

Training leidinggevend en onderbouwd

Mentorwijs als hulp bij inclusief werkgeverschap

Inclusief werkgeverschap betekent meer dan mensen met beperkingen aan het werk krijgen in het bedrijfsleven. Het vraagt ook om professionalisering van bedrijven om van die plaatsingen een succes te maken. Daarvoor hebben zij goede hulpmiddelen nodig, zoals de training Mentorwijs voor leidinggevend. Gebruikers zeggen er baat bij te hebben.

DOOR Saskia Andriessen, Astrid Hazelzet en Joke van der Wal

Het praktische van de cursus is goed, het staat dicht bij de werkvloer. Wekelijks denk ik, o ja, dat moet ik zo aanpakken, dat hebben we in de cursus geleerd', aldus een leidinggevende van een gemeentelijke afdeling Beheer en onderhoud over de training Mentorwijs. Een paar jaar geleden ontwikkelde Werkzaak Rivierenland¹ deze training voor leidinggevend van reguliere bedrijven die werkzoekenden van Werkzaak plaatsten in hun team. De training is in eerste instantie opgezet op basis van de praktijkervaring en kennis van het sociaalwerkvoorzieningsbedrijf Lander, dat nu deel uitmaakt van Werkzaak. De deelnemende bedrijven waren enthousiast, en de trainers hadden de indruk dat de training goed opgezet was, maar of deze nu ook effectief was? Een subsidie van het programma Vakkundig aan het werk van ZonMw stelde Werkzaak

Rivierenland in staat om de aanpak samen met TNO goed te beschrijven en te verrijken met wetenschappelijke inzichten: op basis van welke theorieën is het aannemelijk dat de aanpak werkt? Dat is de eerste stap op weg naar het kunnen aantonen van effectiviteit. Voor zover bekend zijn dergelijke trainingen niet eerder systematisch beschreven en gefundeerd. Het is dus hoognodig dat dat gebeurt.

Doel

Betere toerusting van leidinggevend is het belangrijkste doel van Mentorwijs. Hoe ga je om met medewerkers met beperkingen die misschien anders reageren dan je gewend bent? Wat is er voor nodig om deze medewerkers goed te laten functioneren? Hoe instrueer je een moeilijk lerende collega? Welke ontwikkeling is mogelijk bij een medewerker met autisme? Hoe kun je vroegtijdig

signaleren dat het niet goed gaat met de medewerker en zo uitval voorkómen? En ook heel belangrijk: hoe zorg je voor draagvlak bij de andere medewerkers in het team? Hoe zorg je dat de communicatie tussen medewerkers met en zonder beperking goed verloopt? Mentorwijs geeft leidinggevend die met deze vragen geconfronteerd worden praktische handvatten en instrumenten. Leidinggevend leren in de training allerlei wijsheden om de mentorrol voor deze medewerkers op zich te kunnen nemen. Vandaar de naam.

Belang

Natuurlijk zijn er jobcoaches die medewerkers met beperkingen en hun leidinggevend en collega's ondersteunen op de werkvloer. Een jobcoach is echter maar beperkt aanwezig. Wat is er dan beter dan leidinggevend zelf de kennis en vaardigheden te geven om deze medewerkers en hun naaste collega's te kunnen begeleiden? Inclusief werkgeverschap in optima forma. Met de juiste competenties zijn leidinggevend in staat het beste uit de kwetsbare medewerkers te halen. Volgens sommige leidinggevend is de training overigens ook nuttig voor de aansturing van reguliere medewerkers. De investering voor bedrijven en leidinggevend valt erg mee: vijf weken lang één avond aansluitend aan werktijd. Werkzaak biedt de training gratis aan. Dat lijkt een goede in-

Hoe introduceer je een nieuwe collega?

Een voorbeeld uit de eerste bijeenkomst van de training Mentorwijs: hoe introduceer je een nieuwe collega op de afdeling. De deelnemende leidinggevend horen welke informatie zij voorafgaand aan de komst van de nieuwe medewerker aan de naaste collega's kunnen geven: zoals de motivatie van het bedrijf om maatschappelijk te ondernemen, wat de medewerkers van hun nieuwe collega kunnen verwachten, wat zijn of haar taken worden, en waar en met wie hij of zij gaat werken. En ook wat van de collega's zelf verwacht wordt om deze medewerker een zo goed mogelijke plek te geven. De deelnemers aan de training krijgen de opdracht om een introductieprogramma voor de nieuwe medewerker op te stellen.

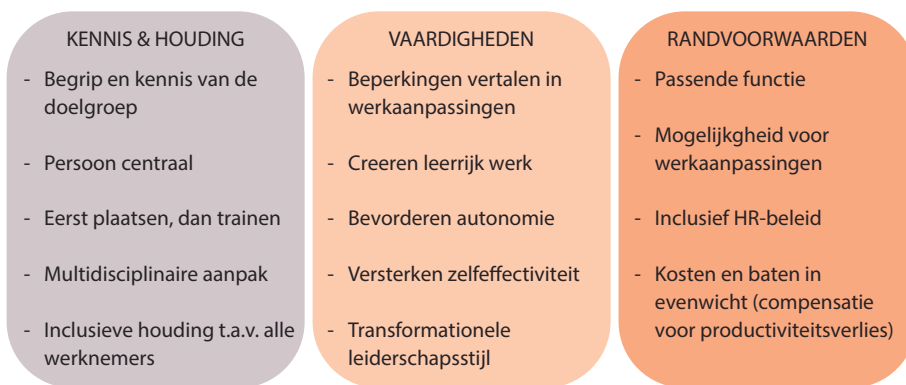
vestering: Werkzaam draagt zo bij aan de kans dat de plaatsing duurzaam is. Of dat werkelijk het geval is, is nog niet onderzocht. Voor de medewerker in kwestie is het ook prettig onder een leidinggevende te werken die begrijpt hoe hij of zij het best functioneert. En het is volgens Werkzaam gunstig voor de relatie tussen hen en het bedrijf. Jobcoaches/trainers van Werkzaam Rivierenland hebben inmiddels ongeveer 200 leidinggevend getraind in Mentorwijs. De belangstelling voor Mentorwijs van bedrijven die medewerkers of werkzoekenden van de Werkzaam in hun bedrijf plaatsen, groeit. De jobcoach blijft ook nodig trouwens, als expert op de achtergrond.

Training

De training Mentorwijs omvat naast kennisonderdelen veel praktijk. Deelnemers leren over psychische handicaps, communicatie, stijlen van leidinggeven en hoe zij hun team kunnen voorbereiden op een nieuwe collega. Ze krijgen training in objectief observeren en feedback geven en leren manieren om met weerstand om te gaan. Via rollenspellen krijgen zij zicht op hun eigen houding en gedrag. Er is veel ruimte voor uitwisseling met leidinggevend van andere bedrijven. De deelnemers zijn afkomstig uit verschillende bedrijven, zodat die uitwisseling mogelijk is. Ze leren hoe ze de zelfeffectiviteit² van hun medewerkers met beperkingen kunnen vergroten, en vergroten met de training ook hun eigen vertrouwen om goed met deze medewerkers te kunnen omgaan. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat zelfeffectiviteit bij leidinggevende én medewerker van belang is voor een succesvolle plaatsing.

Ontwikkelproject

TNO en Werkzaam Rivierenland werkten samen aan de doorontwikkeling van Mentorwijs. Uit een literatuurscan van TNO bleek, dat er geen bekende (onderzochte)



Figuur 1. Bevorderende factoren voor duurzame plaatsing van werknemers in een regulier bedrijf

trainingen zijn voor leidinggevend van kwetsbare werknemers. Veel onderzoek richt zich op bevorderende en belemmerende factoren voor de arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen (zie figuur 1). Mentorwijs blijkt zich te richten op verschillende van de bevorderende factoren zoals die uit eerder onderzoek naar voren kwamen, zoals begrip en kennis van de doelgroep, centraal stellen van de persoon, bevorderen van de autonomie en aanbieden van een passende functie met eventuele werkaanpassingen.

TNO heeft onderzocht welke wetenschappelijke theorieën een training als Mentorwijs zouden kunnen verrijken. Welke aspecten van de training zouden er in theorie voor kunnen zorgen dat medewerkers met beperkingen beter functioneren, beter samenwerken met hun andere collega's en minder uitvallen? Uit een literatuurscan en een expert- raadpleging bleek dat de Theorie van gepland gedrag, de Doeloriëntatietheorie en de Zelfdeterminatietheorie daarvoor bruikbaar waren.

Er moest ook een goede beschrijving van Mentorwijs komen. Via interviews en focusgroepbijeenkomsten met leidinggevend die de training hadden gevolgd en met geplaatste medewerkers van Werkzaam is onderzocht welke kennis, houding en gedrag leidinggevend

en hun kwetsbare medewerkers belangrijk vinden.

Op basis van alle verzamelde informatie is de training aangepast en is er een handboek gemaakt met de beschrijving van de methodiek Mentorwijs. In het handboek is ook beschreven wat de drie funderende theorieën inhouden en wat hun betekenis is voor Mentorwijs. In de training is op basis van het onderzoek nog meer aandacht gekomen voor praktisch oefenen via rollenspellen en voor het belang van transformationeel leiderschap. Het handboek werd opgezet via het format van het Samenwerkingsverband effectieve interventies.³

Leidinggevend

Leidinggevend zijn erg tevreden met vorm en inhoud van de training, bleek bij de focusgroepbijeenkomst en bij de evaluatie van een Mentorwijs training. Ze zijn te spreken over de omvang (vijf weken één avond na werktijd) en de praktijkgerichtheid. Ze gaven aan dat ze door Mentorwijs meer kennis over de doelgroep hebben gekregen en goed feedback hebben leren geven. Ze zijn erover te spreken dat in de cursus op een open manier over mensen met beperkingen wordt gesproken en dat ze hebben kunnen leren van andere cursusdeelnemers. Ze benoemen de kernpunten van een kwalitatief goede aansturing als volgt:

- Houding: aandacht, serieus nemen, geduld, consequent zijn, acceptatie, betrekken;
- Communicatie: herhaling, positieve feedback, checken of de boodschap overkomt;
- Instructie: begin simpel, werk visueel, doe werk voor en doe dat steeds op dezelfde manier;

Leidinggevend leren in de training allerlei wijsheden om de mentorrol voor deze medewerkers op zich te kunnen nemen.

Mentorwijs

De training Mentorwijs is gericht op leidinggevend 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 of een leerachterstand en
- langdurig werkzoekenden.

Handboek

Het handboek van de training is beschikbaar, evenals een PowerPoint over het genoemde onderzoek. Andere organisaties kunnen er vrij over beschikken. Het aanbieden van de training kan interessant zijn voor uiteenlopende organisaties die zich bezighouden met arbeidstoeleiding van doelgroepen, zoals gemeenten, jobcoachbedrijven, uitzend- en detachingsorganisaties of sociale firma's. Daarnaast overwegen Werkzaam en TNO om een train-de-trainer-programma te ontwikkelen dat kan borgen dat de training wordt gegeven zoals deze is bedoeld.

www.zonmw.nl | www.werkzaamrivierenland.nl

- Productiviteit: meer controleren dan bij reguliere medewerkers, open zijn over wat je verwacht aan productiviteit en over groei mogelijkheden.

Deze aspecten zijn allemaal onderdeel van de training Mentorwijs.

Uit interviews met leidinggevend blijkt dat ze de kennis van Mentorwijs in de praktijk toepassen: 'Laat mensen doen wat ze leuk vinden en kijk goed waar hun talent zit. Een mevrouw kwam heel onzeker binnen, heel faalangstig. Op een gegeven moment zag ik haar organisatietalent toevallig. De voorman was er even niet, en zij ging anderen verbeteren en taken uitdelen. Ik heb haar toen tweede voorman gemaakt, zodat ze dat bij afwezigheid van de voorman altijd kan doen.'

'Behandel mensen met beperkingen vooral niet anders. Ze kunnen wel minder, maar je kunt hetzelfde zeggen en doen. Je moet ze vooral niet zielig vinden. Ze hebben allemaal bedrijfskleding, worden uitgenodigd voor bedrijfsfeesten, en ook voor het groot werkoverleg. Je moet ze bij alles betrekken en niet betuttelen. Je moet ook bespreken wat niet goed gaat. En als je hen vraagt hoe het werk beter kan, hebben ze daar vaak bruikbare ideeën over.'

'Deze medewerkers hebben meer behoefte aan duidelijkheid en aan betrokkenheid. Een voorbeeld: ze werken voor het ophalen van huisvuil in een vast gebied. Dat vinden ze prettig en ze vin-

den het ook moeilijk om naar een nieuw gebied om te schakelen. Er was bijvoorbeeld een man die eerst de afvalbakken in één gemeente leegde. De organisatie wilde hem dat laten doen in twee gemeenten, maar had er een hard hoofd in of dat zou lukken zonder technische hulpmiddelen als navigatie. Dat is toch gelukt. Er is vier à vijf weken iemand meegereden, daarna kon hij het alleen. Dat hadden ze vooraf niet gedacht. Zet mensen vooral niet voor het blok en laat ze meedenken en voelen. Dat kost veel tijd. Reguliere mensen houden er trouwens ook niet van om plotseling te veranderen.'

Geduld

Kwetsbare medewerkers vinden het belangrijk om op dezelfde manier behandeld te worden als reguliere werknemers en zich onderdeel te voelen van het bedrijf. Een paar citaten:

'Ik wil geen andere benadering, alleen geduld.'

'Goede werkinstructies geven op een rustige manier.'

'Geen boze reacties als ik iets fout doe.'

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

Allemaal zaken die in de training aan de orde komen. Een zekere feeling om met dergelijke medewerkers te werken is wel noodzakelijk en daarom een voorwaarde voor deelname aan de training. Daarnaast is belangrijk dat deelnemers willen reflecteren op hoe zij het doen, dat zij hun praktijkervaringen delen met de andere deelnemers en actief meedoen aan verschillende oefenvormen. ■

Saskia Andriessen is zelfstandig beleidsonderzoeker bij Andriessen Arbeidsparticipatie. sa@aar.nl

Astrid Hazelzet is senioronderzoeker bij TNO en was projectleider van dit ontwikkelproject. astrid.hazelzet@tno.nl

Joke van der Wal is adviseur opleiden bij Werkzaam Rivierenland. jvdwal@werkzaamrivierenland.nl

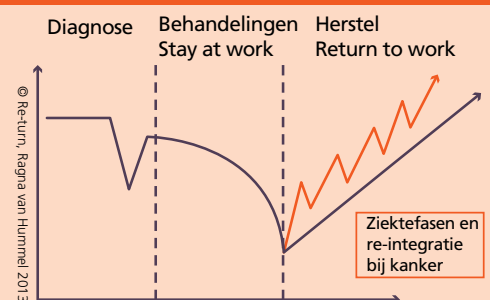
Het projectteam bestond uit deze auteurs plus TNO-onderzoekers Hardy van de Ven en Marianne de Wolff en trainer Frank Eversen van Werkzaam Rivierenland.

Noten

1. Sinds 1 januari 2016 is Werkzaam Rivierenland de nieuwe organisatie op het gebied van Werk & Inkomen in Rivierenland. Negen gemeenten in Rivierenland, LANDER werk & participatie, het Werkgevers Adviespunt Rivierenland (WAPR) en UWV hebben hun krachten in deze nieuwe organisatie gebundeld.
2. Het vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving, bijvoorbeeld door een bepaalde taak te volbrengen of een probleem op te lossen.
3. Hoe schrijf ik een handboek; Een schrijfwijzer om succesvolle interventies schriftelijk overdraagbaar te maken. Utrecht: Movisie/Samenwerkingsverband effectieve interventies, 2012.

Erratum

In de vorige editie van Sociaal Bestek verscheen er ook een artikel van Saskia Andriessen. In de bijschijf bij de figuur was een hinderlijke fout geslopen, en de bronvermelding was weggevalen. Hiernaast staat de correcte versie.



Figuur 1. Ziektefasen en re-integratie bij kanker