

A woman with short brown hair and glasses, wearing a blue and white checkered shirt, is smiling in a workshop. She is holding a small black component in her right hand. In the background, there is a green machine with a black handle and a whiteboard. The scene is brightly lit.

MENTORWIJS

Onderbouwing werkzame bestandsdelen | Hardy van de Ven, Marianne de Wolff,
Astrid Hazelzet

TNO innovation
for life

MANAGEMENTSAMENVATTING

Achtergrond:

Dagelijkse begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking op de werkvloer is cruciaal voor succesvolle arbeidsparticipatie. Mentorwijs is een programma waarmee direct leidinggevenden worden getraind om mensen met een arbeidsbeperking zo goed mogelijk te begeleiden.

Hoewel al meer dan 100 leidinggevenden de training Mentorwijs hebben gevolgd, was de aanpak nog niet goed beschreven. Het doel van het project Mentorwijs, dat is uitgevoerd in het kader van het ZonMW Kennisprogramma 'Vakkundig aan het werk', is een systematische beschrijving van de training Mentorwijs en een eerste wetenschappelijke onderbouwing met werkzame bestanddelen.

Activiteiten:

- › Dossieronderzoek om te achterhalen wat al beschreven is van de training Mentorwijs;
- › Interviews leidinggevenden over hun ervaringen met Mentorwijs;
- › Literatuur- en expertraadpleging om te achterhalen wat bekend is over werkzame bestanddelen om duurzame arbeidsparticipatie te bevorderen;
- › De uitkomsten van de literatuur- en expertraadpleging zijn getoetst en geprioriteerd in focusgroepen met werknemers en leidinggevenden;
- › De diverse uitkomsten zijn verwerkt in een toegankelijk handboek van de training Mentorwijs, waarin alle activiteiten, doelen en onderbouwing zijn opgeschreven.

Werkzame elementen van leidinggeven aan mensen met een arbeidsbeperking, opgenomen in de training Mentorwijs:

- › stimuleren van een inclusief werkklimaat;
- › vergroten van het begrip en kennis over mogelijke beperkingen of problemen van de doelgroep;
- › nadruk leggen op de kwaliteiten en competenties van de medewerker;
- › creëren van leerrijk werk en/of opleidingsmogelijkheden voor de medewerker;
- › bevorderen van de autonomie en een transformatieele leiderschapsstijl.

Ideën voor vervolg, verdere onderbouwing Mentorwijs d.m.v.:

- › Procesevaluatie: welke factoren bevorderen de implementatie en effectiviteit van Mentorwijs?
- › Effectonderzoek: verbetert de begeleiding door leidinggevenden en de duurzaamheid van de arbeidsrelaties?

AANLEIDING PROJECT MENTORWIJS

De sleutel tot succes van re-integratie ligt in handen van werkgevers. Een inclusieve arbeidsmarkt vereist dat werkgevers duurzaam ruimte (kunnen) maken voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. De kwaliteit van begeleiding door leidinggevenden en directe collega's is cruciaal voor een duurzame plaatsing. Werkgevers hebben vaak nog weinig kennis van kwetsbare groepen en van de begeleiding die nodig is. Mentorprogramma's gericht op leidinggevenden zijn een veelbelovende strategie om de begeleiding van medewerkers uit kwetsbare groepen concreet vorm te geven. Het ontbreekt in deze programma's echter vaak nog aan een goede beschrijving van de gebruikte methodieken, een solide theoretische onderbouwing, en bewijzen voor de effectiviteit. Dat geldt ook voor Mentorwijs.

Doel van dit project was om, aan de hand van de ontwikkelstadia zoals beschreven door het samenwerkingsverband Erkenning van Interventies, de training Mentorwijs goed te beschrijven en een eerste wetenschappelijke onderbouwing aan te leveren.

**Goed
beschreven**

Beoordeling door praktijkpanels van basiscriteria

(doelen, doelgroep, aanpak en randvoorwaarden)

**Goed
onderbouwd**

Beoordeling door erkenningscommissie van basiscriteria en (theoretische) onderbouwing

Effectief

Beoordeling door erkenningscommissie van effecten o.b.v. bewijskracht

(afhankelijk van type en aantal onderzoeken)

Uitvoerbaar

Beoordeling op basis van beschreven uitvoeringsaspecten en eventueel aanvullend onderzoek

PROJECT MENTORWIJS

Doel Mentorwijs

Het ontwikkelen van specifieke kennis en vaardigheden bij leidinggevenden die cliënten van Werkzaak Rivierenland begeleiden in het dagelijks werk.

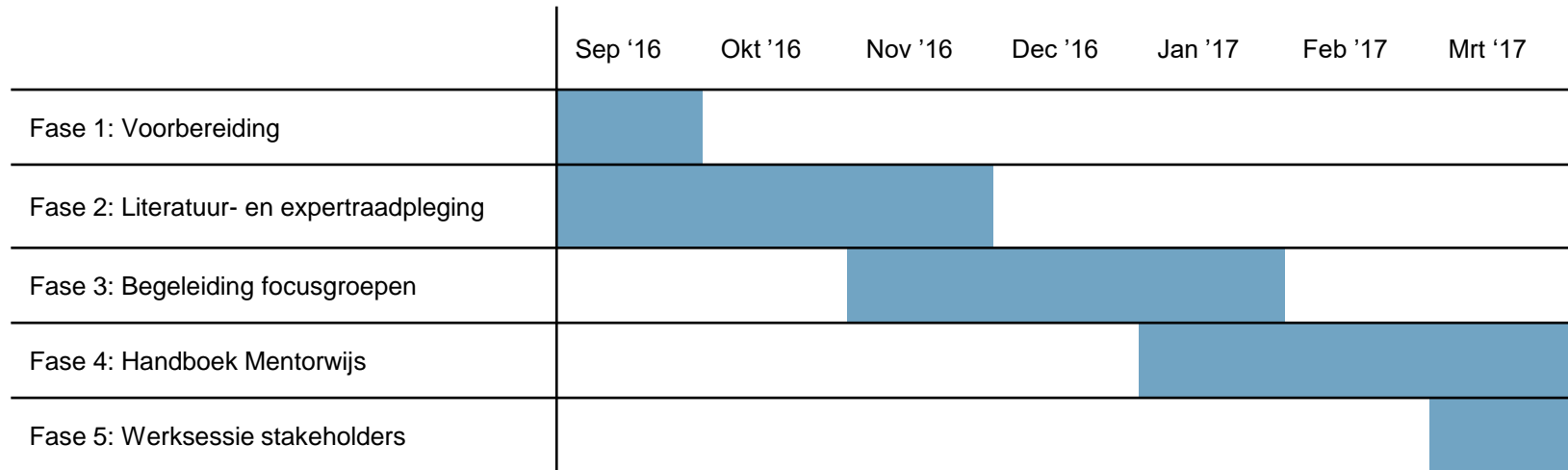
Doel project

Beschrijving en onderbouwing van werkzame bestanddelen Mentorwijs.

Plan van Aanpak

Vijf fasen: elke fase beantwoordt een of meer onderzoeksvragen en kent eigen aanpak.

FASERING



FASERING EN ONDERZOEKSVRAGEN

Fase 1. Voorbereiding

- › 1) Wat is beschreven over Mentorwijs en wat zijn de 'witte vlekken'?
- › 2) Wat zijn tot nu toe de ervaringen van jobcoaches/trainers en leidinggevenden met Mentorwijs en welke adviezen hebben zij voor aanpassingen?

Fase 2. Literatuuronderzoek & expertraadpleging

- › 3) Wat is er in de literatuur te vinden en zeggen experts over de beschikbaarheid van trainingen en over succes- en faalfactoren duurzame plaatsingen en de specifieke rol van leidinggevenden?
- › 4) Met welke werkzame bestanddelen op het niveau van de individuele werknemer en trainingsmethodieken kunnen we Mentorwijs versterken?

Fase 3: Focusgroepen

- › 5) Hoe kunnen de houdings-, kennis- en gedragsaspecten (1-3) geoperationaliseerd worden?
- › 6) Wat moeten leidinggevenden leren om het gewenste kennisniveau te krijgen, de gewenste houding aan te nemen en het gewenste gedrag te vertonen en welke consequenties heeft dit voor de leerdoelen, inhoud en lesmateriaal?

Fase 4: Opstellen concept-beschrijving handboek Mentorwijs

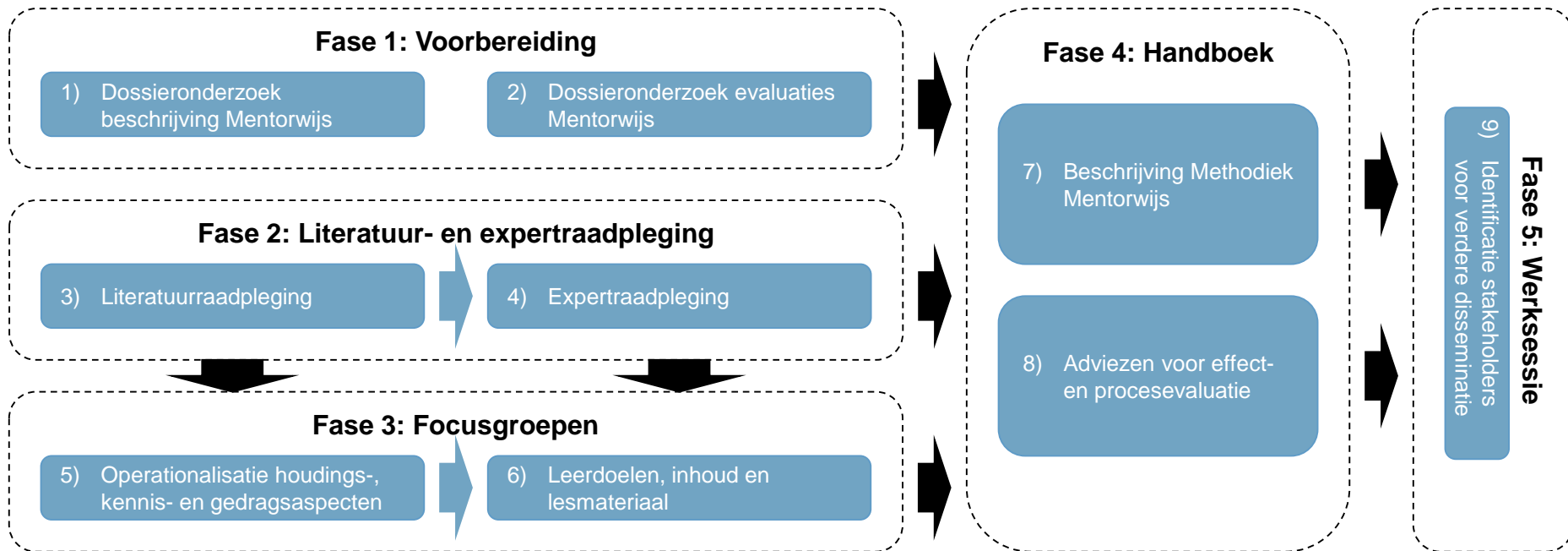
- › 7) Hoe ziet de beschrijving van de methodiek eruit?
- › 8) Wat zijn adviezen voor verdere onderbouwing en opzet van de proces- en effectevaluatie?

Fase 5: Werksessies stakeholders en definitief maken beschrijving Mentorwijs

- › 9) Welke stakeholders kunnen op welke manier uiting geven aan de opbrengsten van het project?

SCHEMATISCHE WEERGAVE OPZET MENTORWIJS

(klik op de onderzoeksvragen om naar de methode en resultaten te gaan)

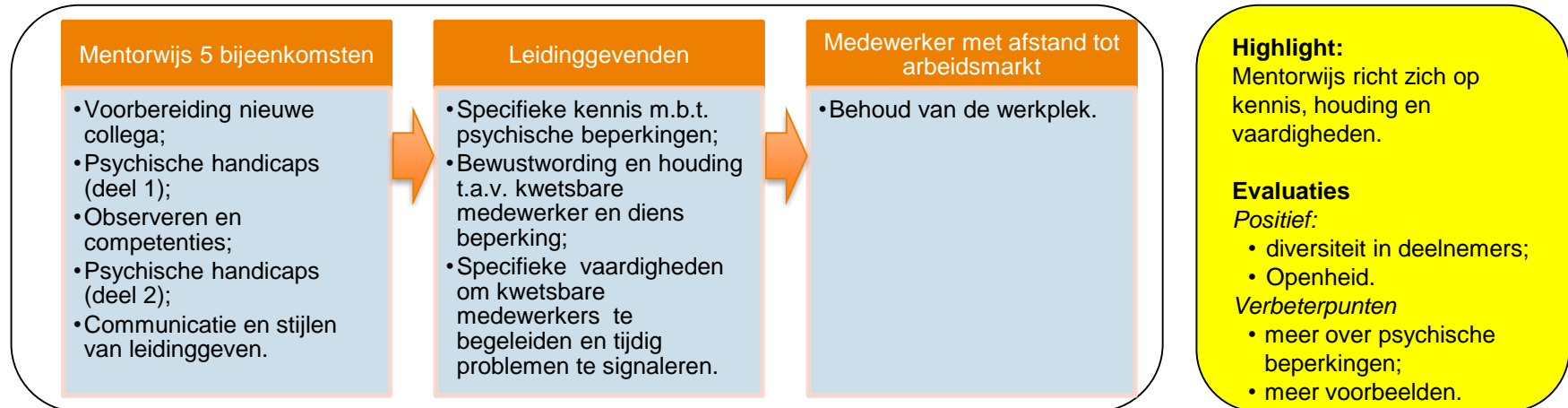


FASE 1: VOORBEREIDING

1) Wat is beschreven over Mentorwijs en wat zijn de 'witte vlekken'?

Methode:

- verzamelen van bestaande cursusmaterialen van Werkzaak, onderliggende materialen en literatuur en het bestuderen van cursus evaluaties;
- eerste beschrijving geven van de vijf bijeenkomsten van Mentorwijs.



Highlight:

Mentorwijs richt zich op kennis, houding en vaardigheden.

Evaluaties

Positief:

- diversiteit in deelnemers;
- Openheid.

Verbeterpunten

- meer over psychische beperkingen;
- meer voorbeelden.

FASE 1: VOORBEREIDING

2) Wat zijn tot nu toe de ervaringen van jobcoaches/trainers en leidinggevenden met Mentorwijs en welke adviezen hebben zij voor aanpassingen?

Methode: In totaal zijn vier leidinggevenden, die recent de training Mentorwijs hebben gevolgd, geïnterviewd over hun ervaringen met Mentorwijs, welke adviezen zij hebben ter verbetering en welke factoren volgens hen bevorderend zijn voor een duurzame plaatsing van kwetsbare werknemers (zie [hier](#) voor het interviewprotocol).

Resultaten: Antwoorden van leidinggevenden zijn gegroepeerd in vier thema's:

Ervaringen Mentorwijs

- + Kennis over de doelgroep;
- + Belang van feedback;
- + Leren van anderen;
- + Openheid;

- + Tevreden over vorm en inhoud;
- + Tip: differentiëren naar leidinggevende en medewerker.

Dit betekent:

HOUDING

Aandacht, serieus nemen, geduld, consequent, acceptatie, betrekken.

COMMUNICATIE

Herhaling, positieve feedback, checken of de boodschap overkomt.

INSTRUCTIE

Begin simpel, werk visueel, werk voor doen, uniforme werkwijze.

PRODUCTIVITEIT

Meer controle dan regulier, open over productiviteit en groeimogelijkheden.

Highlight

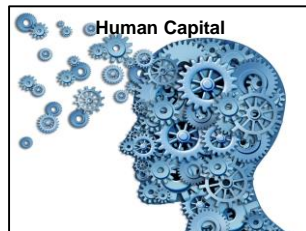
Zorg voor een open cultuur en begrip voor de beperkingen.

FASE 2: LITERATUUR- EN EXPERTRAADPLEGING

3) Wat is er in de literatuur te vinden en zeggen experts over de beschikbaarheid van trainingen en over succes- en faalfactoren duurzame plaatsingen en de specifieke rol van leidinggevenden?

Methode: De literatuuraadpleging is uitgevoerd in wetenschappelijke databases (Scholar Google, PubMed) en via “snowballing”. De wetenschappelijke literatuur is aangevuld met (grijze) literatuur verkregen via deskresearch, het netwerk van TNO en Werkzaam Rivierenland en de expertraadpleging (zie referenties [\(1-15\)](#), [\(16-30\)](#), [\(31-45\)](#), [\(46-57\)](#) voor de gebruikte literatuur).

Resultaten: De resultaten van de literatuur- en expertraadpleging zijn ingedeeld in onderstaande drie thema's.



Highlight: Er is geen (wetenschappelijke) literatuur gevonden die trainingen voor direct leidinggevenden onderzoekt onder de doelgroep van Mentorwijs. Daarom zijn experts bevestigd en is gekeken naar interventies bij andere doelgroepen, zoals terugkeer naar werk na verzuim en duurzame inzetbaarheid van reguliere werknemers.

WEGNEMEN BELEMMERINGEN

Thema	Voorbeelden
Mogelijk maken van werkaanpassingen	Aangepaste (eenvoudige) taken, overzichtelijke werk, minder verschillende werkplekken, opvang/begeleiding op de werkplek (collega's die inspringen), minder verantwoordelijkheden (geen of minder klantcontacten), omvang van de functie (minder en flexibele werkuren), aanpassing functie eisen, reguliere of additionele functie en aanpassingsmogelijkheden, meer rustmomenten (1-5, 7, 14, 21, 30, 42).
Sleutelen aan banen en functies	Werkaanpassingen (zie hierboven), herontwerp van werkprocessen, functiecreatie op individueel en groepsniveau, samenwerken met andere bedrijven (17, 18, 19, 30, 32, 38).
Tegelijkertijd werken en behandelen (zoveel mogelijk oplossen beperkingen)	Doel is betaald werk, werknemer is gemotiveerd, snelle plaatsing én tegelijkertijd behandelen, werk sluit aan bij de wensen van de werknemer, duurzame ondersteuning op het werk (gebaseerd op de principes van individuele plaatsing en steun (IPS), een bewezen effectieve interventie om mensen met ernstige psychische klachten duurzaam aan het werk te krijgen) (16, 33-35, 37, 40).
Inrichten begeleiding	Tijdsinvestering bedrijf, inwerkprogramma, ontwikkelgesprekken, afstemming wederzijdse behoeften, persoonlijke klik leidinggevende en medewerker, voorkomen van wisselingen van leidinggevend (2, 7, 11-13, 15, 20, 22, 23, 25, 32, 41, 50, 51).
Open communiceren	Acceptatie door collega's en leidinggevend en het bespreekbaar maken van vooroordelen bepalen een goede inpassing (2, 3, 5-8, 23, 27, 30, 38, 42-44, 46).
Aansluiten bij werkgever	Rekening houden met wensen en mogelijkheden werkgever, verduidelijken van de werkprocessen rondom plaatsing (21, 37, 38, 39).
Bewust maken van verschillen tussen doelgroepen	Werkgevers zijn minder bekend met psychische dan fysieke problemen, medewerkers met ernstige psychische klachten hebben baat bij snelle plaatsing en SW-populatie juist bij graduele plaatsing (37-39, 52-54).

HUMAN CAPITAL

Thema	Voorbeelden
Algemeen: Inclusief HRM-beleid	Inclusiviteit opgenomen in een lange-termijn visie, gespecialiseerd HRM-beleid op inclusiviteit, ondersteuning voor managers en collega's op de werkvloer; starten met enthousiastelingen, klein beginnen om zorgvuldig te kunnen absorberen (7, 15, 16, 40-42, 44, 48, 49).
Medewerker: Opleiding en ontwikkeling	Opvangen verminderde productiviteit door vergroten kennis en vaardigheden door opleiding en aanbieden leerrijk werk waarin een medewerker zich kan ontwikkelen (11, 44, 46, 50).
Medewerker: Functioneren	Goede prestaties en productiviteit, kosten-baten werkgever in balans, algemene werknemersvaardigheden (bijv. op tijd komen, houden aan afspraken, volgens afspraak ziek melden) (9-11, 13, 36, 41, 47).
Mentor: Benodigde kennis	Kennis van ziektebeelden, beperkingen, psychische handicaps, relevante wet- en regelgeving, subsidies, diagnose; zelfstandigheid; sociale vaardigheden; uitdrukkingsvaardigheden; oplettendheid; betrouwbaarheid; doorzettingsvermogen; goed structuur kunnen aanbrengen; communiceren, integriteit, samenwerken, kwaliteitsgerichtheid, generalist, helicopterview, flexibel en dynamische opstelling, in staat tot zelfreflectie, aandacht geven (14, 20, 22, 25, 26, 43).
Mentor: Coachen	Positieve specifieke feedback, tijdig signaleren van problemen, praten met i.p.v. over de doelgroep, met de medewerkers problemen oplossen (22, 23, 25, 27-29, 48, 55-57).
Mentor: Vaardigheden	Observeren en beoordelen, om kunnen gaan met weerstand en conflicthantering (25, 26).
Mentor: Ondersteuning inroepen	Ondersteuning inroepen van en kunnen samenwerken met experts, bijvoorbeeld als het mis dreigt te lopen, driegesprek kunnen voeren met cliënt/medewerker en klantmanager gemeente, uitwisseling met andere mentoren, vertrouwen in eigen kunnen (16, 21, 22, 27, 29, 31, 32).

OVERIG EN MOEILIK TE BEÏNVLOEDEN

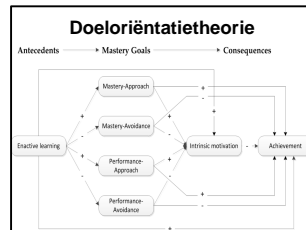
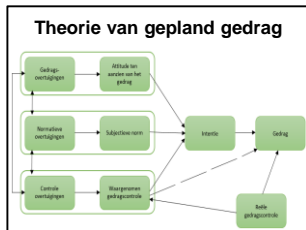
Thema	Voorbeelden
Beeldvorming werkgevers	Veel werkgevers hebben het idee dat werknemers met een arbeidsbeperking het werk niet kunnen doen of verminderd inzetbaar zijn (6, 36). Laten kennis maken met de doelgroep kan deze belemmering wegnemen (24).
Kenmerken medewerker	Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, werkervaring, reëel zelfbeeld spelen rol bij een succesvolle plaatsing (14, 47).
Gezondheids- en sociale problemen	Afbreukrisico ten gevolge van gezondheids- en sociale problematiek voor het functioneren (11).
Werkgelegenheid	Als er geen werk meer is, stopt de plaatsing (16, 31).
(Financiële) compensatie werkgever	Financiële compensatie is voor (sommige) werkgevers een belangrijk instrument om plaatsing mogelijk te maken. Wanneer de compensatie stopt, stopt ook de baan. Looncompensatie en –dispensatie lijkt maar een gering effect op (duurzame) plaatsing te hebben (12, 30, 45).
(Financiële) compensatie werknemer	Werken, i.v.m. een uitkering, loont niet altijd voor de medewerkers, tenzij deze als doel heeft regulier werk te vinden en te behouden (13)

FASE 2: LITERATUUR- EN EXPERTRAADPLEGING

4) Met welke werkzame bestanddelen op het niveau van de individuele werknemer en trainingsmethodieken kunnen we Mentorwijs versterken?

Methode: De geïncludeerde artikelen zijn gescand op de theoretische onderbouwing van het onderzoek. Daarnaast zijn de vijf experts expliciet bevraagd naar mogelijke theorieën voor een verdere onderbouwing van de werkzame bestanddelen van de training Mentorwijs (zie [hier](#) voor het interviewformat).

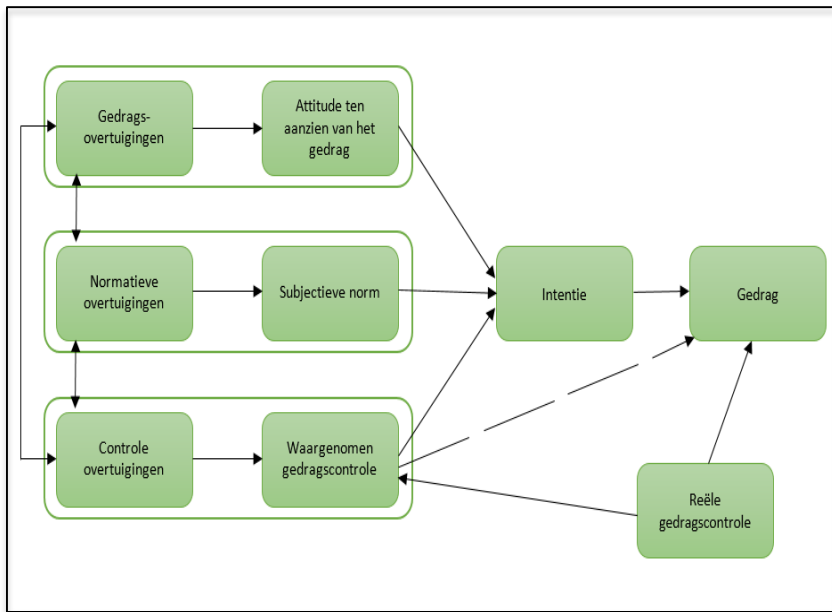
Resultaten: Drie veelvoorkomende theorieën in de literatuur en aangedragen door de experts zijn hieronder verder beschreven.



Highlight: De meeste studies maken gebruik van de theorie van gepland gedrag of het aanverwante ASE model (attitude, sociale invloed en eigen-effectiviteit). Experts hebben twee andere theorieën aangedragen. De concrete invulling van de interventies is vaak summier beschreven (artikelen hebben meestal een woordenlimiet).

THEORIE VAN GEPLAND GEDRAG

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In Action control (pp. 11-39). Springer Berlin Heidelberg.



Volgens de **Theory of Planned Behavior** (theorie van gepland gedrag) wordt gedrag bepaald door de intentie van een persoon om dat gedrag uit te voeren. Die intentie volgt weer uit:

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 iemand het gevoel heeft het gedrag ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren en als hoe moeilijk of makkelijk hij/zij de taak inschat.

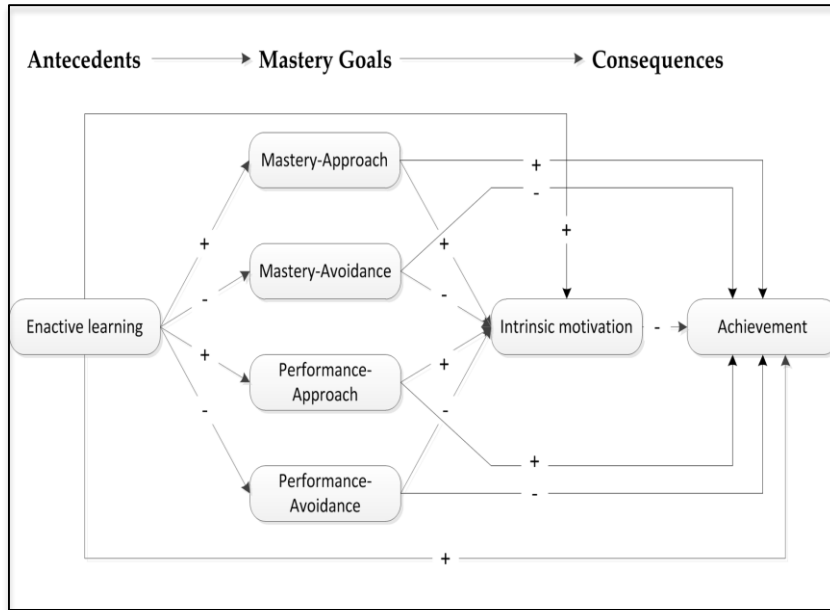
Dit betekent voor leidinggevendenden dat het belangrijk is om de achterliggende motivatiefactoren van een werknemer in kaart te brengen, dit kan helpen de psychologische factoren te begrijpen die bepalen hoe mensen functioneren en om toekomstig gedrag te voorspellen. Zo is het belangrijk dat werknemers:

- Een positieve houding hebben ten opzichte van hun taken;
- Een duidelijk beeld hebben van wat er van ze wordt verwacht;
- Zich gewaardeerd voelen;
- Zich bekwaam voelen om de taken te kunnen uitvoeren en het gevoel de controle te hebben over de uitkomsten.

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

DOELORIËNTATIETHEORIE

Elliott, E.S. & Dweck, C.S. (1988). Goals: an Approach to Motivation and Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), pp. 5-12.



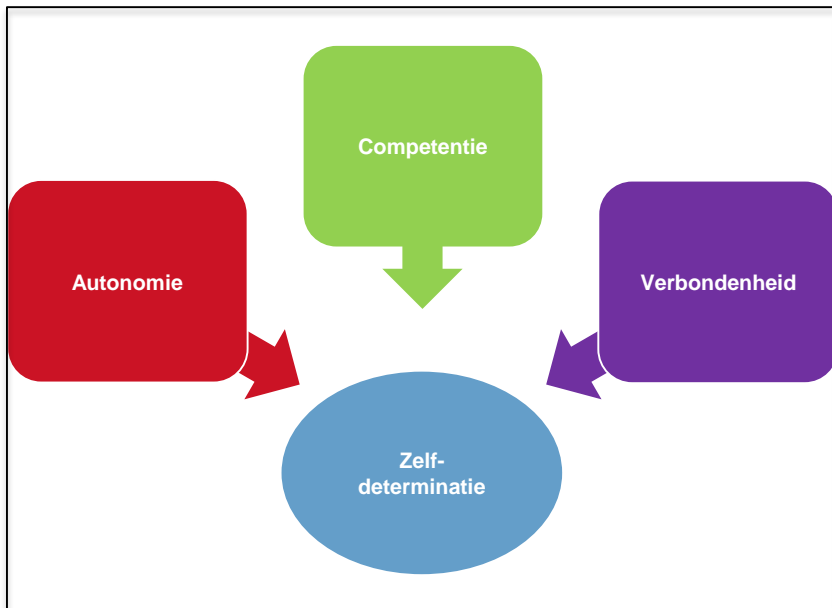
De **Goal Orientation Theory** (doeloriëntatietheorie) maakt onderscheid tussen leerdoelen en prestatiedoelen. Mensen met een leerdoeloriëntatie zijn gericht op het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden, zonder veel bezig te zijn met hun prestatie ten opzichte van anderen. Mensen met een prestatiedoeloriëntatie 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 prestatiedoeloriëntaties en dat leerdoeloriëntaties een positiever effect hebben op intrinsieke motivatie. Het is daarom van belang dat leidinggevendenden proberen een leerdoeloriëntatie bij hun werknemers 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 andere werknemers;
- Het leerproces te benadrukken en uit te stralen dat fouten maken normaal is.

ZELFDETERMINATIETHEORIE

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



De **Self Determination Theory** (SDT, zelfdeterminatietheorie) 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:

1. de behoefte om autonoom te zijn;
2. de behoefte om zich bekwaam te voelen;
3. de behoefte aan relatie of verbondenheid.

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

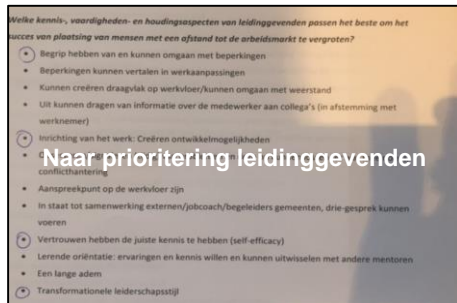
- Wees terughoudend met het woordje 'moeten', en leg niet teveel beperkingen op. Dit beperkt de natuurlijke behoefte aan autonomie en indirect dus ook de motivatie van de medewerker.
- In plaats van beperkingen op te leggen, of te benadrukken wat iemand niet goed doet, is het zinvol om vooral te benadrukken 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 medewerkers. Dit geeft verbondenheid en draagt bij aan de motivatie van de medewerker.

FASE 3: FOCUSGROEPEN

5) Hoe kunnen de houdings-, kennis- en gedragsaspecten geoperationaliseerd worden?

Methode: Er is een focusgroep gehouden met leidinggevenden die Mentorwijs hebben gevolgd, waarin gevraagd is de opbrengsten van de literatuurraadpleging te prioriteren. Verder zijn er drie focusgroepen gehouden met medewerkers om te achterhalen welke kwaliteiten van leidinggevenden zij waarderen (zie [hier](#) voor het interviewformat)

Resultaten:



Highlight:

Leidinggevenden:

Communicatie is de kern: betrokkenheid, openheid, tijdig signaleren en bespreekbaar maken van problemen.

Medewerkers: zijn heel goed in staat om te benoemen wie hun direct leidinggevenden zijn en wat voor aansturing zij prettig vinden.

PRIORITERING LEIDINGGEVENDEN

Vaardigheden/kennis/houding

1. Begrip hebben van en om kunnen gaan met beperkingen (8x aangekruist).
2. Beperkingen kunnen vertalen naar werkaanpassingen (6x).
3. Observeren/signaleren (tijdig) van problemen en deze op kunnen lossen (er wat mee doen), conflicthantering (5x).
4. Inrichting van het werk: creëren ontwikkelmogelijkheden (3x).
5. Aanspreekpunt op de werkvloer zijn (3x).
6. In staat tot samenwerking met externen/jobcoach/begeleiders gemeenten, drie-gesprek kunnen voeren (3x).
7. Een lange adem (2x).
8. Vertrouwen hebben de juiste kennis te hebben (1x).
9. Lerende oriëntatie: ervaringen en kennis willen en kunnen uitwisselen met andere mentoren (1x).
10. Transformationele leiderschapstijl (1x).

Randvoorwaarden

1. Inwerkprogramma (of als leidinggevende deze kunnen uitwerken) (6x).
2. Duidelijkheid over wensen en mogelijkheden van het bedrijf (5x).
3. Open communicatie over waarom iemand met een beperking wordt aangenomen (5x).
4. Functie moet passen bij de competenties (kennis, vaardigheden en gedrag) en de wensen van de werknemer (4x).
5. Steun van bovenaf in woord en daad (bijv. inclusief HR beleid, tijd krijgen voor begeleiding en een lange termijn visie) (4x).
6. Mogelijkheden voor aanpassingen functie (3x).
7. Compensatie voor mogelijk productiviteitsverlies (2x).
8. Mogelijkheden tot het houden van functioneringsgesprekken (1x).

Onderdelen trainingsprogramma

1. Kennis over coaching/begeleiding (coachende gesprekstechnieken): geven van werkinstructies, positieve feedback kunnen geven (functioneren kunnen beoordelen), kunnen omgaan met weerstand, *problem-based solving* (8x).
2. Kennis over doelgroep (wie zijn het, wat kunnen ze?) (7x).
3. Welke werkaanpassingen zijn belangrijk, mogelijk en haalbaar (4x).
4. Begrip en kennis van ziektebeelden, beperkingen en psychische handicaps (3x).
5. Bewustwording over hoe het is om een beperking te hebben (3x).
6. Kennis over werkzame bestanddelen van bewezen effectieve behandelmethoden (bijv. individuele plaatsing en steun bij werknemers met psychische klachten) (2x).
7. Kennis over regels en dienstverlening rondom plaatsingen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (1x).

ERVARINGEN VAN MEDEWERKERS

Wanneer is iemand een goede leidinggevende?

- Communicatie: duidelijk en langzaam praten;
- Positieve en specifieke feedback;
- Goed kunnen luisteren;
- Geduldig;
- Flexibel omgaan met veranderingen;
- Affiniteit met de doelgroep.

Waar moet een leidinggevende rekening mee houden?

- Geef duidelijke werkinstructies;
- Knip werkinstructies op (niet 3 taken tegelijk geven);
- Geef feedback op een rustige wijze (niet schreeuwen en/of boos);
- Maak problemen bespreekbaar en los ze samen op;
- Houdt rekening met persoonlijke factoren (maatwerk).

"Goede werkinstructies geven op een rustige manier."

"Ik wil geen andere behandeling, wel meer geduld."

"Geen boze reacties als ik iets fout doe."

"Iemand moet affiniteit met de doelgroep hebben."

"Maatwerk."

"Als ik gestrest ben, wil ik eerst even met rust gelaten willen worden."

FASE 3: SAMENVATTING VRAGEN 1-5

6) Wat moeten leidinggevendenden leren om het gewenste kennisniveau te krijgen, de gewenste houding aan te nemen en het gewenste gedrag te vertonen en welke consequenties heeft dit voor de leerdoelen, inhoud en lesmateriaal?

Methode: De resultaten van onderzoeksvragen 1-5 zijn verwerkt in overzicht welke onderwerpen in de training Mentorwijs moeten terugkomen volgens welke bron: Literatuur, Experts en Interviews (leidinggevendenden en medewerkers). Vervolgens is gekeken of de onderwerpen ook aan bod komen tijdens de training Mentorwijs.

Resultaten:

KENNIS & HOUDING

(klik hier voor meer info)

VAARDIGHEDEN

(klik hier voor meer info)

RAND- VOORWAARDEN

(klik hier voor meer info)

Highlight:

Over het algemeen komen de gevonden succes- en faalfactoren in de literatuur overeen met de genoemde factoren door de experts, leidinggevendenden en medewerkers.

KENNIS- & HOUDINGSASPECTEN

L=Literatuurraadpleging
E=Expertraadpleging
I=Interviews met leidinggevenden en werknemers

KENNIS EN HOUDING	Toelichting	In Mentorwijs
Begrip en kennis hebben van de doelgroep	Uit de literatuur en interviews van de LG blijkt een behoefte te zijn om meer te weten over de doelgroep, bijvoorbeeld over ziektebeelden en (psychische beperkingen). Volgens de experts is het beter deze informatie te delen met de doelgroep dan over de doelgroep te praten. ^{L, E, I}	√
Kennis van regels en dienstverlening m.b.t. de doelgroep		n.v.t.. De LG heeft in de dagelijkse praktijk niet te maken met regels en dienstverlening m.b.t. kwetsbare werknemers.
Versterken zelfeffectiviteit van de doelgroep	Het versterken van de zelfeffectiviteit (zelfvertrouwen hebben de juiste kennis te hebben) blijkt een belangrijke voorspeller te zijn voor re-integratie en werkherhervatting. ^L	√
Transformationele leiderschapsstijl	Een transformationele leiderschapsstijl beoogt een meer inspirerende, motiverende en coachende rol, gericht op de specifieke situatie. ^{L, E}	√ In Mentorwijs wordt dit aangeduid als Situationeel Leiderschap.
Niet functie maar persoon is uitgangspunt	Onderzoek heeft aangetoond dat het effectiever is de functie te laten aansluiten bij wat een werknemer leuk i.p.v. andersom. Het moet uiteindelijk wel passen binnen het bedrijf. ^{L, E}	√
Lange termijn visie	De visie op inclusief werken van het hoger management moet in het hele bedrijf doorleefd worden ^{L, E}	n.v.t. Valt buiten de scope van de LG. Het kan wel als randvoorwaarde dienen om te beginnen aan Mentorwijs.
Affiniteit hebben met de doelgroep	Werken met de doelgroep vraagt toewijding. Werknemers kunnen aanvoelen wanneer dat niet zo is. ^{E, I}	√
Inclusieve houding t.a.v. alle werknemers	Voorkomen van het gevoel dat kwetsbare werknemers anders worden behandeld. Inclusiviteit geldt voor alle werknemers. ^{L, E, I}	√

VAARDIGHEIDSASPECTEN

L=Literatuurraadpleging
E=Expertraadpleging
I=Interviews met leidinggevend en werknemers

Vaardigheden	Toelichting	In Mentorwijs
Beperkingen kunnen vertalen in werkaanpassingen	Het meedenken met de werknemer, bijvoorbeeld d.m.v. eenvoudiger werk/opdelen, lagere targets, meer begeleiding. ^{L, E, I}	n.v.t. Over het algemeen vindt de Match al plaats voordat de training begint. Werkaanpassingen liggen zodoende grotendeels buiten de scope van Mentorwijs.
Creëren leerrijk werk en/of opleidingsmogelijkheden	Door het versterken van het menselijk kapitaal kan aanvankelijke verminderde productiviteit worden ondervangen. ^{L, E, I}	n.v.t. Dit zit voornamelijk in de ontwikkelgesprekken.
Focus op de kwaliteiten en competenties i.p.v. beperkingen van de werknemer	Het versterken van succeservaringen (zelfeffectiviteit) is belangrijk om aan het werk te blijven ^{L, E, I}	√
Bevorderen autonomie/zelfstandigheid	Begeleiding kan doorschieten, waarmee de autonomie wordt ondermijnd. Probeer vooral aan te sluiten bij wat werknemers leuk vinden. ^{L, E}	√ Wordt aangestipt in Mentorwijs, maar de invloed is beperkt wat leidinggevend hier uiteindelijk mee gaan doen.
Motiveren	Medewerkers motiveren en trots maken bevordert de autonomie van medewerkers. ^{L, E, I}	√
Communiceren over en met de doelgroep	Uit kunnen dragen van relevante informatie over de medewerker aan collega's in afstemming met de werknemers. (bijv. minder hoge targets). De LG vinden dit heel erg belangrijk; ook i.v.m. draagvlak. ^{E, I}	√ Suggestie: mogelijkheid om ervaringsdeskundige in te zetten.
Duidelijke afspraken over functioneren	Maken van prestatieafspraken, ook wat betreft algemene werknemersvaardigheden en melden verzuim ^{L, E, I}	√
Feedback	Kunnen observeren, beoordelen en daarover heldere feedback geven. ^{L, E, I}	√ Wordt behandeld, maar "kunnen" is niet voor iedereen haalbaar in een relatief korte training.
Conflicthantering	Het tijdig kunnen signaleren van problemen en/of fricties en hiermee om kunnen gaan, Dit vraagt onder meer om een luisterend oor en samen problemen oplossen. ^{L, E, I}	√ Wordt behandeld, maar "kunnen" is niet voor iedereen haalbaar in een relatief korte training.

VAARDIGHEIDSASPECTEN (VERVOLG)

L=Literatuuraadpleging
E=Expertraadpleging
I=Interviews met leidinggevenden en werknemers

Vaardigheden	Toelichting	In Mentorwiijs
Investeren in relatie	Positieve aandacht geven, serieus nemen, overal bij betrekken en betrokkenheid tonen. ^{L, E, I}	√ Wordt behandeld, maar “kunnen” is niet voor iedereen haalbaar in een relatief korte training.
Aanspreekpunt op de werkvloer	Alles bespreekbaar maken en draagvlak creëren. ^{L, E, I}	√ Wordt behandeld, maar “kunnen” is niet voor iedereen haalbaar in een relatief korte training.
Duidelijke werkinstructies	Geduldig zijn, veel herhalen en controleren. Kan wel tegenstrijdig zijn met het bevorderen van de autonomie. ^I	√
Samenwerken	Samen kunnen werken met externe professionals en weten wanneer hulp in te schakelen. ^{L, E}	√

RANDVOORWAARDEN

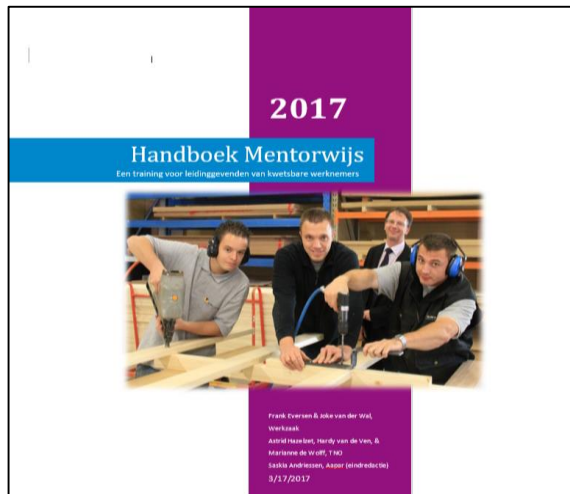
L=Literatuurraadpleging
E=Expertraadpleging
I=Interviews met leidinggevend en werknemers

Randvoorwaarden	Toelichting	In Mentorwijs
Inclusief HRM-beleid	Steun van bovenaf in woord en daad (bijv. inclusief HR-beleid, tijd krijgen voor begeleiding en een lange termijn visie). ^{L, E, I}	n.v.t. Is meestal buiten de beïnvloedings sfeer van de direct leidinggevend. In de training wordt wel aangegeven dat er op meerdere niveaus steun moet zijn.
Duidelijkheid over de wensen en mogelijkheden van het bedrijf	Bij duurzame plaatsing staat de werknemer centraal. Echter is het wel van belang dat de match zo goed mogelijk aansluit op de wensen en behoeften van de werkgever.	n.v.t. De match vindt meestal al plaats voordat de direct leidinggevend in beeld komt.
Inwerkprogramma	Aanwezigheid van een inwerkprogramma of de mogelijkheid voor een leidinggevend om dit uit te kunnen werken. ^{L, I}	√
Compensatie voor mogelijk productiviteitsverlies	Uiteindelijk dienen de kosten en baten voor een bedrijf in evenwicht te zijn. ^L (deze vraag is niet gesteld aan leidinggevend en medewerkers)	√ Loonwaarde meting komt wel terug in de training, maar uiteindelijk is dit grotendeels buiten de scope van de direct leidinggevend. De leidinggevend moet dit wel in de gaten houden, omdat als de ondersteuning stopt de kosten oplopen en het hogere management het financieel moet kunnen dragen.

FASE 4: HANDBOEK MENTORWIJS

7) Hoe ziet de beschrijving van de methodiek eruit?

Methodie: Voor het Handboek is gebruik gemaakt van de [handleiding](#) 'Hoe schrijf ik een handboek' van Boijjink et al. (2012). Het handboek is daar waar nodig aangepast om Mentorwijs goed te beschrijven. Voor de input voor het handboek is gebruik gemaakt van de resultaten van de vorige stappen (1-6).



Inhoudsopgave	
Inhoud	
Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	5
1.1. Mentorwijs	5
1.2. Waarom Mentorwijs	5
1.3. Participatiewet als aanleiding	7
2. Mentorwijs in vogelvlucht	8
2.1. Problemen en oorzaken	8
2.2. Waarom juist met Mentorwijs aan de slag?	9
2.3. Doel van Mentorwijs	10
2.4. Voor wie is Mentorwijs bedoeld: directe en indirecte doelgroep	13
2.5. Wie kan de training aanbieden	14
3. De aanpak	15
3.1. De voorbereiding	15
3.2. Overzicht van de vijf bijeenkomsten	15
3.3. Benodigde competenties van de trainer	17
3.4. Randvoorwaarden	18
3.5. De financiële kant	18
4. Onderbouw van Mentorwijs	20
4.1. Wat moet je weten: achtergrondinformatie	20
4.2. De visie achter Mentorwijs	22
4.3. Verantwoording: wat werkt en waarom werkt het?	23
5. Practiseervaringen	24
5.1. Een praktijkvoorbeeld	24
5.2. De silvoerder over Mentorwijs	25
5.3. De medewerker/cliënt over Mentorwijs	25
Literatuur	26
Adressen	29
Bijlage 1 draaiboeken	30
De mentor	1
Bijlage 3	0

Mentorwijs...

- heeft toegevoegde waarde voor duurzame arbeidsrelaties;
- is wetenschappelijk onderbouwd;
- kan aangepast worden aan de lokale situatie
- houdt rekening met de huidige wet- en regelgeving;

FASE 4: HANDBOEK MENTORWIJS

8) Wat zijn adviezen voor verdere onderbouwing en opzet van de proces- en effectevaluatie?

Geadviseerd wordt om de resultaten van Mentorwijs om te zetten in een conceptueel model met daarin beschreven de activiteiten (inputs) en verwachte uitkomsten. Het conceptuele model kan getoetst worden door middel van een effectstudie, bij voorkeur met gebruik van een controlegroep.

De effectstudie kan daarbij op drie niveaus worden ingezet: 1) draagt Mentorwijs bij aan een betere begeleiding en 2) zorgt Mentorwijs daarbij voor een verhoogde duurzame inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking, wat zich 3) uiteindelijk uit in een hogere arbeidsparticipatie.

**Goed
beschreven**

Beoordeling door praktijkpanels van basiscriteria

(doelen, doelgroep, aanpak en randvoorwaarden)

**Goed
onderbouwd**

Beoordeling door erkenningscommissie van basiscriteria en (theoretische) onderbouwing

Effectief

Beoordeling door erkenningscommissie van effecten o.b.v. bewijskracht

(afhankelijk van type en aantal onderzoeken)

Uitvoerbaar

Beoordeling op basis van beschreven uitvoeringsaspecten en eventueel aanvullend onderzoek

Naast de effectevaluatie wordt geadviseerd om ook een procesevaluatie uit te voeren. Een procesevaluatie kan zich onder meer richten op twee aspecten: 1) in hoeverre er gebruikt wordt gemaakt van Mentorwijs door leidinggevenden en 2) in hoeverre brengen leidinggevenden het geleerde ook daadwerkelijk in de praktijk. Daarnaast is er ook nog weinig bekend over de invoering van Mentorwijs bij een andere gemeente en wat dit betekent voor de implementatie.

FASE 5: WERKSESSIE STAKEHOLDERS

9) Welke stakeholders kunnen op welke manier uiting geven aan de opbrengsten van het project?

Methode: 77 mensen zijn uitgenodigd, 24 hebben daadwerkelijk deelgenomen aan de werkconferentie (Werkzaak, TNO, werkgeversorganisaties, jobcoach en re-integratiebedrijven, UWV, SBCM, AWVN, Cedris, Divosa). Onderzoeksuitkomsten zijn gepresenteerd en in drie groepen hebben deelnemers gebrainstormd over een disseminatieplan voor Mentorwijs.

Resultaten:

1. Meer bekendheid geven aan Mentorwijs via eigen netwerk en geschikte kanalen.
2. De boodschap die naar buiten gebracht moet worden is:
Mentorwijs....
 - heeft toegevoegde waarde: gericht op het realiseren van duurzame arbeidsrelaties;
 - is wetenschappelijk onderbouwd;
 - kan aangepast worden aan de lokale situatie;
 - houdt rekening met de huidige wet- en regelgeving;
 - wordt kosteloos aangeboden.
3. Professionals die getraind of bekend zijn met Mentorwijs fungeren als ambassadeurs van de training;
4. Er moet een borging komen van de kwaliteit van de training.

Highlights:

- De stakeholders zijn enthousiast over Mentorwijs en willen rol van ambassadeur op zich nemen;
- Een *factsheet* en PowerPoint kan geïnteresseerden inspireren, informeren en overtuigen van de meerwaarde van Mentorwijs

REFERENTIES (1-15)

1. Mallee, L., Oostijen, J. Timmerman, J.P.H. K. & Wissink, C.E. (2011). *Meer werkplekken bij werkgevers. Tweede tussenrapportage in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1*. Amsterdam: Regioplan
2. Van Horssen, C.P., Blommesteijn, M. & Brukman, M. (2009). De Wajong'er als werknemer. Een onderzoek naar de duurzame arbeidsparticipatie van Wajong'ers. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek
3. Van Wijk, E., Brouwer, P. & Smit, A. (2012). Inclusieve arbeidsorganisaties. In M. Versantvoort & P. van Echteld (Eds.). *Belemmerend aan het werk: Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsgeschiktheid en arbeidsdeelname van personen met gezondheidsbeperkingen* (p. 125-144). Den Haag: SCP/CBS/TNO/UWV Kenniscentrum.
4. Kirby, G., Hill, H., Pavetti, L.D., Jacobsen, J., Derr, M. & Winston, P. (2002). *Transitional Jobs: Stepping stones to Unsubsidized Employment*. Princeton (etc.): Mathematica Policy Research, Incorporated.
5. McDonald, K., Hernandez, B., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J. & Donoso, O. (2008). Reflections from employers on the disabled workforce: Focusgroups with healthcare, hospitality, and retail administrators. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 20, 157-164.
6. Fraser, R.T. Johnson, K., Hebert, J. Ajzen, I., Copeland, J., Brown, P., & Chan, F. (2010). Understanding Employers' Hiring Intentions in Relation to Qualified Workers with Disabilities: Preliminary Findings. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 420-426.
7. Van Horssen, C.P. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek
8. Wissink, C.E., Mallee, L., & Van Leer, M. (2009). *Ervaringen van werkgevers met Wajongers. Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*. Den Haag: RWI.
9. Bosch, L., Marx, T., Ooms, D., & Zwinkels, W. (2009). *Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang*. Utrecht: Vilans/TNO.
10. Cuelenaere, B., & Veerman, T. (2011). *Effecten van nieuwe prikkels in ZW en WGA op risicoselectie*. Leiden: AStri.
11. Fermin, B.M.F., Boneschansker, O.V., Giesen, F.B.M., & Hazelzet, A.M. (2013). *Duurzame plaatsingen. Succes- en faalfactoren voor uitstroom uit de bijstand na een tijdelijke plaatsing met stimuleringsmaatregelen en handvatten voor de praktijk*. Hoofddorp: TNO.
12. Borghouts-Van de Pas, I.W.C.M., & Pennings, F.J.L. (2008). *Arbeidsparticipatie van jonggehandicapten, een onderzoek naar Europese systemen en praktijken*. Tilburg: OSA.
13. Cuelinaere, B., Van der Burg, C.L., & Veldhuis, T.J. (2012). *Aansluiting vraag en aanbod laaggeschoold werk: Onderzoek onder werkzoekenden, werkgevers en uitvoerders*. Leiden: AStri.
14. Vos, E.L., & Andriessen, S. (2010). *Routekaart naar werk voor jongeren met ernstige gedragsmoeilijkheden*. Hoofddorp: TNO.
15. TNO. *Uitkomsten WEA analyses / Hazelzet et al (in bewerking)*.

REFERENTIES (16-30)

16. Borghouts I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? Tijdschrift voor HRM, 7,p.1-14.
17. AWWN, (2014a). 'Je ziet het pas als je het door hebt'; Functiecreatie voor mensen met arbeidsbeperking werkt. Werkgeven Nummer 3, 22-23.
18. De Normaalste Zaak & Accenture (2014). Hoezo beperkt? Succesverhalen over inclusief ondernemen. Zie www.denormalstezaak.nl
19. Nijhuis, F.J.N, Zijlstra, F.R.H, Ruitenbeek, G.M.C. van, Mulder, M.J.G.P., Nelissen, P.T.J.H. (2014). Eindrapportage Wajongproject "Een passende baan bij het Slotervaartziekenhuis". Capaciteitsgroep Arbeids- en Organisatie Psychologie Universiteit Maastricht, en Bijlage: Projectteam Slotervaart. Handboek Methodiek Inclusief Herontwerp Werkprocessen. Maastricht: Maastricht University.
20. Van Emmerik, M.L., Huijs, J.J.J.M., & Blonk, R.W.B. (2015). Succes en Faalfactoren bij de Implementatie van Werkgeversarrangementen. Den Haag: TNO.Vos, E.L., Andriessen, S. (2010). Handvatten voor werkgevers die Wajongeren in dienst nemen en houden. Eindrapportage Studie 1^e jaar. Hoofddorp: TNO
21. SBCM (2015). Handreiking Aan het werk nieuwe collega's. Den Haag: SBCM.
22. Draaiboek BE-1 tot en met BE-5 (2016). Interne documenten Werkzaam. Vertrouwelijk.
23. & nr. 25. Presikhaaf Bedrijven, Permar, Pauwbedrijven (2012). Pilot 'werken naar vermogen'. Project- en Methodiekverslag. Arnhem: Presikhaaf.
26. Van der Wal, J. (2012). Voorstel toerusting externe leidinggevendens middels aanpak BuitenkanZ.Geldermalsen, Lander. Kenmerk. MT20121008_3c. Intern document. Vertrouwelijk.
27. Ernst & Young (2013). Functioneren in verandering. Eindevaluatie pilots 2 en 3 Werken naar Vermogen, Den Haag.
28. Ketelaar, S.M., Schaafsma, F.G., Geldof, M.F., Kraaijeveld, R.A., Boot, C.R.L., Shaw, W.S. Bültman, U., & Anema (2016). Implementation of the Participatory Approach for Supervisors to Increase Self-Efficacy in Addressing Risk of Sick Leave of Employees: Results of a Cluster-Randomized Controlled Trial. J. Occup Rehabil. DOI 10.1007/s10926-016-9652-3.
29. Ketelaar, S.M., Schaafsma, F.G., Geldof, M.F., Boot, C.R.L., Kraaijeveld, R.A., Shaw, W.S. Bültman, U., Twisk, J., & Anema (2016). Employees' Perceptions of Social Norms as a Result of Implementation of the Participatory Approach at Supervisor Level: Results of a Cluster-Randomized Controlled Trial. J. Occup Rehabil. DOI 10.1007/s10926-016-9659-9.
30. UWV Kennisverslag 2014-2 (juli 2014). Amsterdam: Kenniscentrum UWV.

REFERENTIES (31-45)

31. UWV Monitor Arbeidsparticipatie (2015). (gericht op de doelgroep Wajongeren)
32. Tse, S. (2003). What do employers think about employing people with experience of mental illness in New Zealand workplaces? *Work* 23, 267-274
33. Campbell, K., Bond, G.R., & Drake, R.E. (2011). Who benefits from supported employment: a meta-analytic study. *Schizophrenia bulletin*, 37(2), 370-380
34. Michon, H., Schaafsma, F., & Anema, J.R. (2015). Arbeid en ernstige psychische aandoeningen: Bericht van een kennissynthese. Utrecht: Trimbos Instituut.
35. GGZ Noord Holland Noord (2014). Gemotiveerd personeel door gemotiveerde werkgevers. Individuele plaatsing en steun.
36. Engelen, M., Faun, H., De Ruij, L., Stroeker, N. Werkgevers nudgen om collega's met karakter aan te nemen (2016). Succesvolle plaatsing op basis van gedragswetenschappen. Zoetermeer: Panteia.
37. Bond, G.R. (1998). Principles of the Individual Placement and Support Model: Empirical Support. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, Volume 22, no. 1., p. 11-23.
38. Van Horssen, C., Mallee, L., Timmerman, J.P.H.K. & Wissink, C.E. (2013). Meer werkplekken bij werkgevers. Amsterdam: Regioplan
39. Adelmeijer, M.H.M., Schenderling, P.J., Heekelaar, M.S., Oostveen, A. & Beerepoot, R. (2015). Onderzoek participatiewet bij werkgevers. Utrecht: Berenschot
40. Van Emmerik, M.L. & Huijs, J.J.M. (2015). Succes en faalfactoren bij de implementatie van werkgeversarrangementen. Leiden: TNO.
41. Fermin, B.M.F., Boneschanker, 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. Leiden: TNO.
42. Smit, A. (2009). Slim en sociaal ondernemen. Hoofddorp:TNO
43. Storey, K. (2003) A review of research on natural support interventions in the workplace for people with disabilities. *International Journal of Rehabilitation Research*, 26(2), 79-84.
44. Lammerts, R. & Stavenuiter, M. (2010). Wajongers op de werkvloer: Inpassing en acceptatie van jong gehandicapten. Den Haag: Verwey-Jonkers Instituut.
45. Borghouts, I., Dekker, R., Freese, C., Oomens, S., & Wilthagen, T. (2015). Het werkt niet vanzelf: Over loonprikkels als instrumenten in de Participatiewet. Amersfoort: Celscus juridische uitgeverij.

REFERENTIES (46-57)

46. Woittiez I & Putman L. (2016). Op weg naar werk. TPEdigitaal 10(1), 27-36
47. Loos, P. van der, Y. van den Berg en Y. Wever, 2014, Het moet kloppen, Bevorderende en belemmerende factoren voor arbeidsparticipatie van jongeren met een licht verstandelijke beperking, Amsterdam: UWV.
48. 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.
49. 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.
50. Groenewoud, M., Mallee, L., & Witvliet, M. (2015). *Effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten: lessen voor Nederlandse gemeenten*. Amsterdam: Regioplan.
51. Nijhuis, F.J.N. (2014). *Eindrapportage Wajongproject "Een passende baan bij het Slotervaartziekenhuis"*. Maastricht: Maastricht University.
52. 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.
53. 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.
54. Mavranzeouli, I., Megnin-Viggars, O., Chemaa, N., et al. (2014). The cost-effectiveness of supported employment for adults with autism in the United Kingdom. *Autism*, 18, 975-984.
55. Van Woerkom, M., Stienstra, M., Tjepkema, S., & Spruyt, M. (2011). De 'sterke-punten-benadering' werkt. Onderzoek naar effecten van aandacht voor talent. *Opleiding & Ontwikkeling*, 24(3), 28-32.
56. Brewer, A.M. (2016). *Mentoring from a positive psychology perspective: learning for mentors and mentees*. [S.l.]: Springer International Publishing Switzerland.
57. 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.

BIJLAGE A: EVALUATIEFORMULIER LG

Evaluatieformulier Training Mentorwijs

Periode:

Aantal bijeenkomsten
Onderwerpen

5
Introductie nieuwe medewerker
Psychische beperkingen I
Observeren & Competenties
Psychische beperkingen II
Feedback geven en stijlen van leidinggeven

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

1. Heeft 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 Werkzaam (ja/nee/deels)
Toelichting:
3. Hoe beoordeelt u de trainers? (slecht/matig/voldoende/goed)
Toelichting

Evaluatieformulier Training Mentorwijs

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 vervolgtraining? 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 Werkzaam: Joke van der Wal en Frank Eversen

BIJLAGE B: INTERVIEWPROTOCOL LG

Interviews leidinggevenden

Fase 1

Instructie interviewer:

Houd het kort, max. 20 min

Verslaglegging puntsgewijs, het moet input opleveren voor expertinterviews en focusgroepen.

Vragen

1. Doel Mentorwijs?
2. Wat was de aanleiding op u aan te melden voor Mentorwijs?
3. Hoeveel 'kwetsbare medewerkers' begeleidt u momenteel?
4. Wat vond u ervan, nu u er zo op terugkijkt (interviewer herhaalt de onderdelen xxx)?
 - a) Sterke punten en punten voor verbetering?
 - b) Wat vindt u van de opbouw van het programma?
 - c) Vindt u het te lang of te kort? Wat heeft u gemist?
5. Wat is belangrijk bij de begeleiding van een kwetsbare medewerker (waar let u special op, als leidinggevende)? Wat maakt het anders in vergelijking met het leidinggeven aan reguliere werknemers?
6. Wanneer ben je een goede mentor voor een kwetsbare medewerker?
 - a) Wat betekent dat voor de kennis, vaardigheden en houding van een leidinggevende die een kwetsbare medewerker in het werk aanstuurt?
7. Waar kan een plaatsing op mislopen (vragen naar praktische voorbeelden, specifiek gericht op de rol / invloedssfeer van een leidinggevende)?
8. Wat zijn de succesfactoren van een duurzame plaatsing (vragen naar praktische voorbeelden, specifiek gericht op de rol / invloedssfeer van een leidinggevende)?
9. Heeft u van uw kwetsbare medewerkers reacties gehad die te maken hebben met het feit dat u Mentorwijs volgde / heeft gevolgd?

BIJLAGE C: INTERVIEWPROTOCOL EXPERTS

Vragenlijst Experts, fase 2 Mentorwijs

Bent u bekend met trainingsprogramma's gericht op leidinggevend en om het succes van plaatsing van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten (oude SW-populatie)?

Zo niet, bent u dan wel bekend met trainingsprogramma's gericht op leidinggevend en (meewerkend voormannen) om andere relevante groepen aan het werk te houden/krijgen (denk aan terugkeer naar werk na ziekteverzuim)?

Vragenlijst Experts, fase 2 Mentorwijs

Uit welke componenten zou een dergelijk trainingsprogramma moeten bestaan? Heeft u aanvullingen op de opbrengsten van de literatuurraadpleging (zie appendix)?

- Welke kennis-, vaardigheden- en houdingsaspecten van leidinggevend en passen het beste om het succes van plaatsing van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten?
- Wat heeft de leidinggevende/mentor nodig om de juiste begeleiding te kunnen geven aan een kwetsbare medewerker (belangrijke randvoorwaarden bij plaatsing)?
- Uit welke onderdelen zou een trainingsprogramma moeten bestaan en wat zijn daarvan de werkzame bestanddelen?

Vragenlijst Experts, fase 2 Mentorwijs

Heeft u verder nog suggesties?

BIJLAGE D: INTERVIEWPROTOCOL FOCUSGROEP

Interviewvragen medewerkers i.v.m. Project Mentorwijs

In de call staat de volgende onderzoeksvraag voor medewerkers:
Het doel is bij de “do’s en don’ts” te achterhalen voor het behandelen van hun leidinggevend. De uitkomsten van de derde focusgroep verwerken we in een beschrijving van Mentorwijs

Vragen

1. Hoe lang werk je hier?
2. Wat doe jij precies? OF: Wat is jouw taak?
 - i. *Evt. hierop doorgaan zodat helder is wat de werkzaamheden inhouden*
3. Hoe vind je het om hier te werken?
4. Met welke (hoeveel) leidinggevende heb je te maken? Is het onderscheid in werkcoach / leidinggevende extern / voorman of –vrouw helder?
5. Weet je met welke vragen je bij wie terecht kan? Kun je hier een voorbeeld van geven?

Interviewvragen medewerkers i.v.m. Project Mentorwijs

6. Wanneer is voor jou iemand een goede leidinggevende? Wat doet hij / zij ?
(let op: geen controle van huidige leidinggevende)
 - i. *Wat verwacht je van de leidinggevende t.a.v. werk?*
 - ii. *Waarmee moet de leidinggevende extra rekening houden?*
 - iii. *Wat verwacht je van je leidinggevende t.a.v. je collega's en de werksfeer?*
 - iv. *Wat verwacht je van je leidinggevende als je met problemen zit?*
7. En wie is je leidinggevende?
 - i. *Hoe vaak spreek je de werkleider? Ben je daar tevreden over?*
 - ii. *Als het niet goed gaat met jou, kan je dat tegen hem/haar zeggen?*
 - iii. *Heb je het gevoel dat de werkleider jou goed kent?*
8. Stel: er is een collega die telkens vervelende opmerkingen maakt, wat zou je doen?
 - i. *Zou je erover met andere collega's beginnen?*
 - ii. *Zou je het tegen de leidinggevende zeggen?*
 - iii. *Hoe erg moet iets zijn voordat je een probleem aankaart?*

› **BEDANKT VOOR UW AANDACHT**

Voor meer inspiratie:
TIME.TNO.NL

TNO innovation
for life