Is niet collegiaal, niet groepstrouw. Liegt regelmatig, is onbetrouwbaar.
- Is wantrouwend tegenover anderen. Denkt steeds dat die benadeeld wordt. Staat overdreven op zijn rechten.
- Heeft een voortrekkersrol op een negatieve manier: spant anderen voor zijn karretje. Legt de schuld bij anderen, heeft zelf 'niets gedaan'. Laat anderen voor zich werken.
- Hanteert grof taalgebruik (onbeschoft, ruw).
- Praat veel over negatieve punten van collega's om zichzelf op te hemelen.



## Wat doe je?

### Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Bespreek vooraf duidelijk de verantwoordelijkheden, taken en afspraken. Laat de medewerker deze eventueel opschrijven. Handhaaf consequent (door alle partijen).
- Geef feedback op functioneren en incidenten om inzicht te bieden in diens eigen rol en gedrag in relatie tot de ontstane problemen.
- Geef sturend, corrigerend en structurerend leiding, word niet autoritair.
- Corrigeer ongewenst gedrag onmiddellijk.
- Verwijs hierbij naar eerder gemaakte afspraken.
- Stel duidelijke doelen. Geef aan hoe je het werk controleert en waar je op beoordeelt.
- Spreek positieve toekomstverwachtingen uit.
- Reageer positief op zijn prestaties (geef complimenten).
- Wees er alert op dat je hem niet overschat.
- Geef het nut van zijn werk aan.

### Werkinhoud

- Geef werk dat de medewerker goed aankan, zodat die positieve ervaringen opdoet.

### Werkomgeving

- Zorg voor een vast aanspreekpunt die autoriteit uitstraalt en op een natuurlijke manier respect/ontzag afdwingt.

bla bla  
bla...



## Opdracht! Herken de kwetsbaarheden in gedrag

Je kunt kiezen uit meerdere filmpjes waarin mensen met verschillende kwetsbaarheden hun verhaal doen.

Welke kenmerken en nevenkenmerken herken je in het verhaal?

---

---

---

---

---

---

---

---

Welke tips vind jij passen vanuit de gedragsinstructies?

---

---

---

---

---

---

---

---

Welke extra tips heb jij nog uit eigen ervaring?

---

---

---

---

---

---

---

---



# 5

## Begeleidingstechnieken

In dit hoofdstuk gaan we aan de slag met begeleidingstechnieken. Het doel is je medewerker zo goed mogelijk laten functioneren en diens talent in te zetten. Je leert wat feedback is en hoe je gedrag bespreekbaar maakt, dat complimenten geven en een goede werksfeer bijdraagt aan beter functioneren van je medewerker. En je maakt kennis met de techniek van het zoeken naar goudklompjes in lastige situaties.

### Feedback is gericht op verbeteren

Met feedback reageer je op wat je medewerker goed én minder goed doet en waar deze zich op kan ontwikkelen. Beiden zijn belangrijk. Medewerkers hebben allerlei soorten feedback nodig om zich goed te kunnen ontwikkelen.

### Positieve en negatieve feedback

Positieve feedback richt zich op de sterke punten van iemand. Bijvoorbeeld "Je hebt alle onkruid binnen de tijd weggehaald, top!"

Negatieve feedback richt zich op ontwikkelpunten van de ander. Bijvoorbeeld: "Ik zag dat je in het gesprek met de klant veel zelf aan het woord was en weinig ruimte liet voor reacties van de ander"

Het woord negatief betekent dus niet iets vervelends. Negatieve feedback geven is juist bedoeld om de ander aan te zetten om zich te verbeteren. Goed gegeven feedback helpt een medewerker in zijn ontwikkeling.

### *Feedback is geen advies*

Feedback is een reactie op wat je ziet of hoort. Het is aan de ander om die reactie te vertalen naar een actie. De ontvanger van de feedback bepaalt in eerste instantie wat die met jouw feedback doet en hoe die zich wil verbeteren.

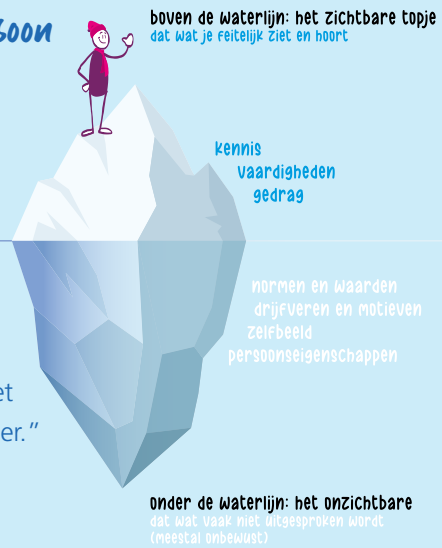
Bij een advies vul je dat in voor de ander. Als je te snel een advies geeft ontnem je iemand de kans om zelf met een verbetering te komen. Dan lijkt het alsof je vindt dat de ander dat niet zelf kan en maak je de ander dus klein.

Door de ander de ruimte te geven kan iemand zich ontwikkelen in zijn eigen tempo en op eigen kracht. Als dat niet lukt kun je altijd vragen of je advies op prijs wordt gesteld. Of de medewerker vraagt om jouw advies, dat is natuurlijk ook goed.

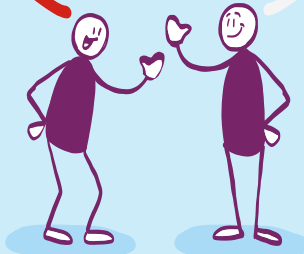


## Feedback is altijd op gedrag, niet op de persoon

Feedback geef je op het gedrag van iemand of op een product of werkwijze, nooit op de persoon zelf. Je geeft feedback dus alleen op wat zichtbaar is, gedrag van de medewerker boven de waterlijn van de ijsberg. Feedback onder de waterlijn, het onzichtbare komt over als een persoonlijke aanval. "Jij bent dominant" is veel aanvallender dan: "ik zag dat je in het gesprek met de klant veel zelf aan het woord was en weinig ruimte liet voor reacties van de ander."



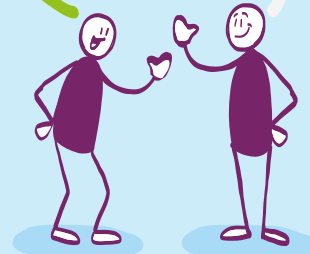
goed  
gedaan!



?

...dankjewel?

je hebt alle onkruid  
binnen de tijd  
weggehaald, top!



...dankjewel!

## Feedback is concreet en duidelijk voor de ander

Bij vage feedback weet je medewerker niet wat die moet doen om zich te verbeteren. Zorg voor concrete feedback. Check of de ander het goed begrijpt.

Bijvoorbeeld: "Goed gedaan!" Zegt niets over wat er dan goed gedaan is.

Zeg dus wat iemand goed deed: "Je hebt alle onkruid binnen de tijd weggehaald, top!"

"Je moet echt wat beter je best doen in het park." Met deze opmerking kan niemand iets. Benoem wat er onder de maat is, bijvoorbeeld: "Ik zie dat er in dit stukje van het park nog steeds onkruid staat".



### *Geef feedback op maat*

Een nieuwe medewerker die het vak nog moet leren heeft andere feedback nodig dan een medewerker met veel werkervaring. Kijk dus wat je medewerker nodig heeft om zich te verbeteren in de gewenste richting.

### *Geef de feedback vanuit jezelf*

Feedback is altijd vanuit jezelf dus je begint met ik. Ik heb gezien / gehoord..... Daarna geef je de ander even tijd om de feedback tot zich te nemen. Hooguit check je nog even of degene je goed heeft begrepen. Je kunt vragen of iemand zelf ideeën heeft ter verbetering. Pas als degene zelf geen ideeën heeft of jou om advies vraagt, geef je jouw advies.

## Eenvoudige feedbackmethodes op een rij

Eenvoudige feedbackmethodes ondersteunen het geven van goede feedback. We bespreken deze methodes aan de hand van een voorbeeld: stel, je ziet dat je collega vaak te laat komt voor afspraken. Je wilt de collega feedback geven.

### *De 4 G's: gedrag, gevoel, gevolg, gewenst*

De 4 G's staan voor gedrag, gevoel, gevolg, gewenst. Het zorgt voor een logisch verhaal.

- 1. Gedrag** Focus op het gedrag of de prestaties van de ander, dus niet op de ander als persoon. Eerst bespreek je diens gedrag. Te laat komen: "Ik merk dat je de afgelopen week 3 keer te laat was voor een afspraak."
- 2. Gevoel** Vertel hoe je je daarbij voelt: "Ik vind dit vervelend omdat ik daardoor niet meer altijd op je kan rekenen."
- 3. Gevolg** Benoem wat er kan gebeuren: "Te laat komen kan laks overkomen bij collega's of klanten."
- 4. Gewenst** Geef aan welk gedrag je liever ziet: "Ik zou graag zien dat je in het vervolg op tijd komt op afspraken."

## De ik-ik-jij-methode

Bij de ik-ik-jij-methode, belicht je de kant van de gever en de ontvanger.

- 1. ik** Maak het gedrag bespreekbaar: "Ik merk dat je de afgelopen week drie keer te laat was voor een afspraak."
- 2. ik** Vertel wat je gevoel daarbij is: "Ik vind dit vervelend omdat ik daardoor niet meer altijd op je kan rekenen."
- 3. jij** Verschuif de focus op de ander. Je vraagt of die dat gedrag herkent en of die er iets over wil vertellen. Bijvoorbeeld: "Zie jij ook in dat je vaker te laat komt en snap je mijn gevoel daarbij?"

Is dat het geval? Kijk dan samen naar de oorzaak van het te laat komen en hoe jullie dit kunnen oplossen.

Herkent die het niet? Geef dan wat concretere voorbeelden waarop de medewerker te laat was. Door je op deze manier open te stellen voor een gesprek voelt de ander zich sneller op zijn gemak. De medewerker begrijpt je beter en is meer bereid tot veranderen van zijn gedrag.

## Opdracht! Feedback

Ga voor jouw werksituatie na welke positieve en negatieve feedback je aan medewerkers wil geven. In de training bespreek je dit met een medecursist en oefen je met feedback geven. Daarbij let de ander op hoe jouw feedback overkomt: is de feedback duidelijk? Komt de feedback neutraal over (dus niet als persoonlijke aanval of kritiek), krijgt de werknemer genoeg ruimte om zelf na te denken hoe die kan verbeteren?

### Stap 1

Aan welke medewerker wil je welke positieve feedback geven? .....

Wat ga je zeggen? .....

Aan welke medewerker wil je negatieve feedback geven? .....

Wat ga je zeggen? .....

### Stap 2

Oefenen in tweetallen: 1 is feedbackgever, 1 speelt medewerker en let op hoe de feedback overkomt.

Kies 1 punt uit dit hoofdstuk waar je extra op wilt letten? .....

#### 2a Voer het feedbackgesprek positieve feedback

##### Nabespreken

- Bespreek eerst het gekozen punt uit dit hoofdstuk. Daarna kun je eventueel de volgende punten ook bespreken
- Is de feedback vanuit degene zelf gegeven? .....
- Is de feedback duidelijk voor de ander? .....
- Is de feedback gericht op het gedrag en niet op de persoon? .....
- Komt de feedback neutraal over (dus niet als persoonlijke aanval of kritiek)? .....
- Krijgt de werknemer genoeg ruimte om zelf na te denken hoe die kan verbeteren? .....

#### 2b Voer het Feedbackgesprek op negatieve feedback/ontwikkelpunten

##### Nabespreken

- Bespreek eerst het gekozen punt uit dit hoofdstuk. Daarna kun je eventueel de volgende punten ook bespreken
- Is de feedback vanuit degene zelf gegeven? .....
- Is de feedback duidelijk voor de ander? .....
- Is de feedback gericht op het gedrag en niet op de persoon? .....
- Komt de feedback neutraal over (dus niet als persoonlijke aanval of kritiek)? .....
- Krijgt de werknemer genoeg ruimte om zelf na te denken hoe die kan verbeteren? .....

## Complimenten

Complimenten zijn belangrijk! Met een compliment toon je duidelijk wat iemand goed doet. Van een compliment krijgt iemand een goed gevoel en bloeit op. Het vergroot iemands zelfvertrouwen en stimuleert medewerkers om zich positief te blijven gedragen. Complimenten kunnen de sfeer verbeteren. Over het algemeen vinden mensen het fijn om een compliment te krijgen. Soms wordt iemand er beetje verlegen van en zwakt het compliment af: "Oh dat valt wel mee hoor", "ik deed gewoon mijn werk". Het is ook een kunst om een complimentje te ontvangen. Het beste is om er gewoon van te genieten en voor het compliment te bedanken.

In de werksituatie zijn complimenten belangrijk om bepaald gedrag te stimuleren, de sfeer te verbeteren of iemand een goed gevoel te geven. Bedenk wat je wilt bereiken met het compliment en waarom. Welk gedrag wil je benadrukken? Er zijn verschillende soorten complimenten en deze hebben verschillende effecten op iemand.

### *Je kunt complimenten geven over:*

#### **1. Iemands karakter of persoonlijkheid**

Dit gaat over iemands eigenschappen. Je zegt bijvoorbeeld iets over iemands creativiteit, positiviteit, optimisme, standvastigheid of flexibiliteit.

#### **2. Iemands uiterlijk of bezittingen**

Je zegt bijvoorbeeld iets over iemands kleding, haardracht, horloge of auto.

#### **3. Iemands betekenis voor jou**

Je geeft bij het compliment aan wat iemand door zijn gedrag of inspanningen voor jou betekent. Je zegt bijvoorbeeld: Doordat jij dit werk zo goed hebt opgepakt voelde ik me heel goed geholpen en was ik er gerust op dat het doel behaald zou worden.

#### **4. Iemands behaalde resultaat**

Als iemand een succes(je) heeft behaald, is het belangrijk om hier bij stil te staan met een compliment. Zeker als je weet dat iemand er heel erg zijn best voor heeft gedaan.

#### **5. Iemands aanpak**

Je geeft een compliment over de manier waarop iemand iets doet. Misschien doet iemand iets op een andere of creatievere manier, dan geef je daar een compliment voor.

#### **6. Iemands mogelijkheden**

Bijvoorbeeld: "als ik nu al zie hoe je je in korte tijd hebt ontwikkeld ben ik superbenieuwd wat er nog meer gaat komen." Let op dat je het luchtig houdt, anders wordt het ervaren als druk om te moeten presteren.



### **Wat is self-fulfilling prophecy?**

Stel je een medewerker voor aan wie je al veel negatieve feedback gaf omdat die steeds te laat is en van wie je wil dat het werkgedrag verbetert. Je merkt dat degene zich niet verbetert en weer te laat is voor een afspraak. Je weet dat je degene moet begeleiden en steunen, begrip moet tonen en feedback moet blijven geven. Toch begin je je aan deze medewerker te ergeren en dat wil je eigenlijk niet. Je moet oppassen dat je niet in de val van de self-fulfilling prophecy terecht komt.

Self-fulfilling prophecy zit tussen je oren. Je denkt op een bepaalde manier over iemand of over een situatie. Je hebt een verwachting over hoe deze iets aanpakt of hoe iets gebeurt. Dit kan positief en negatief werken. Bijvoorbeeld: je moet een uitdagende klus op je werk doen en denk: "dat doe ik wel even" en de klus is zo af. Of je denkt: "dat gaat mij nooit lukken", dan lukt het je ook niet.

In het voorbeeld met de te laat komende collega denk je dat degene vast wel weer te laat zal zijn. En je zult zien dat je gelijk krijgt. Wat je negatieve beeld over de medewerker alleen nog maar versterkt. Misschien zie je het niet eens als die wel op tijd is.

### **Goudklompjes**

Goudklompjes zoeken is een goede manier om met een collega om te gaan aan wie je je ergert om bepaald gedrag? Je gaat op zoek naar iets positiefs in het gedrag van de ander, vaak is dat iets kleins en vanzelfsprekends. Omdat je je eigenlijk al ergert kan het lastig zijn. Zoek toch even door, er is altijd iets positiefs te vinden. Er kan modder om het goudklompje zitten, net als in de natuur.

De medewerker uit het voorbeeld is waarschijnlijk ook wel op tijd gekomen en het feit dat die in elk geval komt is ook een goudklompje. Hier kun je een opmerking over maken. Zorg dat je niet cynisch wordt, het moet wel echt positief overkomen.

### **Wat doet een goudklompje?**

- Je bekrachtigt positief en effectief gedrag.
- Je vergroot iemands zelfvertrouwen.
- Je doorbreekt een negatieve spiraal.
- Je kunt iemand waar je je aan ergert toch waarderen.
- Je voelt je er beter door. Het is immers altijd fijn om iemand te kunnen waarderen.
- Je maakt het jezelf gemakkelijker om empathie te voelen en te tonen in een lastige situatie.



## Tip!

### Stappen naar het goudklompje

1. Herken dat je geïrriteerd raakt (de modder).
2. Beslis dat je op zoek gaat naar een goudklompje.
3. Ga op zoek en geef niet op.
4. Kies een goudklompje: de medewerker is gekomen.
5. Maak het goudklompje belangrijk.
6. Benoem het goudklompje en let op dat het positief klinkt.
7. En dan? Geef de ander de gelegenheid om te reageren, stel een vraag of geef een opmerking

## Voorbeeld

1. Ik ben geïrriteerd omdat mijn collega te laat is
2. Ik wil mij niet irriteren en ga op zoek naar een goudklompje
3. Ik geef niet op!
4. Ik heb twee goudklompjes gevonden
  - Wat fijn dat je er bent
  - De vorige keren ben je ook altijd gekomen
  - Ik kies goudklompje 1.
5. Ik vind het belangrijk dat de medewerker er is.
6. Wat fijn dat je er bent vandaag!
7. Nu hou ik even mijn mond en kijk ik hoe de medewerker reageert.



## Opdracht! Goudklompje

Doe deze opdracht in tweetallen.

Kies allebei een werksituatie waar je met de goudklompjes methode wilt werken: situaties waarin je je ergert aan een medewerker.

Bespreek dan deze vragen met elkaar.

1. **Waarom ergerde je je? (de modder).**

.....

.....

.....

.....

2. **Welke goudklompjes kun je vinden in de modder? Probeer er zoveel mogelijk te vinden. Help elkaar ze te vinden.**

.....

.....

.....

.....

3. **Hoe ga je dit zeggen tegen je medewerker? Hier help je elkaar ook om het op zo'n manier te zeggen dat het echt gemeend en positief overkomt bij de ander. Probeer dat om de beurt uit. De ander let vooral op of het positief overkomt.**

.....

.....

.....

.....

# Handige lijstjes

## Wat je moet weten

Als je samenwerkt met iemand met een psychische kwetsbaarheid kan het handig zijn de volgende vragen door te nemen. Ook kun je hier als de situatie verandert nog eens op terug komen. Deze vragen komen ook allemaal aanbod in de werkgeversinstructie.

1. Welke kwaliteiten, welke beperkingen?
2. Gevolg voor het werk en/of inzetbaarheid?
3. In welke situaties kan het misgaan?
4. Hoe kan ik of een collega dat signaleren?
5. Wat doe ik dan?
6. Wie betrek ik erbij?
7. Wat doe ik eerst?
8. Wat wil je dat collega's weten?

## Signaleren

Hoe signaleer je dat het niet goed gaat met je medewerker? Dit zijn veel voorkomende signalen

1. Slecht slapen
2. Piekeren
3. Terugtrekken
4. Prikkelbaar
5. Wantrouwen
6. Klachten
7. Stress
8. Persoonlijke verzorging
9. In zichzelf praten
10. Persoonlijke signalen

Krijg je een 'niet-pluis' gevoel? Ga dan het gesprek aan met je medewerker.

## Tips voor een gesprek

1. Blijf rustig en geduldig
2. Luister en kijk goed, blijf bij de feiten
3. Neem de persoon apart en neem de tijd
4. Het gedrag staat centraal, niet de persoon
5. Begrip is goed, medelijden niet
6. Maak haalbare afspraken en leg ze vast
7. Wees duidelijk en consequent
8. Laat het niet jouw probleem worden
9. Let op spanningsveld persoon - groep

## Mopper Top 10

- stap 1. Leg uit dat jullie vandaag gaan werken aan het gemopper op de afdeling. Dat het jammer is wanneer er veel geklaagd wordt. Klagen helpt niet zo en de werksfeer wordt er niet gezelliger op.
- stap 2. Laat iedereen in 2-tallen hun eigen mopper top tien samenstellen. Ze hoeven niet echt hun grootste mopper op 1 te zetten en de minst grootste mopper op 10, maar gewoon 10 moppers op een rij.
- stap 3. Inventariseer op een flap alle moppers (vergeet niet hierbij af en toe een grap te maken. Haal de kou wat uit de lucht).
- stap 4. Iedereen mag 5 punten uitdelen. Iedereen mag zelf weten hoe: 5 punten voor de ergste mopper of de 5 ergste moppers allemaal 1.  
Op deze manier kan de mopper top 10 van de afdeling samengesteld worden.  
De mopper met de meeste punten op 1.
- stap 5. Welke verbeteracties zijn aan te brengen bij de eerste 3 moppers (of meer)  
Sluit af met een afspraak met elkaar hoe jullie elkaar gaan aanspreken op het moppergedrag.

**Werkzaam Rivierenland**

Postbus 321, 4190 CH Geldermalsen

T 088 9375000

E [opleiden@werkzaamrivierenland.nl](mailto:opleiden@werkzaamrivierenland.nl)

[werkzaamrivierenland.nl](http://werkzaamrivierenland.nl)