

› TNO rapport voor
ZonMw

Handboek Mentorwijs

*Een training voor leidinggevenden van
kwetsbare medewerkers*



TNO innovation
for life

15 mei 2017 ›

Handboek Mentorwijs

Een training voor leidinggevenden van kwetsbare medewerkers

Rapport voor:	ZonMw
Datum	15 mei 2017
Auteurs	A.M. Hazelzet (TNO) H.A. van de Ven (TNO) M.S. de Wolff (TNO) F. Eversen (Werkzaak) J. van der Wal (Werkzaak) S. Andriessen (Aapar), eindredactie
Projectnummer	060.21391
Rapportnummer	R17031
Contact TNO	Astrid Hazelzet
Telefoon	088 866 53 43
E-mail	astrid.hazelzet@tno.nl

Gezond Leven

Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2017 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Voorwoord

Werk is voor bijna iedereen belangrijk. Werken betekent: je nuttig voelen, structuur in je leven, iets bijdragen, en onder de mensen komen. Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is werken helemaal niet zo vanzelfsprekend. Het gaat hierbij om mensen met een (licht) verstandelijke beperking (LVB), psychisch kwetsbare mensen, mensen met een lichamelijke handicap, met onvoldoende opleiding en/of een leerachterstand, en langdurig werkzoekenden. Ze worden ook wel aangeduid als kwetsbare medewerkers. Juist kwetsbare medewerkers hebben baat bij werk. In de regel hebben kwetsbare medewerkers wat extra begeleiding nodig bij hun werkzaamheden. Deze dagelijkse begeleiding kan heel goed door meewerkende leidinggevenden op de werkvloer gegeven worden. Mentorwijs is een training die zich richt op deze leidinggevenden op de werkvloer. Het doel van de training Mentorwijs is het ontwikkelen en versterken van die specifieke kennis, houding en vaardigheden bij de leidinggevenden die zij nodig hebben om de juiste begeleiding te geven aan hun kwetsbare medewerkers. Leidinggevenden zitten misschien niet direct te wachten op een extra training of cursus. Daarom is Mentorwijs een compacte training, met een prettige afwisseling tussen theorie en praktijk. De deelnemers aan de training zijn over het algemeen zeer positief:

- › “Ik had niet verwacht dat het zo interactief zou zijn, dit is echt een pluspunt! Je leert veel van ervaringen van anderen en ook van hoe anderen aankijken tegen of denken over bepaalde situaties.”
- › “Ik ben me bewust geworden van hoe belangrijk het is om goed te observeren. En dan ook écht goed observeren, want je mist onbewust veel informatie waarmee je aan de slag kunt om de kans van slagen te vergroten.”
- › “De trainers zorgden voor een informele sfeer, waardoor iedereen zich vrij voelde om te zeggen wat hij wilde. Hierdoor werd de interactie in de groep erg gestimuleerd. Ik vond het vooral boeiend om ervaringen uit te wisselen met andere bedrijven.”

In dit project hebben Werkzaak en TNO op een plezierige manier samengewerkt. Beide partijen zijn zeer tevreden over de wijze waarop zij met elkaar in staat zijn geweest de praktijkervaring van de trainers en de ervaringen van leidinggevenden en medewerkers met Mentorwijs te verenigen met de inzichten die uit de expertinterviews en uit de literatuur naar voren kwamen. Het resultaat daarvan vindt u in dit handboek

We danken het management van Werkzaak dat ze het belang inzien van dit project. Werkzaak en TNO zijn ZonMw zeer erkentelijk voor het feit dat zij dit project, waarin de eerste stappen zijn gezet om de training Mentorwijs te onderbouwen, hebben gefinancierd. Tenslotte, een woord van dank ook aan het projectteam bestaande uit medewerkers van Werkzaak, TNO en de cliëntenraad SW voor hun inzet en betrokkenheid.

Joke van der Wal en Frank Eversen, trainers Werkzaak Rivierenland

Colofon

Dit handboek is geschreven volgens het format van het Samenwerkingsverband effectieve interventies. © MOVISIE, kennis en aanpak van sociale vraagstukken. April 2012 - versie 1. De indeling is op sommige punten een klein beetje aangepast om de leesbaarheid te vergroten. Alle in het format genoemde onderdelen komen aan de orde.

Contactgegevens betrokken organisaties

TNO, Schipholweg 77-89, 2316 ZL Leiden

Werkzaak Rivierenland, Postbus 321, 4190 CH Geldermalsen

ZonMw, Laan van Nieuw Oost-Indië 334, 2593 CE Den Haag

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Colofon	ii
1 Inleiding.....	1
1.1 Mentorwijs.....	1
1.2 Waarom Mentorwijs?	1
1.3 Participatiewet als aanleiding	3
2 Mentorwijs in vogelvlucht.....	4
2.1 Probleem en oorzaken	4
2.2 Waarom juist met Mentorwijs aan de slag?	5
2.3 Doel van Mentorwijs	6
2.4 Voor wie is Mentorwijs bedoeld: directe en indirecte doelgroep.....	9
2.5 Wie kan de training aanbieden	10
3 De aanpak.....	11
3.1 De voorbereiding	11
3.2 Overzicht van de vijf bijeenkomsten.....	11
3.3 Benodigde competenties van de trainer.....	13
3.4 Randvoorwaarden	14
3.5 De financiële kant	14
4 Onderbouwing van Mentorwijs	16
4.1 Wat moet je weten: achtergrondinformatie	16
4.2 De visie achter Mentorwijs.....	18
4.3 Verantwoording: wat werkt en waarom werkt het?	19
5 Praktijkervaringen	21
5.1 De trainers over Mentorwijs.....	21
5.2 De deelnemers over de training Mentorwijs.....	21
5.3 De medewerker/cliënt over Mentorwijs	21
Literatuur.....	23
Adressen.....	26
Overzicht bijlagen	26
Bijlage 1 Draaiboeken van de vijf bijeenkomsten.....	27
Bijlage 2 Informatiefolder over Mentorwijs	35
Bijlage 3 Uitnodigingsbrief	38
Bijlage 4 Intakeformulier Mentorwijs.....	39
Bijlage 5 Evaluatieformulier Training Mentorwijs	40

1 Inleiding

1.1 Mentorwijs

Mentorwijs is een training die zich richt op leidinggevendenden van kwetsbare medewerkers in reguliere arbeidsorganisaties. Het doel van de training Mentorwijs is het ontwikkelen en versterken van specifieke kennis, houding en vaardigheden die nodig zijn voor de begeleiding van kwetsbare medewerkers op de werkvloer.

Kwetsbare medewerkers omschrijven we als mensen met een

- ... (licht) verstandelijke beperking (LVB);
- ... psychische kwetsbaarheid;
- ... lichamelijke handicap;
- ... (zeer) laag opleidingsniveau en/of een leerachterstand;
- ... langdurig werkzoekenden.

Voor wie is dit handboek?

Dit handboek is geschreven voor (toekomstige) trainers van Mentorwijs. Dat kunnen leidinggevendenden, werkcoaches/jobcoaches en accountmanagers van begeleidingsorganisaties zijn. Tevens is het handboek bedoeld voor opleidingsadviseurs of coaches van gemeenten en werkpleinen. Voor iedere toekomstige trainer geldt dat ervaring en affiniteit met trainen vereist zijn als basiskennis. Die kennis beschrijven we namelijk niet in dit handboek.

De naam Mentorwijs

De naam 'Mentorwijs' verwijst naar de rol als mentor of coach die de leidinggevende op zich neemt ten aanzien van de (nieuwe) medewerker. Een mentor is volgens het Van Dale woordenboek "een meer ervaren persoon die, op basis van eigen kennis en ervaring, een minder ervaren persoon adviseert en begeleidt." De toevoeging 'wijs' heeft als connotatie dat de training de leidinggevende wijzer en wegwijs maakt in zijn mentorrol.

1.2 Waarom Mentorwijs?

Werken is belangrijk en gezond

Een grote groep mensen heeft moeite om aan te sluiten bij de arbeidsmarkt en is daardoor afhankelijk geraakt van een uitkering. Het staat buiten kijf dat deze mensen gebaat zijn bij werk, ongeacht de reden waarom zij een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Verschillende wetenschappelijke studies hebben aangetoond dat de meeste mensen met psychische of psychiatrische aandoeningen graag willen werken (Horssen et al., 2011; De Levita & Den Uyl, 2012; Verheyen, 2012), net als jongeren met LVB (Bakker et al., 2014) en andere mensen die thuiszitten vanwege ouderdom, ziekte of lichamelijke beperking (van Beek & van Boggelen, 2014).

Werken en gezondheid hangen bovendien samen, blijkt uit veel wetenschappelijke studies. Zo heeft longitudinaal onderzoek uitgewezen dat werkenden minder gezondheidsproblemen ervaren dan werklozen (Yelin & Tupin, 2003; Thomas & Ellis, 2013), ook wanneer er rekening wordt gehouden met demografische kenmerken, leefomstandigheden en socio-economische status (Graetz, 1993). Hetzelfde positieve verband tussen werk en gezondheid wordt gevonden voor mensen met een ziekte of

bepanking. Zo blijkt uit onderzoek van Verheyen (2012) dat mensen met chronisch psychiatrische problematiek die meer dan 16 uur per week werken, gelukkiger zijn dan degenen die geen dagbesteding buitenshuis hebben. Ook mensen met een fysieke beperking of handicap lopen zonder werk een groter risico op depressie, angststoornissen en chronische ziekten zoals diabetes, hartziekten en obesitas (Goodman, 2015).

Rol leidinggevenden

Onderzoek heeft uitgewezen dat het trainen van leidinggevenden in het begeleiden van kwetsbare medewerkers de re-integratie op het werk kan bevorderen en ziekteverzuim kan verminderen (Haldorsen et al., 1997; Kolakowsky-Hayner et al., 2012; Schreuder et al., 2013). Bij de begeleiding van kwetsbare medewerkers moet de leidinggevende heldere verwachtingen stellen en deze medewerkers motiveren met behulp van goede voorbeelden. Goede begeleiding vraagt dus om specifieke vaardigheden van de leidinggevende. De training Mentorwijs heeft tot doel juist deze kennis en vaardigheden bij leidinggevenden verder te ontwikkelen en te versterken. Het uiteindelijke doel is een versteviging en verduurzaming van de arbeidsrelatie, waardoor het arbeidscontract duurzaam wordt. Dit zal ook bijdragen aan een bredere kwaliteit van leven.

Naast een werkcoach (iemand van buiten het bedrijf die begeleiding aanbiedt) kan juist een leidinggevende ook begeleiding aanbieden: de leidinggevende is veel vaker aanwezig dan de werkcoach, de leidinggevende kent het bedrijf waar de kwetsbare medewerker werkt beter en is beter in staat het belang van het bedrijf en het belang van de kwetsbare medewerker af te wegen.

Goede begeleiding is onmisbaar voor kwetsbare medewerkers, willen zij voor een langere periode aan het werk blijven. Kwetsbare medewerkers hebben namelijk meer moeite met het vasthouden van werk, onder andere door negatieve attitudes en percepties van collega's (Paez & Arendt, 2014) en omdat werkgevers weinig kennis hebben van kwetsbare groepen en de begeleiding die zij nodig hebben (Kaye et al., 2011).

Een voorbeeld: Ziekenhuis Rivierenland

Het Ziekenhuis Rivierenland in Tiel heeft op dit moment elf kwetsbare medewerkers van Werkzaak Rivierenland in dienst. Zij werken in het restaurant, in de keuken en springen af en toe bij in het winkeltje. De medewerkers worden begeleid door de leidinggevende en (senior)collega's van het ziekenhuis. Wekelijks komt er een praktijkbegeleider van Werkzaak langs om eventueel praktische ondersteuning te bieden. De werkcoach is op afstand beschikbaar voor complexe vragen of vraagstukken waar de leidinggevenden niet goed uitkomen.

De leidinggevende van het ziekenhuis zag in dat de samenwerking op de werkvloer niet altijd soepel verliep. Vooral wanneer collega's van het ziekenhuis niet op één lijn zaten in de aansturing van de medewerkers van Werkzaak, ontstond er onzekerheid bij deze medewerkers. In overleg met de werkcoach hebben leidinggevenden en (senior) collega's van het ziekenhuis in twee groepen van drie deelgenomen aan de training Mentorwijs. Hier kregen zij inzichten in mogelijke beperkingen van medewerkers en praktische handvatten hoe ze de begeleiding van Werkzaakmedewerkers konden aanpakken. In overleg met de trainer, de werkcoach en de praktijkbegeleider zijn er bij het Ziekenhuis in Tiel bijeenkomsten over samenwerken georganiseerd voor de Werkzaakmedewerkers. Overige collega's van het ziekenhuis die ook wel eens met de mensen van Werkzaak samenwerken, wilden ook meer te weten komen over hoe om te gaan met psychische beperkingen. Voor hen zijn er op locatie twee informatiebijeenkomsten over psychische beperkingen georganiseerd.

1.3 Participatiewet als aanleiding

Vanaf 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht. De Participatiewet heeft tot doel iedereen in Nederland, met of zonder arbeidsbeperking, deel te laten nemen aan de samenleving door middel van een baan. De Participatiewet valt onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten. De gedachte achter de wet is dat meer mensen met een beperking aan de slag moeten bij gewone werkgevers.

Er wordt veel gedaan om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weer aan het werk te krijgen en de uitkeringsduur te verkorten. Zo bieden gemeenten bijvoorbeeld ondersteuning aan bij de re-integratie door middel van werkgeversarrangementen. De gemeente compenseert werkgevers onder andere met loonkostensubsidie als mensen niet in staat zijn om het minimumloon te verdienen.

Ondanks dat het beleid gericht is op een toename van de arbeidsparticipatie van kwetsbare medewerkers, is de arbeidsparticipatie van deze groep niet gestegen (Prins & Van Vuuren, 2015). Onderzoek heeft aangetoond dat een werkgeversarrangement de uitstroom naar een baan weliswaar kan vergroten, maar beperkt effectief is in het bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van mensen, mede als gevolg van de gebrekkige begeleiding die zij krijgen (van Emmerik et al., 2015). Goede begeleiding van kwetsbare medewerkers is dus cruciaal voor het in stand houden van de arbeidsrelatie. Mentorwijs is een korte, praktische training van vijf dagdelen, die bijdraagt aan een betere kwaliteit van de begeleiding op de werkvloer. In vijf sessies worden specifieke kennis, houding en vaardigheden aangeleerd die nodig zijn voor deze begeleiding.

Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten

In het sociaal akkoord van 11 april 2013 hebben het kabinet en sociale partners (werkgevers- en medewerkersorganisaties) afgesproken banen te creëren bij reguliere werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking. In totaal gaat het om 125.000 extra banen (ten opzichte van de peildatum 1 januari 2013): 100.000 in de marktsector die in 2026 gerealiseerd moeten zijn en 25.000 bij de overheid die in 2024 gerealiseerd moeten zijn.¹ Om dat te regelen is de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten in werking gesteld. De wet is een “stok achter de deur” voor werkgevers om daadwerkelijk tot baancreatie en plaatsing over te gaan. Als de streefaantallen niet gehaald worden, kan de overheid een verplicht quotum aan werkgevers opleggen. Mentorwijs is één van de hulpmiddelen voor werkgevers om de banenafpraak op een kwalitatief goede manier vorm te geven, doordat het de kans op een duurzame plaatsing vergroot.

¹ Zie *Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Kennisdocument*, versie februari 2017. [S.I.]: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

2 Mentorwijs in vogelvlucht

2.1 Probleem en oorzaken

Er is in Nederland ongeveer een kwart miljoen mensen dat onder de Participatiewet valt. In 2015 telde Nederland 1,7 miljoen mensen tussen de 15 en 75 jaar die aangaven dat zij door een langdurige ziekte, aandoening of handicap belemmerd werden in het krijgen of uitvoeren van werk (ook wel aangeduid als een 'arbeidsbeperking'; Sorgdrager & Otto, 2016). Naar schatting heeft ongeveer 40% van de mensen onder de 45 jaar met een arbeidsbeperking betaald werk. Dat betekent dus dat 60% afhankelijk is van een uitkering. Dit is niet alleen duur voor de maatschappij, het is vooral slecht voor de doelgroep zelf. Hun capaciteiten blijven onderbenut, ze missen hierdoor mogelijkheden voor sociale contacten en het gevoel te kunnen bijdragen aan de maatschappij. Een voortijdige beëindiging van het arbeidscontract heeft nog meer negatieve gevolgen: een negatieve ervaring bij de medewerker zelf, met negatieve gevolgen voor het zelfbeeld of zelfvertrouwen van deze persoon. De kans dat de medewerker weer nieuwe stappen zet richting werk, wordt kleiner (Blonk, 2015).

De oorzaken waarom deze kwetsbare groep weinig duurzaam aan het werk is, zijn heel divers. Een belangrijke oorzaak ligt bij de negatieve beeldvorming, die weer voortkomt uit onbekendheid of onwetendheid. Werkgevers schatten de inzetbaarheid van kwetsbare medewerkers lager in, hebben het idee dat ze vaker verzuimen en minder productief zijn dan reguliere medewerkers. Deze beeldvorming maakt dat werkgevers vooraf al inschatten dat het aannemen van mensen uit de doelgroep niet alleen extra kosten met zich mee zal brengen, maar ook veel inspanningen (Inspectie SZW, 2012; Verveen & Petersen, 2007).

Maar ook op de werkvloer gaat het vaak mis. Onvoldoende begeleiding en begrip aan de kant van de werkgever, onvoldoende ondersteuning op de werkvloer, weinig begrip van collega's voor een aandoening of beperking, werkstress, en het ontbreken van passend werk of takenpakket aangepast aan de situatie van de medewerker kunnen de aanleiding zijn voor uitval (LPGGZ, NPCF, 2015).

Een juiste begeleiding is de sleutel voor een duurzame plaatsing van een kwetsbare medewerker (Horssen et al., 2013; Fermin et al., 2013). Hiertoe is het nodig dat leidinggevenden kennis hebben van de specifieke problemen waarmee mensen uit kwetsbare groepen te maken hebben, en weten hoe deze groep optimaal begeleid kan worden. Een valkuil is dat de leidinggevende zich gaat opstellen als de hulpverlener. Dit maakt kwetsbare medewerkers alleen maar afhankelijk. Een andere valkuil is het overnemen van werk, waardoor een medewerker te weinig kansen krijgt om zichzelf te ontplooiën.

Mentorwijs beoogt leidinggevenden te versterken in het begeleiden van kwetsbare medewerkers op de werkvloer. Mentorwijs is primair bedoeld voor de leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse begeleiding van de kwetsbare medewerker. Die dagelijkse begeleiding kan bijvoorbeeld bestaan uit het geven van werkopdrachten, het controleren op de uitvoering hiervan en daar waar nodig bijsturen. Juist in die dagelijkse begeleiding is het nodig dat de leidinggevende zich kan inleven in zijn/haar kwetsbare collega en begrip kan opbrengen voor bijvoorbeeld het lagere werktempo of lagere eisen die, in vergelijking met reguliere medewerkers, aan hem gesteld worden.

2.2 Waarom juist met Mentorwijs aan de slag?

Mentorprogramma's gericht op leidinggevendenden als mentor zijn een veelbelovende strategie om de dagelijkse begeleiding van medewerkers uit kwetsbare groepen concreet vorm te geven. Er zijn echter nog nauwelijks interventieprogramma's ontwikkeld die leidinggevendenden trainen in het begeleiden van kwetsbare medewerkers op de werkvloer. Mentorwijs voorziet in die leemte.

De opzet van de training sluit aan op de wensen van de deelnemende leidinggevendenden, die onder andere naar voren kwamen in tussentijdse evaluaties van Mentorwijs:

- › kortdurend (5 weken lang één avond per week van 2,5 uur);
- › kosteloos;
- › direct na werktijd, inclusief maaltijd voorafgaande aan de bijeenkomst;
- › gemixte groep van leidinggevendenden van verschillende bedrijven;
- › trainers zijn bekend met de doelgroep en de deelnemende bedrijven;
- › werkcoach en/of accountmanager is bij de training aanwezig en kan aanhaken op vragen en voorbeelden uit de praktijk.

Wat maakt Mentorwijs zo goed bruikbaar?

- › Mentorwijs biedt een interactief programma. Deelnemers kunnen vragen en casussen uit de praktijk inbrengen. De lesstof is zodanig opgezet dat deelnemers het geleerde direct kunnen toepassen in de praktijk.
- › Met Mentorwijs krijgen je “beeld en geluid bij beperkingen”, zei een deelnemer van de training. Met andere woorden: het wordt veel concreter voor leidinggevendenden om wat voor mensen het gaat als we het hebben over mensen ‘met afstand tot de arbeidsmarkt’.
- › Er is voldoende ruimte voor het uitwisselen van informatie en ervaringen met leidinggevendenden van andere bedrijven. Deze onderlinge uitwisseling legt verschillen bloot waarover de deelnemers met elkaar in gesprek kunnen gaan. “Het samen met mensen van een ander bedrijf opdrachten uitvoeren werkt goed: je ziet de verschillen in aanpak en discussieert erover”.
- › De rollenspellen en filmpjes zorgen ervoor dat iedere deelnemer zicht krijgt op zijn/haar eigen houding, normen en waarden ten aanzien van kwetsbare medewerkers, en hoe hij² communiceert als leidinggevende. “Ik heb geleerd om op een positieve manier uit te vragen hoe het met iemand gaat als je ziet dat hij niet goed in zijn vel zit: “Hoe was je weekend?”
- › ‘Doelgroep’-medewerkers hebben vaak bruikbare ideeën over hoe het werk beter kan; Mentorwijs leert leidinggevendenden om kwetsbare medewerkers te stimuleren om zelf na te denken.

Wat zijn de resultaten van deze interventie?

- › Bijzonder aan Mentorwijs is dat het zich richt op versterking van de leidinggevende in zijn rol als mentor, coach en collega van een kwetsbare medewerker. Deze rol als mentor, coach en collega vervult een leidinggevende in zeker zin altijd ten opzichte van zijn/haar ondergeschikten, maar bij kwetsbare medewerkers is die begeleiding cruciaal. Wanneer een leidinggevende tekortschiet in het geven van de juiste begeleiding, leidt dat bij kwetsbare medewerkers namelijk bijna altijd tot een beëindiging van het dienstverband. Tijdens de training Mentorwijs kan de leidinggevende kennis opdoen, vaardigheden oefenen, en ervaring opdoen in het begeleiden en coachen.

² Overall waar ‘hij’, ‘zijn’ en ‘hem’ vermeld wordt in de tekst, kan ook ‘zij’ en ‘haar’ gelezen worden.

- › De kwetsbare medewerker krijgt als gevolg van de juiste begeleiding de kans om zich te ontwikkelen in een duurzame arbeidsrelatie. Een ‘win-winsituatie’ dus voor beide partijen.
- › Velen vinden voldoening in het begeleiden en stimuleren van hun collega. Zij vinden het belangrijk dat een persoon die om verschillende redenen kwetsbaar is, de kans krijgt zich te ontwikkelen in het werk en een duurzame plek op de arbeidsmarkt krijgt.
- › De ervaringen die met het mentorschap worden opgedaan, hebben in de regel een positief effect op het hele bedrijf. In het bedrijf ontstaat ruimte voor kwetsbare medewerkers: er is meer begrip voor het gedrag van kwetsbare collega’s. Dit is noodzakelijk omdat voor een duurzame werkrelatie niet alleen de directe leidinggevende maar ook de bredere groep van collega’s achter de keuze moet staan om kwetsbare medewerkers in dienst te nemen en te houden.

Enkele deelnemers aan Mentorwijs merkten op:

- › “Als je met collega’s naar de cursus gaat, levert dat ook nog groepsbinding op. En het zorgt voor één visie hoe om te gaan met de doelgroep.”
- › “De cursus beviel bij onze medewerkers zo goed, dat ze uiteindelijk allemaal op cursus zijn gegaan.”

2.3 Doel van Mentorwijs

Het hoofddoel van de training Mentorwijs is specifieke **kennis, houding en vaardigheden** aan te leren en te versterken bij leidinggevendenden die kwetsbare medewerkers in hun team hebben. Mentorwijs is geschikt voor zowel leidinggevendenden in het reguliere bedrijfsleven als bij de overheid. Het gaat daarbij om kennis, houding en vaardigheden die nodig zijn om kwetsbare medewerkers binnen het eigen bedrijf of organisatie op de juiste manier te begeleiden met een duurzame arbeidsrelatie als doel.

Mentorwijs is gericht op het aanleren van de volgende kennis, houding en vaardigheden. Meer specifiek gaat het om:

1. kennis ...

- › van (psychische) beperkingen en begrip hoe met deze beperkingen om te gaan;
- › weten welke aanpassingen de beperkingen vragen met betrekking tot werk.

2. een open en betrokken houding die de autonomie van de kwetsbare medewerker versterkt. Een open en betrokken houding betekent ...

- › accepteren dat de medewerker bepaalde beperkingen heeft waarmee rekening gehouden moet worden, maar daarmee niet overmatig beschermend omgaan;
- › affiniteit hebben met medewerkers met beperkingen en er tijd in willen stoppen om hen beter te laten functioneren;
- › ervoor willen zorgen dat de medewerker met plezier naar het werk gaat: zich gehoord voelt, zich erbij voelt horen;
- › openstaan voor signalen die er op kunnen wijzen dat het niet goed gaat met de medewerker en daar op een positieve, voor de medewerker veilige manier naar vragen;
- › aandacht hebben voor mogelijke fricties tussen de kwetsbare medewerker medewerkers met beperkingen en reguliere medewerkers: tijdig initiatief nemen om dit uit te praten;

- › aandacht hebben voor duidelijkheid en betrokkenheid, want daar heeft een kwetsbare medewerker meer behoefte aan.

3. vaardigheden met betrekking tot het werk:

- › beperkingen kunnen vertalen naar werkaanpassingen: de leidinggevende moet weten welke ondersteuning een medewerker nodig heeft om zo goed mogelijk te functioneren, welke taken hij kan verrichten en welke werkaanpassingen mogelijk en nuttig zijn;
- › ontwikkelmogelijkheden voor de betreffende medewerker kunnen creëren, bijvoorbeeld door het werk op een bepaalde manier in te richten;
- › een transformatieele leiderschapsstijl³ kunnen hanteren;
- › uitdagingen proberen te vinden voor de betreffende medewerker, bijvoorbeeld door hem ook eens ander werk te laten doen.

4. vaardigheden met betrekking tot communicatie:

- › draagvlak kunnen creëren: draagvlak op werkvloer/kunnen omgaan met weerstand;
- › observeren/(tijdig) signaleren van problemen en deze op kunnen lossen, conflictantering;
- › uit kunnen dragen van informatie over de medewerker aan collega's (in afstemming met medewerker);
- › in staat zijn samen te werken met externen zoals de werkcoach, begeleiders van de gemeente of UWV;
- › een lerende oriëntatie hebben: ervaringen en kennis willen en kunnen uitwisselen met anderen;
- › aanspreekpunt op de werkvloer zijn voor de kwetsbare medewerker en collega's.

5. geloof in eigen kunnen hebben ('self efficacy'):

- › erop vertrouwen over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken om de begeleiding goed vorm te geven.

Wat zijn de verwachte resultaten?

Leidinggevenden die de training Mentorwijs hebben gevolgd, zullen zich naar verwachting onderscheiden door de volgende vaardigheden.

De leidinggevende...

weet...

- › welke ondersteuning er door werkcoaches, accountmanagers en praktijkbegeleiders van Werkzaak (of andere organisatie) kan worden geboden en wie hij hiervoor het beste kan benaderen;
- › welke vragen hij voorafgaand aan de plaatsing kan en mag stellen aan de medewerker om inzicht te krijgen in diens kwaliteiten en beperkingen;
- › welke verschillende stijlen van leidinggeven er zijn, en welke daarvan het beste aansluit bij de wensen en behoeften van de specifieke medewerker.

³ Transformationeel leiderschap gaat ervan uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren, zoals salaris of beloningen maar ook aan intrinsieke factoren zoals de capaciteiten van de medewerker, of diens normen en waarden. Bij een transformatieele stijl is de leidinggevende in staat in te spelen op de normen, waarden, behoeften en vaardigheden van de medewerker. Bij een transformatieele stijl ligt de nadruk op het inspireren en motiveren van de medewerker.

heeft...

- › een open en betrokken houding tot de medewerker met een arbeidsbeperking, zonder een hulpverlenersrol aan te nemen;
- › een luisterend oor;
- › een goed observatievermogen zonder oordeel;
- › inzicht in communicatietechnieken (luisteren, samenvatten, open vragen stellen) die het begeleiden van medewerkers ondersteunen;
- › een globaal beeld van verschillende (veel voorkomende) psychische beperkingen.

kan...

- › technieken voor en valkuilen bij het observeren van medewerkers benoemen en toepassen;
- › (het functioneren van) de medewerker goed observeren;
- › verschillende competenties herkennen bij medewerkers door middel van observeren;
- › op een opbouwende manier feedback en terugkoppeling geven;
- › feedback gebruiken als middel om weerstand te verminderen en gedrag bespreekbaar te maken;
- › de medewerker op een respectvolle en integere wijze motiveren en stimuleren;
- › werken met begeleidingskaarten (Dariuz/SBCM) voor de dagelijkse begeleiding op de werkvloer en de eventueel noodzakelijke aanpassingen verrichten op de werkvloer;
- › benoemen hoe beperkingen het alledaagse functioneren op de werkvloer beïnvloeden;
- › benoemen welke stijl van leidinggeven of communicatietechniek het beste past bij een medewerker en situatie;
- › bijdragen aan de verbetering van het functioneren van de medewerker en zo meerwaarde te creëren voor het bedrijf.

Resultaten van Mentorwijs voor de kwetsbare medewerkers

Een getrainde direct leidinggevende beschikt over de juiste houding, kennis en vaardigheden waarmee hij een kwetsbare medewerker in de dagelijkse begeleiding kan ondersteunen op de werkplek. Deze begeleiding op de werkplek levert de volgende uitkomsten voor de kwetsbare medewerker zelf:

- › integratie en acceptatie van de medewerker in het team van medewerkers;
- › tevredenheid en productiviteit van de medewerker op de werkplek;
- › een volwaardige plaats voor de medewerker in het team.

Samenvattend kunnen we vaststellen dat bedrijven waar leidinggevend en getraind zijn met Mentorwijs gekenmerkt worden door het volgende:

- › aan de ene kant houdt men rekening met eventuele beperkingen of bijzonderheden van de kwetsbare medewerker(s);
- › aan de andere kant neemt iedereen binnen het bedrijf de medewerker serieus, en draait deze volwaardig mee in een team.

2.4 Voor wie is Mentorwijs bedoeld: directe en indirecte doelgroep

De **directe doelgroep** van Mentorwijs zijn leidinggevendenden die een mentorrol hebben of gaan vervullen ten opzichte van een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt. De leidinggevende die deelneemt aan de training Mentorwijs moet daadwerkelijk betrokken zijn bij het aansturen van de kwetsbare medewerker(s). Bij voorkeur heeft de leidinggevende ook in de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer regelmatig contact met de kwetsbare medewerker(s).

Bij voorkeur voldoet de leidinggevende die de training gaat volgen aan de volgende voorwaarden. Hij heeft ...

- › ervaring met leidinggeven;
- › werkervaring binnen het bedrijf of de organisatie;
- › affiniteit met de doelgroep;
- › motivatie om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen;
- › bereidwilligheid om zijn kennis en ervaring met anderen te delen.

In principe is iedere leidinggevende in staat om een mentorrol op zich te nemen ten opzichte van een medewerker met een arbeidsbeperking. De mentorrol (en dus ook de training Mentorwijs) heeft wel meer kans van slagen als de leidinggevende ...

- › een functie heeft waarbinnen de mentorrol goed past;
- › enige werkervaring heeft en zijn kennis en ervaring kan delen en overdragen;
- › gemotiveerd is om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden;
- › vriendelijk en toegankelijk is;
- › oog heeft voor het welbevinden van de medewerkers;
- › oog heeft voor kwaliteiten en mogelijkheden van medewerkers: wat kan iemand wel, of wat heeft iemand nodig om te kunnen participeren;
- › in staat is tot het opbouwen van goede contacten met de medewerker, de werkcoach en de directe collega's, en deze in stand kan houden.

De **indirecte doelgroep** van de training Mentorwijs zijn de medewerkers met een arbeidsbeperking. Zij profiteren van de training van hun leidinggevendenden. Medewerkers met een afstand tot arbeidsmarkt worden hierbij gedefinieerd als...

- › mensen met een (licht) verstandelijke beperking;
- › psychisch kwetsbare mensen;
- › mensen met een lichamelijke handicap;
- › mensen met (zeer) beperkt opleidingsniveau en/of een leerachterstand;
- › langdurig werkzoekenden.

Met andere woorden: het gaat altijd om een heterogene groep medewerkers, met (een combinatie van) verschillende problemen. Begeleiding vraagt daarom in zekere zin altijd maatwerk.

Wanneer Mentorwijs aanbieden?

Bij plaatsingen van medewerkers bij externe organisaties vindt er altijd een gesprek plaats tussen een vertegenwoordiger van het bedrijf en een accountmanager of werkcoach van Werkzaam Rivierenland (of een andere begeleidingsorganisatie). Dit is een goed moment om de gesprekspartner van het bedrijf te wijzen op de mogelijkheden van Mentorwijs. Daarnaast, als een leidinggevende van het bedrijf vragen heeft over de begeleiding van medewerkers, kan een werkcoach of accountmanager hem enthousiast maken voor het volgen de training Mentorwijs.

Nieuwe ontwikkelingen Mentorwijs

Op termijn is het de bedoeling een specifieke module te ontwikkelen voor HR-professionals van bedrijven. Deze module biedt hen praktische handvatten zodat ook zij in staat zijn een steentje bij te dragen aan het succesvol plaatsen van kwetsbare medewerkers in hun bedrijf. Ook de specifieke 'HR-module' wordt gebaseerd op wetenschappelijke kennis over succes- en faalfactoren van duurzame plaatsingen van kwetsbare medewerkers, uiteraard toegesneden op de rol van HR-professionals. Eventueel kan Mentorwijs een rol spelen bij de (h)erkenning van bedrijven die bijdragen aan de werkgelegenheid van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. In dit kader wordt onderzocht of het hebben gevolgd van Mentorwijs kan meetellen als 'bewijslast' voor het voldoen aan 'kwalitatieve criteria' die worden gehanteerd bij de PSO-certificering van een bedrijf. Voor meer informatie over de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO), zie www.pso-nederland.nl.

2.5 Wie kan de training aanbieden

De training Mentorwijs kan gegeven worden door alle organisaties die zich inzetten voor plaatsing en begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze organisatie traint de leidinggevenden binnen bedrijven of instellingen waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk geholpen worden.

De training Mentorwijs kan bijvoorbeeld worden aangeboden worden door de volgende partijen:

- › (sociale diensten van) gemeenten;
- › werkgeversservicepunten;
- › jobcoachorganisaties;
- › re-integratiebedrijven;
- › UWV;
- › Divosa;
- › SBCM;
- › Cedris;
- › werkgeversorganisaties.

In paragraaf 3.3 gaan we in op de benodigde competenties van de trainers van Mentorwijs.

3 De aanpak

3.1 De voorbereiding

Groepssamenstelling

Bij voorkeur nemen verschillende soorten organisaties of bedrijven deel aan de training, zodat de groepssamenstelling gevarieerd is naar branche. De maximale groepsgrootte ligt tussen de twaalf en veertien deelnemers. Om voldoende diversiteit in elke groep te kunnen garanderen, is het wenselijk dat niet meer dan drie leidinggevendenden van één bedrijf meedoen aan dezelfde training. Enige variatie in branche of organisatie geeft de training vanuit het oogpunt van kennisdeling een meerwaarde. Overige vormen van diversiteit (bijvoorbeeld met betrekking tot etniciteit, geslacht, leeftijd, of sociale klasse) spelen geen rol bij de selectie van deelnemers voor een training Mentorwijs.

Informatiebijeenkomst en intake

Voorafgaand aan de training vindt er een **informatiebijeenkomst** plaats waarin de trainers het programma en de opzet van de training toelichten. Daarnaast vindt er die avond een individueel gesprek plaats met de leidinggevendenden die gaan deelnemen, waarbij de ervaringen van de cursist met de doelgroep (medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt) in kaart worden gebracht. Deze informatie hebben de trainers nodig om goed aan te kunnen sluiten op de belevingswereld van de deelnemers.

Verder voeren de trainers met alle deelnemers vooraf een **kort intakegesprek** zodat helder is wat ieders verwachtingen, wensen, vragen en doelen zijn ten aanzien van de Mentorwijstraining. Bij de start van de eerste bijeenkomst blikken beide trainers terug op deze gesprekken: wat zijn globaal de beoogde doelen, en wat is de grote lijn daarin?

3.2 Overzicht van de vijf bijeenkomsten

De training Mentorwijs bestaat uit vijf bijeenkomsten van 2,5 uur, die we hieronder apart beschrijven. Meer specifieke informatie over welke activiteiten er tijdens elke bijeenkomst verricht worden, is te vinden in bijlage 1 Draaiboeken.

Iedere bijeenkomst van Mentorwijs start met een **gezamenlijke maaltijd** met de trainers en alle deelnemers. Dit dient een praktisch doel zodat de deelnemers direct na werktijd de training kunnen volgen. Daarnaast biedt de maaltijd een goede gelegenheid om elkaar in een informele sfeer te leren kennen.

Bijeenkomst 1: introductie nieuwe collega, leidinggeven en communicatietechnieken

Leerdoelen:

- › de deelnemer weet welke ondersteuning er door werkcoaches, accountmanagers en praktijkbegeleiders van de betrokken begeleidingsorganisatie kan worden geboden en wie hij hiervoor het beste kan benaderen;
- › de deelnemer kent de mogelijkheden en beperkingen van de verschillende stijlen van leidinggevendenden;
- › de deelnemer weet welke vragen hij voorafgaand aan een plaatsing kan en mag stellen aan de medewerker om daarop zijn stijl van leidinggeven te baseren, zodat deze het best aansluit bij de medewerker en de situatie;

- › de deelnemer kan met behulp van de geboden informatie een introductieprogramma opstellen voor een nieuwe medewerker met een beperking.

De eerste bijeenkomst bevat de volgende elementen:

- › kennismaking, ervaringen delen;
- › bespreken van de handleiding van het SBCM (*Aan het werk met een nieuwe collega*) en een werkgeversinstructie;
- › aan de slag met een introductieprogramma;
- › uitleg over stijlen van leidinggeven en (non-verbale) communicatietechnieken.

Bijeenkomst 2: psychische beperkingen (deel I)

Leerdoelen:

- › de deelnemer heeft een globaal beeld van verschillende (veel voorkomende) psychische beperkingen;
- › de deelnemer weet welke vragen hij voorafgaand aan de plaatsing kan en mag stellen aan de medewerker om inzicht te krijgen in de kwaliteiten en beperkingen van de medewerker;
- › de deelnemer weet hoe beperkingen het alledaagse functioneren op de werkvloer beïnvloeden.

De tweede bijeenkomst bevat de volgende elementen:

- › uitvragen van voorkennis van psychische beperkingen (op het werk/privé);
- › videofragmenten van doelgroep met opdrachten;
- › interactief doceren over verschillen en overeenkomsten tussen verschillende beperkingen;
- › stilstaan bij verschillende rollen en verantwoordelijkheden van de begeleiders.

Bijeenkomst 3: observeren en begeleiden aan de hand van competenties

Leerdoelen:

- › de deelnemer kan technieken en valkuilen benoemen bij het observeren van medewerkers;
- › de deelnemer kan verschillende competenties herkennen bij medewerkers door middel van observeren.

De derde bijeenkomst bevat de volgende elementen:

- › observatieoefening door middel van videofragment;
- › ontdekken van valkuilen bij het observeren;
- › interactief doceren over verschillende competenties (Dariuz⁴);
- › een praktische oefening waarbij de cursist aan de hand van een videofragment competenties observeert en met behulp van de begeleidingskaarten (Dariuz) kwaliteiten en ontwikkelmogelijkheden bespreekt met collega leidinggevendenden.

⁴ De Dariuz Works® methodiek wordt door professionals van onder andere gemeenten en SW-organisaties ingezet om hun cliënten te begeleiden naar duurzaam (regulier) werk. De methodiek maakt het voor de professional gemakkelijker om de regie te voeren over het re-integratieproces en een cliëntgerichte aanpak te hanteren. De Dariuz Works® methodiek bestaat onder andere uit de modules WegWijzer, diagnose, assessment, loonwaardemeting.

Bijeenkomst 4: psychische beperkingen (deel II)

Leerdoelen:

- › de deelnemer heeft een globaal beeld van verschillende (veel voorkomende) psychische beperkingen;
- › de deelnemer weet welke vragen hij voorafgaand aan de plaatsing kan en mag stellen aan de medewerker om inzicht te krijgen in de kwaliteiten en beperkingen van de medewerker;
- › de deelnemer weet hoe beperkingen het alledaagse functioneren op de werkvloer beïnvloeden;
- › de deelnemer is voorbereid op de mogelijkheid dat zich incidenten kunnen voordoen en weet welke stappen dan te nemen of hoe te reageren;
- › de deelnemer weet hoe de inzet van een buddy de inwerkperiode positief kan beïnvloeden;
- › de deelnemer heeft inzicht hoe zijn/haar eigen gedrag de inzet van de medewerker kan beïnvloeden.

Bijeenkomst 5: feedback geven

Leerdoelen:

- › de deelnemer kan feedback geven als middel om weerstand te verminderen en gedrag bespreekbaar te maken;
- › de deelnemer kan benoemen welke stijl van leidinggeven of communicatietechniek hij kan toepassen om de medewerker te begeleiden en te ontwikkelen;
- › de deelnemer kan feedback geven als middel om weerstand te verminderen en gedrag bespreekbaar te maken;
- › de deelnemer weet het verschil tussen een open en gesloten gesprekspartner;
- › de deelnemer kan een gesprek voeren volgens de techniek van LSD (luisteren, samenvatten en doorvragen).

De vijfde bijeenkomst bevat de volgende elementen:

- › uitleg over stijlen van leidinggeven en communicatietechnieken;
- › rollenspel waarin deelnemers de trainingsacteur begeleiden op competenties;
- › praktische oefeningen waarbij de deelnemers oefenen met LSD;
- › evaluatie en afsluiting van de training.

3.3 Benodigde competenties van de trainer

Van de trainer wordt verwacht dat hij ervaring heeft in het geven van trainingen waarbij verschillende interactieve werkvormen worden ingezet en informatie wordt overgedragen. Hierbij is kennis van de doelgroep met afstand tot de arbeidsmarkt gewenst. De trainer kan omgaan met heterogene lesgroepen waarbij hij de aandacht kan verdelen en aan kan sluiten bij verschillende leerstijlen. Daarnaast is het belangrijk dat hij weet wat er speelt op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de Participatiewet en aanpalende wet- en regelgeving. Voor het onderdeel 'omgaan met psychische beperkingen op de werkvloer' is kennis van deze materie noodzakelijk.

Dit houdt in dat de uitvoerder inhoudelijk en didactisch op hbo-niveau functioneert. Mogelijke opleidingsachtergrond:

- › Opleidingskunde;
- › HBO Re-integratie of Werkcoach;
- › Personeel en Arbeid;

- › Sociaal Pedagogisch Hulpverlener.

3.4 Randvoorwaarden

Bedrijven of organisaties die hun leidinggevenden willen aanmelden voor de training Mentorwijs, wordt aanbevolen om de volgende randvoorwaarden goed in acht te nemen:

- › de organisatie heeft idealiter een missie voor wat betreft in dienst nemen van mensen met beperkingen;
- › er bestaat in de organisatie op alle niveaus draagvlak en waardering voor het inzetten van kwetsbare medewerkers;
- › leidinggevenden die gaan deelnemen aan de training Mentorwijs krijgen extra tijd om de training te volgen;
- › er is een geschikte lesruimte met technische middelen beschikbaar voor de training.

3.5 De financiële kant

In tabel 3.1 wordt een beknopte inschatting gegeven van het aantal uren dat nodig is voor de introductie en implementatie van Mentorwijs in chronologische volgorde. Afhankelijk van de situatie in het bedrijf worden alle of een deel van de activiteiten gevolgd.

Tabel 3.1 Inschatting van aantal benodigde uren voor de introductie en implementatie van Mentorwijs

Activiteiten	Uren	Totaal
Overleg over de inbedding van Mentorwijs in de organisatie die een of meer leidinggevenden de training laat volgen, bedoeld om de plaatsing(en) van kwetsbare medewerker(s) goed te laten verlopen.	2 bijeenkomsten door managers, beleidsmedewerkers, werkcoaches, accountmanagers en mogelijke trainers.	24 uur (uitgaande van 6 personen uit de verschillende lagen en 2 bijeenkomsten van 2 uur).
Volgen train-de-trainer bij trainers met ervaring met de training Mentorwijs.	2 dagdelen voor mogelijke trainers (van het bedrijf). Onderdelen uit het handboek worden besproken en er is ruimte om te oefenen met verschillende werkvormen.	16 uur.
Organisatie werkgeversbijeenkomst om Mentorwijs onder de aandacht te brengen bij reguliere werkgevers die kwetsbare medewerkers een werkplek (willen) aanbieden.	Vorbereiding: 4 uur door managers, beleidsmedewerkers, werkcoaches, accountmanagers en mogelijke trainers. Uitvoering bijeenkomst: 2 uur.	24 uur. 12 uur.
Communicatie en werving van deelnemers aan de training.	4 uur. Door de trainers in samenwerking met de afdeling communicatie (planning uitnodiging opstellen en versturen, deelnemers registreren, ruimte + faciliteiten reserveren enz.).	8 uur.
Accountmanagers en werkcoaches zorgen voor verspreiding van de	Moeilijk specifiek te maken, is onderdeel van het reguliere contact met werkgevers.	

uitnodigingen in hun netwerk via mail en persoonlijk contact.		
---	--	--

Tabel 3.2 Investering in tijd bij uitvoering van de training (uitgaande van trainer en co-trainer)

Activiteiten	Uren	Totaal
Vorbereiding bijeenkomst	2,5 uur per bijeenkomst, per trainer (zie draaiboeken).	25 uur.
Uitvoering training	3 uur per bijeenkomst, per trainer (zie draaiboeken).	30 uur.
Evaluatie van de training en bijstellen aan de hand van feedback	2 uur, exclusief eventuele bijstelling.	4 uur.

Van de deelnemers wordt er een tijdsinvestering gevraagd van 2,5 uur per bijeenkomst en enige voorbereidingstijd (huiswerkopdracht).

Het uurtarief van de trainer varieert per organisatie of trainingsbureau, gemiddeld tussen de 100,- euro en 150,- euro (excl. BTW) per uur of interne loonkosten.

Tabel 3.3 Faciliteiten

Onderdeel	Aantal
Huur ruimte + benodigheden als laptop, beamer en flip-over.	5x 1 dagdeel.
Catering (koffie/thee/fris)	14 (12 deelnemers + 2 trainers) x 5 bijeenkomsten.
Maaltijd (facultatief)	14x 5 bijeenkomsten.
Lesmateriaal	14x lesmap met hand-outs.

4 Onderbouwing van Mentorwijs

4.1 Wat moet je weten: achtergrondinformatie

Centraal in de training Mentorwijs staat het versterken van zelf-effectiviteit: zowel bij de directe doelgroep (de leidinggevende) als bij de indirecte doelgroep (de medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt). De leidinggevende ontwikkelt door de training het (zelf)vertrouwen dat hij over de juiste kennis en vaardigheden beschikt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt goed te begeleiden. De medewerker met afstand tot de arbeidsmarkt ontwikkelt zijn of haar zelf-effectiviteit.

Er zijn verschillende theorieën die beschrijven waarom het versterken van eigen effectiviteit, het geloof in eigen kunnen of eigen kracht, zo belangrijk is voor mensen. We hebben drie theorieën die relevant zijn met het oog op de training Mentorwijs.

Deze theorieën zijn:

- › *Theory of Planned Behaviour* van Fishbein en Ajzen (1975): gedrag wordt gestuurd door een intentie, die op zijn beurt aangestuurd wordt door de persoonlijke attitude, de gedeelde norm en de sociale controle;
- › *Goal Orientation Theory* (Elliott & Dweck, 1988) stelt dat een leerdoeloriëntatie effectiever is dan een prestatieoriëntatie;
- › *Self Determination Theory* (Deci & Ryan, 2010): als aan de drie behoeften (autonomie, competentie, verbondenheid) wordt voldaan, zullen deelnemers intrinsiek gemotiveerd zijn.

Voor elk van deze drie theorieën lichten we heel beknopt toe wat hun relevantie is voor de training Mentorwijs.

De **Theory of Planned Behaviour** (Theorie van gepland gedrag), ontwikkeld door Fishbein en Ajzen (1975) stelt dat gedrag wordt bepaald door de intentie van een persoon om dat gedrag uit te voeren. Die intentie volgt weer uit drie motivatiefactoren die het gedrag beïnvloeden:

1. de attitude (houding) van een persoon tegenover het gedrag, ofwel iemands overtuiging dat het gedrag tot een goede uitkomst zal leiden;
2. de subjectieve norm, oftewel de waargenomen sociale druk om het gedrag uit te voeren (wat vinden mensen uit je omgeving over het gedrag en hoe gevoelig ben je daarvoor);
3. de waargenomen gedragscontrole, dat is in hoeverre de persoon het gevoel heeft het gedrag ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren en hoe moeilijk of makkelijk hij de taak inschat. Dit concept is afkomstig uit de leertheorie van Bandura (1977).

Hoe sterker deze drie factoren zijn, hoe gemotiveerder iemand zal zijn om het gedrag daadwerkelijk uit te voeren (Ajzen, 1985).

Als we deze theorie vertalen naar kwetsbare medewerkers, dan betekent dit dat we de achterliggende motivatiefactoren van deze medewerkers in kaart moeten brengen. Dit kan leidinggevendenden helpen de psychologische factoren te begrijpen die het gedrag en het functioneren bepalen. Zo is het belangrijk dat medewerkers:

1. een positieve houding hebben ten opzichte van hun taken;
2. een duidelijk beeld hebben van wat er van ze wordt verwacht;
3. zich gewaardeerd voelen;

4. zich bekwaam voelen om de taken te kunnen uitvoeren en het gevoel hebben de controle te hebben over de uitkomsten.

Mentoren kunnen medewerkers met een arbeidsbeperking helpen om dit te bereiken, zodat zij gemotiveerd zullen zijn om hun werk uit te voeren.

De **Goal Orientation Theory** (doeloriëntatietheorie) maakt onderscheid tussen leerdoelen en prestatiedoelen (Elliott & Dweck, 1988). Mensen met een leerdoeloriëntatie zijn gericht op het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden, zonder veel bezig te zijn met hun prestatie ten opzichte van anderen. Mensen met een prestatiedoel-oriëntatie zijn daarentegen meer gericht op het demonstreren van hun vaardigheden, en het krijgen van een positief oordeel en het vermijden van een negatief oordeel daarover.

Onderzoek wijst uit dat leerdoeloriëntaties over het algemeen effectiever zijn dan prestatiedoel-oriëntaties en dat leerdoeloriëntaties een positiever effect hebben op intrinsieke motivatie. Het is daarom van belang dat leidinggevendenden proberen een leerdoeloriëntatie bij hun medewerkers te stimuleren door:

- › procesgerichte feedback te geven in plaats van prestatiegerichte feedback. Bijvoorbeeld: “Ik zie dat je goed je best hebt gedaan!” in plaats van “Goed gedaan, ik zie dat je hier talent voor hebt”;
- › leerdoelen te stellen in plaats van prestatiedoelen, en resultaten niet te vergelijken met die van andere medewerkers;
- › het leerproces te benadrukken en uit te stralen dat fouten maken normaal is.

De **Self Determination Theory** (SDT, zelfdeterminatietheorie, Deci & Ryan, 2010) heeft als uitgangspunt dat alle mensen van nature gericht zijn op groei en ontwikkeling, en dat we dat voornamelijk in interactie met anderen willen doen. Die natuurlijke drang tot ontwikkeling komt tot uiting in drie psychologische basisbehoeften:

- › de behoefte om autonoom te zijn;
- › de behoefte om zich bekwaam te voelen;
- › de behoefte aan relatie of verbondenheid.

Als in deze drie behoeften voorzien wordt, zijn mensen intrinsiek gemotiveerd om (werk)activiteiten uit te voeren, en voelen ze zich gezond en betrokken. Bijzonder aan de zelfdeterminatietheorie is dat deze theorie ervan uitgaat dat deze factoren als behoeften bij iedereen in aanleg aanwezig zijn, nog voordat er sprake is van het bereiken van een bepaald doel. We willen dus, bijvoorbeeld, niet autonoom zijn om een bepaald doel te bereiken, maar we vinden het prettig om autonomie te ervaren en zullen daarom meer intrinsiek gemotiveerd zijn om een bepaald doel te bereiken. Het is dit mensbeeld dat de SDT onderscheidt van andere theorieën, die impliciet gebaseerd zijn op een behavioristisch uitgangspunt. In dat laatste geval wordt ervan uitgegaan dat mensen pas in beweging komen als er een prikkel van buiten gegeven wordt. Een belangrijk inzicht van de zelfdeterminatie theorie is dat naarmate mensen meer ruimte hebben om eigen keuzes te maken, er meer recht wordt gedaan aan hun behoefte aan autonomie, en ze dus meer intrinsiek gemotiveerd zijn.

Vertaald naar de omgang met mensen met een arbeidsbeperking betekent de zelfdeterminatietheorie onder andere:

- › wees terughoudend met het woordje ‘moeten’, en leg niet teveel beperkingen op. Dit beperkt de natuurlijke behoefte aan autonomie en indirect dus ook de motivatie van de medewerker;

- › in plaats van beperkingen op te leggen, of te benadrukken wat iemand niet goed doet, is het zinvol om vooral te benadrukken wat een medewerker wel kan. Dit draagt immers bij aan de behoefte aan competentie. Pas op dat je als begeleider niet te veel helpt, of taken of beslissingen van de medewerker overneemt. Dit ondermijnt juist het gevoel van competentie. Bij twijfel kan de begeleider beter de stappen verkleinen en de medewerker goed informeren, in plaats van beslissingen helemaal over te nemen;
- › investeer in een meer persoonlijke band met de medewerker en tussen de medewerker en zijn/haar collega's. Dit geeft verbondenheid en draagt bij aan de motivatie van de medewerker.

4.2 De visie achter Mentorwijs

De visie achter Mentorwijs laat zich het meest eenvoudig beschrijven in twee termen, namelijk 'participatie' en 'emancipatie'. In de training Mentorwijs is het uitgangspunt dat alle burgers op een volwaardige manier willen meedoen in de samenleving (participatie), en dat alle burgers recht hebben om zichzelf te ontwikkelen tot zelfredzame deelnemer (emancipatie). Hieronder lichten we beide concepten wat uitgebreider toe.

Participatie

Onze samenleving maakt een ontwikkeling door van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving: een samenleving waaraan alle burgers deelnemen, en meer voor zichzelf en elkaar zorgen, in plaats dat de overheid die zorg overneemt. De rol van de overheid is nu om een vangnet te bieden voor de meest kwetsbare burgers. 'Zelfredzaamheid' en 'eigen verantwoordelijkheid' zijn belangrijke termen in de participatiegedachte. Vanuit deze visie zijn de Wmo en de Participatiewet geschreven. Mentorwijs is gebaseerd op participatiegedachte: meedoen aan het (betaalde) arbeidsproces is de hoogste vorm van participatie van een burger. Het hebben van een betaalde baan is belangrijk omdat je kunt stellen dat je dan echt volledig participeert in de samenleving.

Emancipatie

Naast participatie is emancipatie van burgers of cliënten een belangrijk concept waarop de Wmo en de Participatiewet gestoeld zijn. Alle burgers - ook als zij te maken hebben met ziekte of beperkingen - hebben recht om het leven te leiden op een manier die bij hen past. Middels wetgeving zoals de Participatiewet worden burgers gestimuleerd om volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Om voor alle burgers volwaardige participatie in de samenleving mogelijk te maken is de juiste ondersteuning nodig die aansluit bij hun mogelijkheden, wensen en voorkeuren. Dit verhoogt hun zelfredzaamheid. Dat is precies ook de visie achter Mentorwijs: door de leidinggevende te trainen kunnen hun kwetsbare medewerkers zodanig begeleid worden, dat dit leidt tot een duurzame en volwaardige arbeidsrelatie. Dit komt zelfredzaamheid van mensen met een arbeidsbeperking ten goede.

In de Wmo wordt zelfredzaamheid als volgt gedefinieerd: "het lichamelijke, verstandelijke, geestelijke en financiële vermogen om zelf voorzieningen te treffen die deelname aan het normale maatschappelijke verkeer mogelijk maken".

Gemeenten zijn volgens de Wmo 2015 verantwoordelijk voor de deelname van mensen met een (arbeids)beperking of psychische problemen aan het maatschappelijke verkeer. Ook moeten zij passende ondersteuning bieden zodat mensen kunnen deelnemen aan het arbeidsproces.

4.3 Verantwoording: wat werkt en waarom werkt het?

Het programma Mentorwijs bevat verschillende werkzame bestanddelen om ondersteuning aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op een zo effectief mogelijke manier vorm te geven. Hieronder worden de elementen puntsgewijs toegelicht.

✓ stimuleren van een inclusieve houding

De eerste belangrijke component is het stimuleren van een inclusieve houding ten opzichte van alle medewerkers. Een inclusief werkklimaat heeft een positieve invloed op de werksfeer, helpt medewerkers zich op hun gemak te voelen in het bedrijf (Boekhorst, 2015) en vermindert de kans op vroegtijdige uitval (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013).

✓ vergroten van het begrip en kennis van de doelgroep

Een tweede effectieve component is het vergroten van het begrip en kennis van de doelgroep (Groenewoud et al., 2015). De duurzaamheid van de arbeidsparticipatie is in belangrijke mate afhankelijk van de sociale steun van de mentor of begeleider op de werkvloer (Nijhuis, 2014). De behoeften en mate van steun die kwetsbare medewerkers nodig hebben kunnen afwijken van die van niet-kwetsbare medewerkers. Vooroordelen over kwetsbare medewerkers werken echter belemmerend en pakken negatief uit. Een belangrijk onderdeel van Mentorwijs is daarom het vergroten van het bewustzijn, de kennis van en begrip voor de doelgroep. Het leert leidinggevenden om te gaan met diversiteit op de werkvloer en om de waarde hiervan in te zien. Verschillende wetenschappelijke studies hebben aangetoond dat dit de productiviteit en prestatie van medewerkers kan verhogen, dat het een positief effect heeft op de klanttevredenheid (Alhejji et al., 2015) en dat het ziekteverzuim omlaag kan brengen (Haldorsen et al., 1997). Dat maakt deze aanpak een kosteneffectieve methode om voortijdige uitval te voorkomen en de werkloosheid onder psychisch kwetsbare medewerkers omlaag te brengen (Mavranezouli et al., 2014).

✓ focus op de kwaliteiten en competenties van de medewerker

Een derde belangrijke component is het leggen van de focus op de kwaliteiten en competenties van de medewerker in plaats van op diens beperkingen. Uit onderzoek is gebleken dat leidinggevenden het niet altijd makkelijk vinden om de sterke kanten van kwetsbare medewerkers op het spoor te komen. Een positieve benadering, waarin de focus ligt op de kwaliteiten en competenties in plaats van op de beperkingen van de medewerker, is echter toch de meest effectieve benadering. Deze werkt positief bij de integratie van kwetsbare medewerkers. Vooral medewerkers die over het algemeen weinig positieve emoties ervaren, profiteren van een dergelijke aanpak. Het verhoogt hun welzijn, taakprestatie, innovatief gedrag (Van Woerkom et al., 2011), zelfbewustzijn, zelfvertrouwen en werktevredenheid, en geeft medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie (Brewer, 2016).

✓ creëren van leerrijk werk en/of opleidingsmogelijkheden

Aansluitend op de focus op de kwaliteiten van de medewerker is een vierde effectieve component van de mentortraining het creëren van leerrijk werk en/of opleidingsmogelijkheden. De productiviteit van kwetsbare medewerkers is grotendeels afhankelijk van de kwaliteit van de match tussen de medewerker en het werk/takenpakket behorend bij de functie. Het is daarom van belang om niet zozeer te focussen op de beperkingen van de medewerker, als wel te kijken naar de mogelijkheden die er zijn binnen het werkaanbod, leerrijk werk te creëren en/of opleidingsmogelijkheden te stimuleren, om de integratie te bevorderen (Groenewoud et al., 2015).

✓ **focus op het bevorderen van de autonomie van de medewerker**

Het volgende effectieve bestanddeel van de training is de focus op bevordering van de autonomie/zelfstandigheid van de medewerker. Evaluaties van gelijksoortige interventies - die gericht zijn op het vergroten van het zelfvertrouwen van medewerkers door de zelfredzaamheid te vergroten en het gevoel te versterken dat ze zelf problemen kunnen oplossen - hebben uitgewezen dat een dergelijke aanpak effectief is, met name in het versterken van positieve attitudes ten opzichte van het werk en het vergroten van het doorzettingsvermogen in moeilijke situaties (Koolhaas et al., 2015).

✓ **transformationeel leiderschap stimuleert**

De laatste werkzame component van de training Mentorwijs is dat deze specifiek is gericht op leidinggevendenden die te maken hebben met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en transformationeel leiderschap stimuleert. De affiniteit van de getrainde leidinggevendenden met de doelgroep beïnvloedt de effectiviteit; dat is daarom een voorwaarde voor deelname. Ook werkt het beter als kwetsbare medewerkers worden ondersteund door één begeleider. Op deze manier kunnen de medewerker en leidinggevende elkaar goed leren kennen en kan een vertrouwensband worden opgebouwd (Groenewoud et al., 2015).

Verder zijn leidinggevendenden volgens de *Social information processing theory*, het best gepositioneerd om het belang van een inclusieve werkomgeving over te brengen op hun medewerkers, door middel van het geven van het goede voorbeeld. Authentieke leiders, die het goede voorbeeld geven door een inclusief werkklimaat te stimuleren, hebben een grote invloed op het gedrag van andere medewerkers en faciliteren hiermee het behalen van doelen voor beide partijen, de leiders en de medewerkers (Boekhorst, 2015).

5 Praktijkervaringen

Dit hoofdstuk geeft een inkijkje in de ervaringen van de verschillende stakeholders, zoals de uitvoerders, de deelnemende leidinggevenden en de kwetsbare medewerkers.

5.1 De trainers over Mentorwijs

Inmiddels hebben 120 leidinggevenden werkzaam bij ruim twintig verschillende werkgevers deelgenomen aan de training Mentorwijs. Dit heeft de volgende ervaringen opgeleverd:

- › de evaluaties van deze deelnemers zijn grotendeels positief (zie § 5.2). Wat onder andere naar voren komt in de reacties is de waardering voor de praktische toepasbaarheid van hetgeen dat wordt aangeboden in de training;
- › een valkuil is het niet consequent vasthouden aan de gewenste groepsgrootte (twaalf tot veertien deelnemers), waardoor er te grote groepen ontstaan met weinig diversiteit van werkgevers. Dit komt het leereffect en de sfeer niet ten goede;
- › in de training worden signalen afgegeven waar leidinggevenden tegenaan lopen in de aansturing van medewerkers en het contact met Werkzaak. Deze informatie is van toegevoegde waarde voor Werkzaak om die knelpunten snel op te pakken;
- › de training sluit aan bij wat medewerkers die geplaatst zijn bij reguliere werkgevers nodig hebben, zoals: transformationeel leidinggeven en rekening houden met beperkingen (zie § 5.3);
- › cruciaal voor de het slagen van de training is aansluiting bij de werkpraktijk en leervragen van de deelnemers. Voldoende afwisseling van werkvormen versterkt het leereffect.

5.2 De deelnemers over de training Mentorwijs

Leidinggevenden die de training Mentorwijs hebben gevolgd, geven de volgende reacties:

- › “Veel ruimte om ervaringen te delen met andere bedrijven en om problemen te bespreken.”
- › “Je krijgt goed inzicht in de omgang met mensen met specifieke beperkingen.”
- › “Je krijgt inzicht hoe je de juiste man op de juiste plek krijgt.”
- › “Leuk en nuttig, herkenbaar, simpel maar doeltreffend, actief.”
- › “Veel eigen inbreng mogelijk.”
- › “Rollenspellen en filmpjes ...
 - geven beeld en geluid bij beperkingen;
 - geven zicht krijgt op mijn eigen houding, gedrag, omgang, communicatie, normen en waarden.”
- › “Samen met collega’s cursus volgen is leuk: je kunt dan samen één richting uitgaan met de aanpak.”

5.3 De medewerker/cliënt over Mentorwijs

Medewerkers van wie de leidinggevende de training Mentorwijs heeft gevolgd, zijn daar vrijwel unaniem erg tevreden over. Op de vraag wat een goede, in vergelijking met een minder goede, leidinggevende precies anders doet, kregen we de volgende antwoorden:

- › “Ik wil geen andere behandeling dan anderen, maar wel meer geduld.”
- › “Geen boze reactie als ik iets fout doe.”
- › “Als er problemen zijn, maakt mijn leidinggevende dat bespreekbaar; dan gaan we samen naar een oplossing zoeken. Dat vind ik fijn.”
- › “Rekening houden met onze beperkingen; maar we willen wel serieus genomen worden.”
- › “We willen hier (bij het bedrijf dat meegedaan heeft aan Mentorwijs) nooit meer weg, dit is echt een fijne plek. De mentaliteit van de mensen is anders dan wat we gewend waren. Je wordt niet afgesnauwd, ze zijn niet streng, en ze laten je in je waarde.”

Literatuur

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl et al. (Eds.), *Action control*. (pp. 11-39). Berlin/Heidelberg: Springer.

Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D. (2015). Diversity training programme outcomes: a systematic review. *Human Resource Development Quarterly*, 27(1), 95-149.

Bakker, H., Pickles, A., De Wit, J., Borghouts-van de Pas, I., & Peters, M. (2014). *Arbeidsparticipatie jongeren met licht verstandelijke beperkingen: Talenten zien, ontwikkelen en benutten door focus op werk en groei*. Rotterdam: Ecorys.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavior change. *Psychological review*, 84, 191-215.

Beek, M. van, & Boggelen, B. van (2014). Hoezo beperkt? Succesverhalen over inclusief ondernemen. [S.l.]: Accenture.

Blonk, R.W.B. (2015). Reïntegratie die wel werkt. *S&D*, 1(72), 48-53.

Boekhorst, J.A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: a social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.

Brewer, A.M. (2016). *Mentoring from a positive psychology perspective: learning for mentors and mentees*. [S.l.]: Springer International Publishing Switzerland.

Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N.P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group and Organization Management*, 38(6), 659-689.

De Levita, B., & Den Uyl, R. (2012) *Toekomstschets inrichting sociaal domein. Arbeids-toeleiding van multiprobleemcliënten centraler*. [S.l.]: Radar.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). *Self-determination*. John Wiley & Sons, Inc.

Elliott, E.S., & Dweck, C.S. (1988). Goals: an Approach to Motivation and Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.54.1.5>

Emmerik, M.L. van, Huijs, J.J.J.M., & Blonk, R.W.B. (2015). *Succes en Faalfactoren bij de Implementatie van Werkgeversarrangementen*. Den Haag: TNO.

Fermin, B. M. F., Boneschansker, O. V., Giesen, F. B. M., Hazelzet, A. M., & Muller, B. (2013). *Duurzame plaatsingen: succes-en faalfactoren voor uitstroom uit de bijstand na een tijdelijke plaatsing met stimuleringsmaatregelen & handvatten voor de praktijk* (No. R13173). TNO.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction*

to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.

Goodman, N. (2015). *The Impact of Employment on the Health Status and Health Care Costs of Working-age People with Disabilities*. Lead Center Policy Brief, November 2015.

Graetz, B. (1993). Health consequences of employment and unemployment: longitudinal evidence for young men and women. *Social Science & Medicine*, 36(6), 715-724.

Groenewoud, M., Mallee, L., & Witvliet, M. (2015). *Effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten: lessen voor Nederlandse gemeenten*. Amsterdam: Regioplan.

Haldorson, E.M.H., Jensen, I.B., Linton, S.J., Nygren, A., & Ursin, H. (1997). Training work supervisors for reintegration of employees treated for musculoskeletal pain. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 7(1), 33-43.

Horssen, C., Blommesteijn, M., & Rosing, F. A. (2011). *Een Wajonger in mijn bedrijf?! Een onderzoek naar de attitude, ervaringen en bereidheid van werkgevers om een wajonger in dienst te nemen en te houden: eindrapport*. Amsterdam: Regioplan.

LPGGZ, NPCF (2015). *Wat werkt en wat niet werkt: zoeken, vinden en behouden van een betaalde baan voor mensen met een aandoening of beperking*. [S.I.]: Marktonderzoekscoach.

Inspectie SZW (2012). *Werken met beperkingen: van arbeidsbeperking tot arbeidsmogelijkheden*. [S.I.]: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Kaye, H.S., Jans, L.H., & Jones, E.C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526-536.

Kolakowsky-Hayner, S.A., Wright, J., Shem, K., Medel, R., & Duong, T. (2012). An effective community-based mentoring program for return to work and school after brain and spinal cord injury. *NeuroRehabilitation*, 31, 63-73.

Koolhaas, W., Groothoff, J.W., De Boer, M.R., Van der Klink, J.L., & Brouwer, S. (2015). Effectiveness of a problem-solving based intervention to prolong the working life of ageing workers. *BMC Public Health*, 15(76), 1-13.

Mavranouzouli, I., Megnin-Viggars, O., Chema, N., et al. (2014). The cost-effectiveness of supported employment for adults with autism in the United Kingdom. *Autism*, 18, 975-984.

Nijhof, W., De Levita, B., Ciuelenaere B., & Molenaar, P. (2012). *Integrale aanpak multi-problematiek en arbeidstoeleiding handreiking voor professionals die een integraal team opzetten of herijken*. Leiden: Astri-Radar.

Nijhuis, F.J.N. (2011). *Werken naar vermogen: vermogen om te werken*. Maastricht: Maastricht University.

Nijhuis, F.J.N. (2014). *Eindrapportage Wajongproject "Een passende baan bij het Slo-tervaartziekenhuis"*. Maastricht: Maastricht University.

OECD (2010). Sickness, disability and work: breaking the barriers. A synthesis of findings across OECD countries. *International Social Security Review*, 64(3), 103-104.

Paez, P., & Arendt, S.W. (2014). Managers' attitudes towards employees with disabilities in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 15(2), 172-190.

Prins, R., & van Vuuren, D. (2015). Quotum voor gehandicapten heeft beperkt werkgelegenheidseffect. *ESB Arbeidsmarkt*, 100 (4716), 482-485.

Schreuder, J.A.H., Groothoff, D.J., Van Zweeden, N.F., Van der Klinkt, J.J.L., & Roelen, C.A.M. (2013). Leadership Effectiveness: A Supervisor's Approach to Manage Return to Work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23, 428-437.

Sorgdrager, B., & Otto, W. (2016). Re-integratie is meer dan beoordelen: sta op voor de medewerker! *Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 24(8), 357-358.

Thomas, K. C., & Ellis, A. R. (2013). Patterns of healthcare use and employment among people with disabilities. *Disability and Health Journal*, 6(2), 133-140.

Verschuren, L., Dingena, G., Dill, A., & Sterk, M. (2015). *Arbeidsparticipatie en de afstand tot de arbeidsmarkt in Nederland*, 2014.

<https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2015/49/arbeidsparticipatie-en-de-afstand-tot-de-arbeidsmarkt-in-nederland-2014>

Verheyen, C. (2012) *Nieuwe wetten nieuwe kansen*. Werkstation 2.0.

Verveen, E., & Petersen, A. (2007). *Weerbarstige denkbeelden: de beeldvorming van leidinggevenden en medewerkers over mensen met een arbeidsbeperking*. Leiden: Research voor Beleid.

Woerkom, M. van, Stienstra, M., Tjepkema, S., & Spruyt, M. (2011). De 'sterke-puntenbenadering' werkt. Onderzoek naar effecten van aandacht voor talent. *Opleiding & Ontwikkeling*, 24(3), 28-32.

Yelin, E. H., & Trupin, L. (2003). Disability and the characteristics of employment. *Monthly Labor Review*, 126(5), 20-31.

Adressen

Joke van der Wal
M: jvdwal@werkzaakrivierenland.nl
T: 06 22398397

Frank Eversen
M: feversen@werkzaakrivierenland.nl
T: 06 28294334

Overzicht bijlagen

In bijlage 1 vindt u de beschrijvingen van de vijf bijeenkomsten van de training. De bijbehorende presentaties en opdrachtformulieren zijn op te vragen bij Joke van der Wal en Frank Eversen van Werkzaak Rivierenland. Ook kunt u dan toelichting krijgen over hoe u deze training kunt inzetten binnen uw organisatie.

- Bijlage 1 Draaiboeken van de vijf bijeenkomsten
- Bijlage 2 Informatiefolder over Mentorwijs
- Bijlage 3 Uitnodigingsbrief
- Bijlage 4 Intakeformulier Mentorwijs
- Bijlage 5 Evaluatieformulier Training Mentorwijs

Bijlage 1 Draaiboeken van de vijf bijeenkomsten

Draaiboek bijeenkomst 1

Werkvorm	Inhoud	Doelen en instructies
	Maaltijd	
Plenair	Welkom en terugblik op intake Uitleggen planning van vandaag	Leervragen van groep in beeld.
Energizer	<p>‘Follow the leader’</p> <p><u>Uitleg:</u> Persoon A verlaat de ruimte. Groep maakt een kring en spreken af dat er één leider is. De leider begint een beweging en de rest volgt. Persoon A komt terug in de kring en probeert te ontdekken wie de leider is.</p> <p><u>Doel van de werkvorm:</u> Laten ervaren hoe het is om nieuw in een groep te komen. De rest weet iets dat jij niet weet.</p> <p><u>Vragen na afloop:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe was het voor persoon A om te doen? • Wat voelde je toen je de groep in kwam gelopen? • Wat deed dit met je? • Hoe was het voor de groep om te doen? 	Doel: deelnemers ervaren wat het met hen doet als zij buiten hun comfortzone treden.
Klassikaal	<p><u>Introductie:</u> We gaan het vandaag hebben over het begin van een plaatsing van een nieuwe medewerker. Waar moet je als organisatie, leidinggevende en collega rekening mee houden.</p> <p><u>Handreiking SBCM ‘Aan het werk met een nieuwe collega’</u> Uitleg inhoud + opzet Fase 1: De voorbereiding. De werkzaamheden, De introductie Fase 2: Aan de slag (week 2/3).</p> <p><u>Werkgeversinstructie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitleg inhoud + opzet • Wie is eigenaar (privacy) • Voor wie bedoeld (komt het hier ook terecht?) • Welke vragen/opmerkingen roept dit op? 	<p>Doel: deelnemers krijgen inzicht in de voorbereidingen die te maken hebben met de introductie en plaatsing van een medewerker met een beperking.</p> <p>Doel: deelnemers krijgen inzicht in de kwaliteiten en beperkingen van een medewerker in relatie tot werk.</p>

Werkvorm	Inhoud	Doelen en instructies
Groepswerk	<p>Verdeel de werkgeversinstructies + de bijbehorende opdracht over groepjes van 3 à 4 personen.</p> <p><i>Opdracht:</i> bespreek met je groepje een inwerkprogramma voor de medewerker die staat beschreven op de werkgeversinstructie.</p> <p>Schrijf dit programma op een flipover en presenteer dit aan de hele groep.</p> <p><i>Doorlezen werkgeversinstructie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijkheden? • Welke vragen zijn er nog? • Wat zou je nog willen weten over deze persoon? 	<p>De trainers + evt. aanwezige werkcoach en accountmanager lopen rond om hulp te bieden.</p> <p>Bijlagen: Werkgeversinstructies Bart, Lieke en Hassan. Opdracht inwerkprogramma.</p>
Klassikaal	<p>Presentaties inwerkprogramma door de verschillende groepjes.</p>	<p>Overige groepjes geven feedback op de gepresenteerde inwerkprogramma's.</p>
Klassikaal	<p><i>Afsluiting + Transfer</i></p> <p>Hoe hebben jullie de eerste training ervaren? Wat kun je met de onderwerpen die we hebben besproken?</p> <p><i>Planning volgende week:</i></p> <p>Psychische beperkingen deel 1. Hebben jullie nog wensen/vragen voor de tweede bijeenkomst?</p>	<p>Bespreken en vragen opschrijven voor volgende week.</p>

Draaiboek bijeenkomst 2

Werkvorm	Inhoud	Doelen en instructies
	Maaltijd	
Klassikaal	<ul style="list-style-type: none"> • Voorstellen gast-trainer. • Welke vragen/leerwensen heeft de groep? Ophalen vanuit eerste bijeenkomst/intake. • Programma van de avond doornemen en toelichten van leerdoelen. • Uitleg definitie van psychische beperkingen. 	De trainer licht vooraf toe: Mensen hebben een beperking en zijn niet de beperking. Bijvoorbeeld: iemand heeft autisme, iemand is geen autist.
Groepswerk	In tweetallen gaan mensen in gesprek over: <ul style="list-style-type: none"> • Ken je mensen met een psychische aandoening? • Nu of in het verleden? • Op het werk of privé? • Wat is/was kenmerkend gedrag van deze persoon? • Welke gevolgen geeft/gaf dat? 	Ophalen van de voorkennis (Werk & Privé).
Klassikaal	Nabespreken opdracht. Uitvragen aan groep wat er is besproken.	Ophalen van de voorkennis (Werk & Privé).
Video + nabespreken	Bekijk ongeveer de eerste 5 minuten van het portret van Kees. Stel de volgende vragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wat heeft Kees? • Waaruit blijkt dat? • Wat voor werk past bij Kees? 	Videoportret: <i>“Het beste voor Kees”</i> (via: Uitzendinggemist.nl).
Interactief doceren	Bespreken van verschillende psychische beperkingen aan de hand van de PowerPoint. Stel vragen: <ul style="list-style-type: none"> • Welke kennen mensen al? • Wat is kenmerkend aan het gedrag van deze persoon? 	
Pauze		
Video + nabespreken	Stel de volgende vragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wat heeft Baukje? • Waaruit blijkt dat? • Wat voor werk past bij Baukje? Bekijk deel 2 van de video over de werkplek van Baukje.	Videoportret: <i>“Baukje”</i> (DVD SBCM).
Groepsopdracht	Werk in groepjes van vier en bespreek met elkaar: <ul style="list-style-type: none"> • Wat is jouw rol in de begeleiding als collega of leidinggevende? • Wat vraagt dit van jou aan kennis, kunde en eigenschappen? 	
Klassikaal	Nabespreken groepsopdracht	
Klassikaal	<u>Afsluiting + Transfer</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe hebben jullie deze bijeenkomst ervaren? • Wat kun je met de onderwerpen die we hebben besproken? <u>Over twee weken:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Psychische beperkingen deel 2. • nog vragen voor de tweede bijeenkomst? 	Boekjes uitdelen: <i>“Begeleidingskaarten SBCM”</i> Huiswerk is om deze door te nemen.

Draaiboek bijeenkomst 3

Werkvorm	Inhoud	Doelen en instructies
	Maaltijd	
Klassikaal	Welkom en terugblik op vorige week. Doornemen planning van vandaag.	
Video-fragment	<ul style="list-style-type: none"> Leid kort in dat we het vandaag gaan hebben over observeren. Vertel dat we starten met een videofragment. Geef deelnemers de opdracht om te observeren (vertel nog niet wat dit precies inhoudt). 	Start de video: <i>Aan het werk: Fragment Jerome (± 5 minuten).</i>
Klassikaal + video	<ul style="list-style-type: none"> Inventariseer wat de groep heeft geobserveerd en noteer op flip-over. Mensen zullen hier naast feitelijk geobserveerd gedrag ook aannames noemen, schrijf deze ook op! Vervolgens bespreek je de volgende dia waarin staat beschreven wat observeren inhoudt (zonder oordeel naar iemand kijken). Koppel dit terug aan de input uit de groep. Bespreek vervolgens de volgende dia's over het nut van observeren en valkuilen bij het observeren. Bekijk de video. Hierin komen verschillende veranderingen aan bod, wederom ontdekken de meeste deelnemers een valkuil. Je kunt niet alles zien als je observeert. 	Doel is dat de deelnemer een 'beoordelaarsvalkuil' bij zichzelf ontdekt, namelijk dat zij geneigd zijn bij het observeren van een persoon (te) snel te oordelen. Start de video: <i>Whodunnit</i> (via YouTube)
Interactief doceren	<ul style="list-style-type: none"> Leg aan de hand van de definitie uit wat een competentie is en wat je er mee kunt. Maak de koppeling naar het Dariuz assessment en het ontwikkelplan. De geobserveerde competenties leveren input voor deze gesprekken en plannen. Vervolgens geef je hiervan een voorbeeld bij de taak 'schoffelen'. Vraag aan de groep (en schrijf dit uit op de flip-over) welke kennis – houding – vaardigheden je nodig hebt bij het schoffelen. <p>Bijvoorbeeld</p> <ul style="list-style-type: none"> Kennis: verschil tussen onkruid/plant. Kennis van gereedschap. Houding: Vriendelijk naar omgeving, bewust van klanten in openbare ruimte. Fysieke houding. Vaardigheden: de schoffel juist vasthouden, werken volgens bestek, plannen (weten wanneer iets af moet zijn) 	Leg het nut en belang van observeren en competenties uit.
Pauze		

Werkvorm	Inhoud	Doelen en instructies
Werken in tweetallen	<ul style="list-style-type: none"> • Ieder tweetal krijgt 2 competenties toegewezen. • Hierbij gaan ze in tweetallen een omschrijving/definitie geven van de competentie, vervolgens een voorbeeld benoemen in de werksituatie. Daarbij beschrijf je ook wat je dan kunt observeren (zien/horen). • Bespreek een aantal voorbeelden na (afhankelijk van de tijd). 	Uitdelen opdracht: <i>Definitie Dariuz</i> .
Klassikaal	Uitleg over Dariuz-competenties. Hoe worden deze ingezet (bijv. loonwaarde meting/beoordeling).	Werkcoach kan hierbij vertellen over ervaringen. Uitdelen: <i>Dariuz-begeleidingskaarten</i> .
Video + competenties scoren	<p><u>Bekijk de video van John.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geef deelnemers het observatieformulier waarop de tien competenties onder elkaar staan. • Deelnemers kunnen tijdens de video aangeven of John uit de video positief of negatief gedrag laat zien per competentie. <p><u>Spreek na afloop kort na.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vraag welke competenties ze terug hebben gezien in het filmfragment. • Vraag ook of ze hier voorbeelden kunnen noemen 	<p>Probeer bij het nabespreken te achterhalen of deelnemers een helder beeld hebben bij de competenties.</p> <p>Uitdelen: <i>Observatieformulier competenties</i>.</p> <p>Start de video: <i>Aan het werk: Fragment John in de kas (± 8 minuten)</i>.</p>
Werken in groepjes van 4	<p>In drie- of viertallen kiezen de deelnemers maximaal 2 competenties die ze bij John willen ontwikkelen. Ze beschrijven welke stappen ze kunnen ondernemen. Hierbij kun je gebruik maken van de begeleidingskaarten.</p> <p>De groepjes kunnen hun bevindingen presenteren aan de rest van de groep.</p>	<p>De trainer maakt aantekeningen op flip-over.</p> <p>In de laatste bijeenkomst kan dit input zijn voor de rollenspellen.</p>
Klassikaal	<p>Afsluiting + Transfer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe hebben jullie deze bijeenkomst ervaren? • Wat kun je met de onderwerpen die we hebben besproken? Hoe kun je dit toepassen op je werk? • Planning volgende week: Psychische beperkingen deel 2. • Hebben jullie nog wensen/vragen voor de volgende bijeenkomst? 	Bespreeken en vragen opschrijven voor volgende week.

Draaiboek bijeenkomst 4

Werkvorm	Inhoud	Doelen en instructies
	Maaltijd	
Klassikaal	<ul style="list-style-type: none"> • Welkom. • Terugblikken op vorige week. • Vragen uit de groep? • Programma doornemen en toelichten van de doelen. 	
Groepswerk	In tweetallen gaan mensen in gesprek over: <ul style="list-style-type: none"> • Wat wil je voorafgaand aan een plaatsing van iemand weten? 	
Klassikaal	Nabespreken opdracht. Maak aantekeningen op de flip-over.	Gebruik hiervoor de sheet met "8 belangrijke vragen".
Klassikaal	<ul style="list-style-type: none"> • Bespreek de verschillen tussen mentor/collega en buddy. • Gebruik hiervoor de sheets uit de PowerPoint. • Bespreek verschillen tussen de rollen. • Vraag aan de groep in welke rol zij zichzelf zien en waarom. 	Verwijs hierbij naar de website: www.ikbenharrie.nl en het boekje van SBCM: "aan het werk met een nieuwe collega."
Groepswerk	<p><u>Leg de opdracht uit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Werk met de <i>Begeleidingskaarten</i> SBCM. • Start plenair met "niet sociaal gedrag" • Wat staat er beschreven bij dit hoofdstuk? • Welke beperking past bij dit gedrag? • Hoe reageer jij op dit gedrag? <p>Verdeel de deelnemers in 3 subgroepen. Ieder groepje gaat aan de slag met twee onderwerpen en werkt dit verder uit.</p>	
Pauze		
Video + nabespreken	Stel de volgende vragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wat heeft deze persoon? • Waaruit blijkt dat? • Wat voor werk past bij hem/haar? Bekijk deel 2 van de video over de werkplek van Baukje.	Videoportret: "Joop" (DVD SBCM).
Klassikaal	<p><u>Afsluiting + Transfer</u></p> <p>Hoe hebben jullie deze bijeenkomst ervaren? Wat kun je met de onderwerpen die we hebben besproken?</p> <p><u>Over twee weken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Psychische beperkingen deel 2. • Hebben jullie nog wensen/vragen voor de tweede bijeenkomst? 	Boekjes uitdelen: "Begeleidingskaarten SBCM".

Draaiboek bijeenkomst 5

Werkvorm	Inhoud	Doelen en instructies
	Maaltijd	
Klassikaal	Welkom en terugblik op bijeenkomst 4. Uitleggen programma van vandaag.	
Klassikaal	Stijlen van leidinggeven Uitleg over de verschillende rollen en stijlen van leidinggeven en hoe/wanneer je schakelt tussen deze rollen en stijlen.	Zie PowerPoint dia 3 t/m 10.
Filmfragment John in de kas kijken	<u>Filmfragment</u> De groep kijkt naar het filmfragment van John in de kas met de opdracht het gedrag van de leidinggevende van John te observeren. De trainers vullen in een <u>rollenspel</u> dit gedrag aan in een vervolg op het filmfragment.	De trainers spelen het rollenspel volgens het beschreven dialoog. De trainer licht theorie toe.
Rollenspel trainers Feedback geven door groep	De <u>groep geeft feedback</u> op het gedrag van de leidinggevende. <u>Theorie</u> : Oorzaak ontstaan weerstand, uitingen van weerstand. Uitleg en tips voor het geven van feedback. <u>Groepsopdracht</u> voorbereiding gesprek met John, volgens de feedbackregels en tips over het voorkomen van weerstand. Per groep doet één deelnemer rollenspel als leidinggevende van John. De trainer speelt John.	De trainer legt de groepsopdracht uit. Geef uitleg over het belang van specifieke positieve feedback en pas dit toe in het rollenspel. Zie tekst dialoog voor het rollenspel van de trainers.
Groepsopdracht Rollenspel enkele deelnemers Feedback geven door groep	De groep observeert de leidinggevende op zijn manier van feedback geven en het wel of niet ontstaan van weerstand bij John. Tip hierbij is om goed gedrag voor te doen, in plaats van alles bespreken.	Zie sheets 11 t/m 19 over weerstand en feedback
Klassikaal	<u>Oefenen met de gesprekstechniek LSD</u> (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen). Uitleg aan de hand van een schema over het verschil tussen een open en dwingende gesprekspartner.	Trainer geeft theorie over LSD.
Groepsopdracht	<u>Groepsopdracht in drietallen</u> : <ul style="list-style-type: none"> • observant, • interviewer, • geïnterviewde. <p>De interviewer probeert middels de techniek van LSD (zie schema hand-out open en dwingende gesprekspartner) zoveel mogelijk informatie op te halen bij de ge-interviewde. Het onderwerp is vrij. De observant "turft" wat hij ziet en hoort op het schema en geeft feedback. De geïnterviewde geeft ook aan hoe hij het gesprek heeft ervaren.</p>	Trainer geeft uitleg over groepsopdracht. Hand-out schema open en dwingende gesprekspartner.

Werkvorm	Inhoud	Doelen en instructies
	<p><u>Gesprekje</u>: 5 minuten, en daarna 5 minuten feedback. Nog twee keer wisselen van rol. De ervaringen van de groepsopdracht worden klassikaal nabesproken.</p>	
Klassikaal	<p><u>Afsluiting</u> door de trainer (ervaring groep, waardering deelname, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reacties deelnemers op de vijfde bijeenkomst en de training in zijn geheel (trainer vraagt: "wat heeft voor jou wel en wat heeft niet voor jou gewerkt"). • Uitreiking certificaten. • Invullen evaluatieformulieren. 	

Bijlage 2 Informatiefolder over Mentorwijs

Kiest u samen met Werkzaak Rivierenland voor

Mentorwijs?

Hoe realiseren we een plaatsing van een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt bij een reguliere werkgever? Dit is de uitdaging waar Werkzaak Rivierenland voor staat. Gaat u met ons de uitdaging aan? Biedt u één van onze medewerkers een werkplek binnen uw bedrijf? Wij geven u de kans de plaatsing tot een succes te maken door adequate ondersteuning en begeleiding te bieden door onze werkcoach. Daarnaast speelt uw eigen medewerker/leidinggevende als mentor een sleutelrol in de begeleiding. De ervaring die met mentorschap is opgedaan leert dat dit op uw hele bedrijf een positief effect heeft. Voor een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt, blijkt het namelijk lastig om zonder ondersteuning een arbeidsplaats te vinden en te behouden. U bent de sleutel tot succes om deze medewerker een kans te geven en zich te ontwikkelen.

Uw directe meerwaarde? Uw bedrijf is een gemotiveerde, betrokken en goed ingewerkte medewerker rijker. Het resultaat? Een succesvolle werkrelatie!

Wat levert Mentorwijs u op?

- Een gemotiveerde en betrokken medewerker
- Een snellere acceptatie van collega's op de werkvloer ten aanzien van het werken met een collega met een afstand tot de arbeidsmarkt
- Een unieke kans om uw eigen medewerker verder te ontwikkelen. Hij/zij neemt deel aan de kosteloze training die speciaal voor de methode Mentorwijs is ontwikkeld. De mentor ontmoet collega-mentoren uit andere bedrijven en wisselt zo ervaring en kennis uit
- De ervaring en kennis die de mentor opdoet, kan ook ingezet worden voor de begeleiding van uw andere medewerkers

Wat wordt er van u als mentor verwacht?

- Een enthousiaste en open houding en betrokkenheid tot mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
- De mentorrol maakt onderdeel uit van de functie van de leidinggevende
- Ruime werkervaring en kan zijn/haar kennis en ervaring delen met en overdragen aan de medewerker
- Bouwt en onderhoudt goede contacten met de medewerker, de Werkzaakwerkcoach, directe collega's en het management
- Heeft een luisterend oor, observeert en weet op een opbouwende manier feedback en terugkoppeling te geven
- Weet de medewerker op een respectvolle en integere wijze te motiveren, te stimuleren en terugkoppeling te geven
- Heeft voldoende organisatie- en onderhandelings talent om in het spanningsveld van werken en leren zelfstandig activiteiten te plannen
- Hierbij verliest hij/zij de economische belangen van het bedrijf en het belang van de medewerker niet uit het oog

Vindt u het leuk om uw kennis en ervaring in te zetten voor de begeleiding en ontwikkeling van een gemotiveerde en betrokken Werkzaak-medewerker? Dan bent u hét bedrijf voor Mentorwijs!

Mentorschap

In dit nieuwe concept wordt bij externe plaatsingen de begeleiding op de werkvloer verzorgd door één van uw medewerkers: een mentor. De mentor is de sleutelpersoon in de begeleiding en ontwikkeling voor de medewerker en op de werkvloer. Het gaat hierbij vooral om vakinhoudelijke en sociale begeleiding van de nieuwe collega. Het grote voordeel is dat dit de motivatie en betrokkenheid van zowel de medewerker als zijn directe collega's vergroot en dat daarmee een langdurige plaatsing beter wordt gerealiseerd.

Rolverdeling tussen de mentor en de Werkzaam-werkcoach

De mentor

- Is de sleutelpersoon die zich vooral richt op de sociale en functie-inhoudelijke begeleiding/ontwikkeling van de medewerker op de werkvloer
 - Ondersteunt de medewerker en weet hem/haar te motiveren
 - Faciliteert en creëert mogelijkheden voor de medewerker
- ### De Werkzaam-werkcoach
- Voert de regie
 - Ondersteunt en adviseert de mentor van uw bedrijf bij de activiteiten
 - Is de hulp en vraagbaak op afstand bij knelpunten of belemmeringen van de medewerker die buiten de bedrijfsactiviteiten vallen
 - Faciliteert de mentor door kennis en ervaring te delen en uit te wisselen

De doelgroepen van Werkzaam Rivierenland

De missie van Werkzaam is: talent werkt voor Rivierenland. Meer mensen aan het werk, op basis van hun kwaliteiten, daar zet Werkzaam Rivierenland zich voor in. Het doel is om deze groep mensen zoveel mogelijk te begeleiden naar een zo regulier mogelijke arbeidsplaats. Onze medewerkers zijn gemotiveerd voor het werk dat zij doen; zij willen graag laten zien dat hun beperking niet ten koste gaat van het werk en zijn erg betrokken bij het resultaat. U betaalt de door de medewerker geleverde productiviteit en heeft een beperkt werkgeversrisico. Kortom, een directe meerwaarde waar u als werkgever direct van profiteert.

Meer weten? De accountmanagers van Werkzaam leggen u graag de verschillende mogelijkheden uit!

Werk mee aan een succesvolle plaatsing



Collegiale coaching op de werkvloer werkt!



KIES MENTORWIJS

Bijlage 3 Uitnodigingsbrief



Uitnodiging training Mentorwijs

Mentorwijs

De afgelopen jaren hebben we veel positieve ervaring opgedaan met de training Mentorwijs. Inmiddels zijn ruim honderd leidinggevendenden van diverse bedrijven uit de regio u voorgegaan. Op dit moment zijn we druk bezig met de voorbereiding van een nieuw programma voor de training Mentorwijs. Deze bestaat uit vijf bijeenkomsten inclusief een intake. Hiermee willen we nog beter aansluiten bij uw wens en leervraag als werkgever.

Op hoofdlijnen komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Voorbereidingen voor de komst van een nieuwe medewerker
- Communicatie en stijlen van leidinggeven
- Observeren en competenties
- Weerstand en feedback
- Psychische beperkingen

Planning 2017

Tijd

We starten om 17:00 uur met een maaltijd.
De training is van 17:30 – 20:00 uur.

Locatie

Aanmelden

Heeft u interesse om bij deze groep aan te sluiten, kunt u zich aanmelden bij Joke van der Wal of Frank Eversen o.v.v. Mentorwijs:

jvdwal@werkzaakrivierenland.nl

06-223 983 97

feversen@werkzaakrivierenland.nl

06-282 943 34

Vanuit voorgaande groepen hebben we ervaren dat de grootte en samenstelling van belang is voor het verloop van de training. Om die reden is de maximale groepsgrootte 12 deelnemers waarvan er maximaal 3 per organisatie deelnemen.

Bij veel aanmeldingen wordt er een volgende groep georganiseerd.

Bijlage 4 Intakeformulier Mentorwijs

Naam	
Organisatie	
Functie	
Kennis van de doelgroep	
Werk je op dit moment met mensen met een verstandelijke/psychische beperking?	
Wat is je kennis/ervaring met deze medewerkers?	
Waar loop je tegenaan in je werk? (in relatie tot het leidinggeven aan medewerkers van Werkzaak)	
Wat wil je leren?	
Wat verwacht je van de training?	
Wanneer is voor jou de training geslaagd?	
Overige informatie	

Bijlage 5 Evaluatieformulier Training Mentorwijs

Periode:

Aantal bijeenkomsten 5

Onderwerpen: Introductie nieuwe medewerker
Psychische beperkingen I
Observeren & Competenties
Psychische beperkingen II
Feedback geven en stijlen van leidinggeven

Trainers: Joke van der Wal, Frank Eversen en Rik Bijl

1. Heeft de inhoud van de training aan uw verwachtingen voldaan?
Ja/nee/deels

Toelichting:

2. Ervaart u de training als een goede ondersteuning voor de begeleiding van medewerkers van Werkzaak?
Ja/nee/deels

Toelichting:

3. Hoe beoordeelt u de trainers?
Slecht/matig/voldoende/goed

Toelichting:

4. Hoe beoordeelt u de accommodatie?
Slecht/matig/voldoende/goed

Toelichting:

5. Wat heeft u tijdens deze training bijzonder gewaardeerd?

Toelichting:

6. Wat heeft u tijdens de training gemist?

Toelichting:

7. Heeft u suggesties ter verbetering?

Toelichting:

Heeft u interesse in een vervoltraining? Zo ja, in welke vorm? Bijvoorbeeld: intervisie, verdieping op een bepaald onderwerp, herhaling van een bepaald onderwerp.

Wij danken u hartelijk voor het invullen van dit evaluatieformulier.
Namens Werkzaak, Joke van der Wal en Frank Eversen.

