

# Handreiking begeleiding op de werkvloer



**SBCM**  
A&O-fonds SW





# Tips voor de begeleiding van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt

Een handreiking voor begeleiders en interne jobcoaches

Bijdragen aan passend, zo regulier mogelijk en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat is de missie van SBCM, het A&O-fonds voor de SW. SBCM wordt bestuurd door werkgevers- en werknemersorganisaties: VNG, Cedris, FNV Overheid en CNV Connectief.

SBCM  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
T 070- 376 58 47  
E [info.sbcm@caop.nl](mailto:info.sbcm@caop.nl)  
W [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)

## Copyright

Dit is een uitgave van SBCM. Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.

© April 2015, SBCM, Den Haag

# Inhoud



---

1. Inleiding	4	5. Praktische tips	15
2. Begeleidingsstijlen	5	6. Gebruikte bronnen	16
2.1 Wat is uw begeleidingsstijl?	5		
2.2 Welke begeleidingsbehoeften heeft de medewerker?	6		
3. Motiveren, feedback geven en weerstand overwinnen	8		
3.1 Het motiveren van medewerkers	8		
3.2 Feedback geven en ontvangen	10		
3.3 Weerstand verminderen	12		
4. Wat is belangrijk bij het voeren van een gesprek?	13		
4.1 Wat is communicatie?	13		
4.2 Waardoor ontstaan misverstanden?	13		
4.3 Hoe voorkomt u misverstanden?	13		



# 1. Inleiding

---

Sinds enige tijd is er bij u een collega met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag. Als (werk)begeleider of interne jobcoach vervult u veel verschillende taken. Mogelijk is dit een nieuwe rol voor u of is het de eerste keer dat u een collega met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleidt. In deze handreiking vindt u tips waarmee u als (werk)begeleider<sup>1</sup> of interne jobcoach uw voordeel kunt doen.

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- ✓ Welke stijl van begeleiding past bij mij en de medewerker?
- ✓ Hoe kan ik het beste feedback geven en wat doe ik als ik feedback krijg?
- ✓ Wat kan ik doen om de medewerker te motiveren?
- ✓ Hoe kan ik eventuele weerstand bij een medewerker verminderen?
- ✓ Wat is belangrijk bij het voeren van een gesprek?

Per onderwerp vindt u praktische tips die u kunt toepassen tijdens de begeleiding van de nieuwe medewerker.

Gebruik deze handreiking als overzicht en inspiratiebron. Maak gebruik van de tips waarvan u denkt dat ze goed passen bij uw rol ten opzicht van de nieuwe collega, uw stijl en wat er speelt.

Is de nieuwe collega nog niet bij u aan het werk, maar gaat deze binnenkort van start dan adviseren we u om ook de handreiking “Aan het werk met nieuwe collega’s” te bekijken. Daarin vindt u praktische tips over wat u moet regelen voordat de nieuwe collega bij u aan de slag gaat. Ook de checklist “De spelregels op de werkvloer” kan u daarbij helpen. Op onze website [www.sbcm.nl/sectoren](http://www.sbcm.nl/sectoren) vindt u deze en andere interessante informatie.

---

<sup>1</sup> In deze handreiking gebruiken we voor de leesbaarheid alleen de term ‘begeleider’. Waar begeleider staat, kunt u ook interne jobcoach of werkbegeleider lezen.

---

# 2. Begeleidingsstijlen

---

Als begeleider zorgt u ervoor dat de medewerker zo goed mogelijk zijn werk kan doen. Het begeleiden van een medewerker kan op verschillende manieren. Hoe de begeleiding er precies uitziet, is van drie dingen afhankelijk:

- ✓ uw persoonlijke voorkeur (afhankelijk van uw karakter en vaardigheden),
- ✓ de medewerker (bij de een werkt een bepaalde aanpak beter dan bij de ander),
- ✓ de werksituatie (is deze bijvoorbeeld bekend of onbekend).

Het aansturen van een beginner vraagt bijvoorbeeld om een andere aanpak dan het aansturen van een ervaren medewerker.

Vaak begeleiden mensen vanuit hun eigen persoonlijke voorkeur. Als deze goed aansluit bij de medewerker en de situatie is dat natuurlijk goed, maar weet u of dat inderdaad het geval is? Hieronder beschrijven we verschillende begeleidingsstijlen. Kijk zelf welke stijl bij u past en vraag u dan af of deze stijl bij de werksituatie en de medewerker past. Wat zou u hier eventueel in kunnen veranderen?

Mocht u behoefte hebben aan informatie over de stijl van begeleiden die past bij een medewerker met een psychische arbeidsbeperking of een gedragsprobleem dan kunt u daarvoor terecht in de begeleidingskaarten psychische beperkingen van SBCM. U vindt deze op [www.sbcm.nl/sectoren/duurzame-banen.html](http://www.sbcm.nl/sectoren/duurzame-banen.html)

## 2.1 Wat is uw begeleidingsstijl?

Er is een onderscheid te maken tussen begeleiders die de uitvoering van de taak het belangrijkste vinden en begeleiders die de relatie met de persoon belangrijker vinden. Het eerste type begeleider vindt het vooral belangrijk dat de medewerker zijn taak goed doet en begeleidt de medewerker hierin. De andere begeleider richt zijn aandacht meer op de medewerker en probeert daar een goede band mee op te bouwen. Natuurlijk zijn er ook begeleiders die zowel de taak als de persoon belangrijk vinden.

Vanzelfsprekend is ook uw rol van belang voor de keuze van een begeleidingsstijl. Als (werk)begeleider legt u waarschijnlijk andere accenten dan als interne jobcoach.

Hieronder staan vier verschillende begeleidingsstijlen:

1. **Instrueren:** bij de begeleider met deze stijl staat de taak centraal. De begeleider zal veel sturing geven en weinig ondersteuning (bijvoorbeeld in de vorm van compliment of het geruiststellen van de medewerker). Hij vertelt de medewerker precies wat hij moet doen en controleert of dit goed is gedaan.
2. **Begeleiden (coaching):** de begeleider die coacht, vindt zowel de taak als de persoon belangrijk en geeft daarom veel ondersteuning en veel sturing. De begeleider ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen. Hij stimuleert de medewerker zaken zelf uit te proberen, maar houdt wel een vinger aan de pols of dit goed gebeurt.
3. **Steunen/overleggen:** de begeleider is vooral gericht op de relatie en geeft dus veel ondersteuning (bijvoorbeeld in de vorm van complimenten) en weinig directe sturing. De begeleider en de



medewerker beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De begeleider treedt hierbij stimulerend op.

4. **Delegeren:** de begeleider vertrouwt de taak volledig toe aan de medewerker. Geeft weinig ondersteuning en weinig sturing. Bijvoorbeeld: “zie maar hoe je het aanpakt” of “ik heb er alle vertrouwen in dat het goed komt als je het op je eigen manier doet”.

Figuur 1: Begeleidingsstijlen

<p><b>Instrueren</b></p> <p>Taak centraal</p> <p>Veel sturing weinig ondersteuning</p>	<p><b>Delegeren</b></p> <p>Taak centraal</p> <p>Weinig ondersteuning weinig sturing</p>
<p><b>Coachen</b></p> <p>Taak en persoon centraal</p> <p>Veel sturing veel ondersteuning</p>	<p><b>Steunen</b></p> <p>Relatie centraal</p> <p>Veel ondersteuning weinig sturing</p>

Ga eens voor uzelf na welke stijl het beste bij u of de situatie past of welke u nu in de praktijk het meest gebruikt. Als u het van uzelf niet weet, kunt u altijd advies vragen bij een collega.

## 2.2. Welke begeleidingsbehoefte heeft de medewerker?

Om goed te kunnen begeleiden is het belangrijk dat de stijl van begeleiden is afgestemd op de medewerker en de situatie. Om dit goed te doen, kunt u de volgende vragen aan uzelf stellen:

- ✓ Wat is de taak van deze medewerker?
- ✓ Bezit hij de juiste vaardigheden en kennis om de taak uit te voeren?
- ✓ Hoe gemotiveerd/enthousiast is hij om deze taak uit te voeren?
- ✓ Bezit de medewerker voldoende zelfvertrouwen om deze taak uit te voeren?

Hieronder staat voor vier typen medewerkers omschreven welke begeleidingsstijl u het beste kunt gebruiken (zie ook figuur 2). Over het algemeen geldt dat een medewerker veel aansturing en ondersteuning nodig heeft als hij niet over de juiste vaardigheden en kennis beschikt en niet gemotiveerd of niet zelfverzekerd genoeg is voor de taak. Een medewerker heeft juist weinig ondersteuning en aansturing nodig als hij weet hoe de taak uit te voeren, dit ook echt kan, gemotiveerd is om dat te doen en er vertrouwen in heeft dat het hem lukt.

### De medewerker “wil graag, maar kan het niet” → instructie

Als een medewerker nog onvoldoende in staat is om een taak zelfstandig uit te voeren, kunt u het beste de instructiestijl hanteren. Het is dan belangrijk gedetailleerde instructies te geven over wat zijn taak is, hoe hij deze moet uitvoeren en wanneer. Ook regelmatig controleren om te zien of de taak goed wordt uitgevoerd is hierbij belangrijk. Probeer de medewerker daar waar nodig/mogelijk ook ondersteuning te geven.

Vergeet niet na verloop van tijd te kijken of de medewerker meer vrijheid aankan. Als dat het geval is, controleer dan wat minder vaak of geef de medewerker meer verantwoordelijkheid. Doe dit met kleine stapjes tegelijk en houd in de gaten of de medewerker dit daadwerkelijk aankan. Op deze manier geeft u de medewerker de ruimte om zich te ontwikkelen.

**De medewerker “kan het redelijk, maar weet niet of hij het wel wil”  
→ begeleiden/coachen**

Mocht de medewerker al wat ervaring hebben met de taak, maar nog wat onzeker zijn over zijn kunnen, dan past een meer begeleidende/coachende stijl. Hierbij gaat het dus om het geven van veel ondersteuning en veel sturing. De medewerker kan bijvoorbeeld onzeker zijn geworden doordat hij een fout heeft gemaakt en zich hierdoor afvragen of dit wel is wat hij kan en wil. In deze situatie is het belangrijk de medewerker eerst vertrouwen te geven door te benoemen wat hij al kan. Tijdens het werk kijkt u hoe het gaat en geeft u indien nodig aanwijzingen. Ook het geven van complimenten is belangrijk om de medewerker te motiveren. Probeer als u merkt dat de motivatie toeneemt en de kwaliteit van het werk goed is, steeds minder te coachen en de medewerker meer ruimte te geven.

**De medewerker “kan het prima, maar heeft niet altijd even veel zin”  
→ steunen/overleggen**

Instructies zijn niet meer nodig als de medewerker de taak wel beheerst, maar niet gemotiveerd is. De begeleiding richt zich dan veel meer op de medewerker motiveren, bijvoorbeeld door de medewerker te betrekken bij zaken (verantwoordelijkheden te delen) en veel vragen te stellen, complimenten te geven en te stimuleren. Belangrijk hierbij is te achterhalen waarom de medewerker niet gemotiveerd is. Is hij misschien onzeker over zijn eigen kunnen of speelt er iets anders? In 3.1 vindt u meer informatie over het motiveren van medewerkers.

**De medewerker “kan het en wil het” → delegeren**

U kunt de medewerker veel vrijheid geven, als u er vertrouwen in heeft dat de medewerker weet wat hij doet, het ook kan en het met plezier doet. U kunt de taak dus delegeren. Belangrijk hierbij is dat u betrokken blijft bij de medewerker en hij dat ook zo ervaart. Als de medewerker zich verwaarloosd voelt, komt dat zijn motivatie en daarmee zijn werkprestaties niet ten goede.

**Een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt**

Waarschijnlijk begint u bij een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt met de instructiestijl, maar vergeet daarbij ook de ondersteuning niet. Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn namelijk vaak onzeker over hun kunnen.

**Tip**

Stap niet in de valkuil om acties en/of beslissingen van de medewerker over te nemen. Geef hem de ruimte om zich zelf te ontwikkelen. Doe dit echter met kleine stapjes en informeer bij de medewerker of dit goed gaat.

Figuur 2: Begeleidingsstijlen en -behoeften



# 3. Motiveren, feedback geven en weerstand overwinnen



Als begeleider zult u waarschijnlijk regelmatig mensen moeten motiveren, feedback geven en te maken krijgen met weerstanden. Hieronder geven we u een aantal concrete tips over deze onderwerpen.

## 3.1 Het motiveren van medewerkers

Motivatie zet iemand aan tot het beginnen en het zo goed als mogelijk afmaken van een taak. Wat maakt nu dat iemand gemotiveerd of ongemotiveerd is en welke rol kan een begeleider spelen bij het motiveren van een werknemer?

### Waaruit blijkt dat iemand niet gemotiveerd is?

Als iemand ongemotiveerd is, is dat bijvoorbeeld te merken aan zaken als:

- ✓ te laat komen,
- ✓ fouten maken,
- ✓ niet nakomen van afspraken,
- ✓ uitstellen van taken,
- ✓ kortdurend ziekteverzuim,
- ✓ klagen.

Als u dit merkt aan een medewerker, dan is de eerste stap te achterhalen wat de reden is van dit gedrag. Als u dat weet, kunt u uw begeleiding daarop afstemmen. In onderstaande tabel zijn verschillende redenen voor motivatieproblemen weergegeven.

Reden motivatieprobleem	Passende begeleiding
Niet kunnen	Ga na op welke punten het de medewerker ontbreekt aan vaardigheden en bepaal gezamenlijk hoe dit op te lossen.
Niet weten	Ga na op welke punten de medewerker informatie mist en hoe dit opgelost kan worden.
Niet durven	Probeer te achterhalen waarom of wat iemand niet durft. Zorg voor een veilige omgeving en probeer als begeleider de medewerker succeservaringen te laten opdoen, bijvoorbeeld door een medewerker een opdracht te geven waarvan u zeker weet dat hij daar goed in is.
Niet willen	Probeer te achterhalen waarom de medewerker niet gemotiveerd is en waardoor deze wel gemotiveerd kan worden. Vaak zal het echter gaan om niet weten, niet kunnen of niet durven of een combinatie daarvan.





### Waarvoor raakt iemand gemotiveerd of ongemotiveerd?

Wat voor iemand motiverend werkt of er juist voor zorgt dat iemand gedemotiveerd raakt, verschilt per persoon. Zo is het langdurig achter elkaar uitvoeren van een eentonige taak, voor de meeste mensen demotiverend. Maar bijvoorbeeld mensen met autisme vinden dit vaak juist prettig. Voorbeelden van zaken die motiveren zijn:

- ✓ het krijgen van waardering,
- ✓ jezelf kunnen ontwikkelen,
- ✓ het realiseren van doelen,
- ✓ het leveren van prestaties,
- ✓ het gevoel hebben bij te dragen aan een groter geheel.

Voorbeelden van zaken die demotiverend kunnen werken, zijn:

- ✓ te hoge werkdruk,
- ✓ langdurig uitvoeren van saaie taken,
- ✓ geluidsoverlast,
- ✓ laag salaris.

### Hoe kunt u achterhalen wat iemand (de)motiveert?

Door het gesprek aan te gaan met een medewerker kunt u achterhalen wat deze persoon (de)motiveert. Vraag aan de medewerker waar hij wel en niet blij van wordt in het werk. Vaak heeft een medewerker hier niet direct een antwoord op, maar zetten de vragen hem aan het denken. Ook kun je de medewerker vragen om na een werkdag voor zichzelf op te schrijven of te onthouden, waar hij blij van wordt tijdens een dag werken en wat hij vervelend vindt. Niet alleen op het werk is te merken wat iemand (de)motiveert, ook hobby's en bezigheden buiten het werk laten dit goed zien. Vraag hier eens naar, als u tijdens een gesprek over het werk niet verder komt.

### Hoe kunt u iemand motiveren?

Als begeleider van een ongemotiveerde medewerker is het belangrijk te realiseren dat u als begeleider niet verantwoordelijk bent voor de motivatie van de medewerker. Wel kunt u de medewerker helpen te ontdekken waardoor hij wel of niet wordt gemotiveerd. Een mede-

werker kan zijn werk doen omdat zijn baas het graag wil of omdat hij er geld mee verdient, maar pas als de medewerker iets doet omdat hij het zelf leuk vindt zal hij gemotiveerd raken.

Indien duidelijk is waardoor de medewerker gedemotiveerd is of waardoor zijn motivatie kan worden verhoogd, dan is het van belang dat u de medewerker stimuleert hier zelf mee aan de slag te gaan. Schiet niet in de hulpverlenersrol door te proberen zaken voor de medewerker op te lossen. Het kan zijn dat de ander zich daardoor als consument gaat opstellen ("als jij het allemaal zo goed weet, doe het dan maar voor me") of in de weerstand schiet ("waar bemoei jij je mee?"). Stimuleer de medewerker dingen zelf op te lossen, zet de medewerker aan het denken door vragen te stellen over hoe hij dat zou kunnen doen. Wat kan/wil/durft de ander zelf? Als begeleider kunt u een medewerker hierin positief stimuleren door het geven van persoonlijke aandacht.

### Wat als de demotivatie niet voortkomt uit het werk maar uit de privé-situatie?

Dat iemand niet gemotiveerd aan het werk is, heeft niet altijd met de werksituatie te maken. Er kan ook iets spelen in de privé-situatie van de medewerker. Vaak kan iemand pas motivatie uit zijn werk halen, als aan andere basisvoorwaarden zoals huisvesting, veiligheid en sociale contacten is voldaan. De ervaring leert dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vaker problemen hebben in de privé-situatie dan andere medewerkers.

De begeleider moet niet in de hulpverlenersrol schieten, als de demotivatie voortkomt uit privéproblemen. Vaak gaat het om zaken die niet onder de verantwoordelijkheid van de begeleider vallen of waar u geen of nauwelijks invloed op heeft. Wat u wel kunt doen, is het gesprek aangaan met de medewerker over wat hij zelf aan deze situatie kan doen of met uw contactpersoon van de plaatsende instantie afstemmen.

## 3.2 Feedback geven en ontvangen

Een van de rollen van een begeleider is feedback geven op de werkzaamheden en het gedrag van de nieuwe collega. Feedback kan zowel positief (“Wat heb jij vandaag geconcentreerd gewerkt!”) als negatief (“Ik vond het vervelend dat je vandaag tijdens het werk veel aan het kletsen was, daardoor heb je minder kunnen doen dan ik had verwacht”) zijn.

### Positieve feedback

#### Waarom positieve feedback?

- ✓ Iedereen vindt het prettig regelmatig te horen wat goed gaat.
- ✓ Medewerkers voelen zich gewaardeerd.
- ✓ Het verhoogt de motivatie en productiviteit van medewerkers.
- ✓ Het heeft een positieve invloed op de werksfeer.

#### Wanneer vooral positieve feedback?

- ✓ Bij medewerkers die onzeker zijn over wat ze kunnen (dit is vaak het geval bij medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt).
- ✓ In een nieuwe situatie (nieuwe werkzaamheden of omstandigheden).
- ✓ Maar dus ook op andere momenten...!

#### Hoe positieve feedback geven?

- ✓ Bij positieve feedback spreekt u waardering uit over de manier waarop de medewerker met zaken omgaat.
- ✓ Het is daarbij van belang dat “ik-ben-statements” zoals “ik ben trots op je” vermeden worden, omdat die de motivatie van de medewerker niet vergroten. Ook blijkt daaruit een oordeel en machtsverschil.
- ✓ Formuleer positieve feedback in de jij-vorm. Een voorbeeld daarvan is door de hoe-vraag te stellen: “Hoe lukt het je om dit allemaal zo snel en netjes te doen?” In die vraag zit het compli-

ment verborgen. Niet alleen geeft u hiermee een compliment, ook zet u de medewerker aan het denken.

- ✓ Geef nooit positieve feedback die u niet meent, ook niet om eventuele kritiek te verzachten. Iedereen is het meest gebaat bij eerlijkheid en duidelijkheid.

### Negatieve feedback

#### Waarom negatieve feedback?

- ✓ Iedereen heeft het recht om te leren, dus ook een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- ✓ Om te kunnen groeien is het van belang te horen wat niet goed gaat.
- ✓ Het helpt de medewerker om kritisch naar zichzelf te kijken.
- ✓ Het helpt de medewerker om te leren hoe zaken anders te doen.

#### Wanneer negatieve feedback?

- ✓ Als zaken minder goed gaan dan op basis van wat de medewerker kan en van hem mag worden verwacht.
- ✓ Houd uw kritiek niet voor u uit medelijden. Ook een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft het recht te leren van zijn fouten en zich te ontwikkelen.

#### Hoe negatieve feedback geven?

Vooraf:

- ✓ Bedenk vooraf wat u wilt zeggen en zorg dat u daarbij een concreet voorbeeld in uw hoofd hebt.
- ✓ Spreek iemand aan op een rustig moment en op een rustige plek, maar wel zo snel mogelijk na het voorval.
- ✓ Bedenk niet alleen wat u wilt zeggen maar ook hoe u het wilt zeggen
- ✓ Kijk ook naar uw eigen aandeel in datgene wat er is gebeurd. Het is niet erg om een fout toe te geven, dit is geen teken van zwakte.



Het gesprek zelf:

- ✓ Benoem **het gedrag** dat u opvalt, doe dat op de volgende manier:
  - Zeg wat u feitelijk opvalt (ik zie, ik merk enz.), zonder te oordelen, in te vullen of te interpreteren.
  - Spreek vanuit het ik (het is uw interpretatie van wat de ander doet/wat u ziet).
  - Richt feedback op het gedrag en niet op de persoon (dus niet jij bent..., maar jij doet..), dus op iets wat veranderbaar is.
  - Richt op het hier en nu of het recente verleden (haal geen oude koeien uit de sloot en vermijd woorden als altijd en weer).
  - Geef niet teveel feedback in één keer, richt u op het belangrijkste.
- ✓ Geef daarna aan wat het effect van het benoemde gedrag op u is of wat u hiervan vindt (**het gevolg/ gevoel**).
- ✓ Vraag of de ander dit herkent/ snapt.
- ✓ Benoem ten slotte wat jij zou willen dat de ander anders doet (**gewenst**).

### Voorbeeld

**Ik wil graag iets bespreken met je dat me dwars zit. Je bent in de afgelopen twee weken al drie keer te laat geweest. Ik merk dat daardoor je werk niet afkomt en ik het idee krijg dat je je werk niet serieus neemt. Kun je je dat voorstellen?**

Geef de ander hier ook echt de ruimte te reageren.

**Ik zou graag willen dat je voortaan op tijd komt. Kunnen we dat afspreken?**

Als blijkt dat de werknemer praktische redenen heeft om te laat te komen, dan kunt u de medewerker zelf laten bedenken hoe hij dit op kan lossen en welke afspraken jullie hierover kunnen maken.

### Hoe feedback ontvangen?

In de rol van begeleider kunt u zelf ook feedback ontvangen. Bijvoorbeeld op de manier waarop u deze rol invult, dit kan komen van uw leidinggevende of van diegene die u begeleidt. Feedback ontvangen is moeilijk. De eerste reactie van de meeste personen is zich te gaan verdedigen. Hier enkele tips voor het ontvangen van feedback, deze kunt u natuurlijk ook geven aan de medewerker die u begeleidt:

- ✓ **Interpreteer feedback niet als een aanval op u als persoon**  
Feedback wordt in principe gegeven met een positieve bedoeling. Ga ervan uit dat iemand iets wil vertellen over een onderdeel van uw werk of gedrag. Dat zegt niets over u als mens.
- ✓ **Schiet niet onmiddellijk in de verdediging**  
Luister naar wat de ander te zeggen heeft. Luisteren betekent nog niet dat u het ermee eens bent, maar wel dat u er serieus over nadenkt. Of u er iets mee doet, is aan u.
- ✓ **Vraag door naar wat de ander precies bedoelt en probeer de feedback te begrijpen**  
Dwing de ander concreet te worden, anders kunt u er niets van leren. Vraag door tot u weet wat de ander bedoelt en wat hij graag veranderd wil zien.
- ✓ **Toon waardering voor de feedback**  
Toon waardering voor het feit dat iemand die moeite heeft genomen. Hij doet het om u te helpen iets te leren of te verbeteren, of om zijn waardering te tonen voor uw werk. Door hem te bedanken toont u respect en dat kan de relatie alleen maar verbeteren.
- ✓ **Beoordeel de feedback**  
Is het commentaar positief of negatief, terecht of onterecht? Is de feedback herkenbaar en heeft u die eerder gehad?
- ✓ **Doe iets met de feedback**  
Besluit wat u met het commentaar gaat doen.

### 3.3 Weerstand verminderen

Soms zult u merken dat een medewerker in de weerstand schiet, dit werkt niet prettig. In deze handreiking gaan we in op de volgende drie vragen: Waardoor ontstaat weerstand? Hoe kunt u weerstand zoveel mogelijk voorkomen? En hoe kunt u het beste met weerstand omgaan?

#### Waarom weerstand?

Mensen houden niet van veranderingen, ze doen er soms alles aan om de dingen bij het oude te laten. Vaak hebben ze niet zozeer moeite met de verandering zelf maar voelen ze zich overvallen, hebben ze het gevoel geen controle meer te hebben of zijn ze bang voor het onbekende. Ook teveel veranderingen in een keer kan weerstand oproepen. Vaak is de verandering zelf dus niet het probleem, maar gaat het erom hoe iemand tegen iets aankijkt. Soms is iets ook echt een bedreiging (bijvoorbeeld als iemand zijn baan dreigt te verliezen).

#### Hoe weerstand voorkomen?

Met onderstaande tips kunt u ervoor zorgen dat de weerstand zo laag mogelijk blijft:

- ✓ Zorg ervoor dat duidelijk is wat de medewerker kan verwachten, haal onzekerheden weg.
- ✓ Informeer de medewerker zo snel als mogelijk over de plannen die er zijn.
- ✓ Probeer niet teveel veranderingen in een keer aan te brengen.
- ✓ Wees realistisch over wat de verandering betekent.

#### Hoe weerstand verminderen?

Net als bij het verhogen van motivatie is het van belang te achterhalen waar de weerstand precies vandaan komt. Doe dit met een open houding. Probeer tijdens een dergelijk gesprek zelf niet in de weerstand te schieten. Stel open vragen, zoals “Waar maak je je zorgen om?” “Wat is het ergste wat er kan gebeuren?”. Vaak weet de persoon zelf ook niet direct waar zijn weerstand vandaan komt. Door na te denken over de gestelde vragen, wordt de ander zich hier meer van bewust.

Als duidelijk is wat er aan de hand is, is de volgende stap achterhalen of de ander mogelijkheden ziet om anders met de situatie om te gaan of te kijken of er mogelijkheden zijn om de situatie te veranderen. Ook hierbij is het van belang niet in de hulpverlenersrol te schieten, maar de medewerker vanuit zijn eigen kracht stappen te laten zetten.

Het gesprek aan gaan over weerstand kunt u als volgt doen:

- ✓ Benoem de weerstand, bijvoorbeeld: ik krijg het gevoel dat je het niet prettig vindt om vanaf volgende week op een andere afdeling te moeten werken. Klopt dat?
- ✓ Laat merken dat u de weerstand begrijpt, bijvoorbeeld: ik begrijp dat het niet fijn is om naar een andere afdeling te moeten.
- ✓ Vraag door, bijvoorbeeld: wat vind je precies vervelend aan het feit dat je naar een andere afdeling moet?

Als duidelijk is waar het probleem precies zit, bijvoorbeeld omdat de medewerker daar niemand kent of ander soort werk moet gaan doen, vraag dan aan de medewerker hoe dit probleem kan worden opgelost. Vraag suggesties aan de medewerker en kom niet te snel zelf met een oplossing.

# 4. Wat is belangrijk bij het voeren van een gesprek?



In alle hierboven beschreven situaties en tips speelt 'het gesprek aangaan met de medewerker' een belangrijke rol. Daarom geven we u een paar algemene communicatietips.

## 4.1 Wat is communicatie?

Communicatie is alles wat wordt gezegd (verbale communicatie) met of zonder woorden (non-verbale communicatie). Eigenlijk communiceert een mens altijd, ook als er niets wordt gezegd. Non-verbale communicatie is de toon van het gesprokene, de taal van het lichaam, houding, gebaren en gezichtsuitdrukking. Ongeveer 80% van onze communicatie is non-verbaal. Het is daarom belangrijk niet alleen na te denken over wat wordt gezegd, maar ook over hoe iets wordt gezegd. Een boodschap komt pas echt over als de non-verbale boodschap overeenkomt met de verbale boodschap.

## 4.2 Waardoor ontstaan misverstanden?

Belangrijk om te weten is dat er bij communicatie ruis kan ontstaan, dit kan leiden tot een misverstand. Iets wat u zegt, kan door een ander heel anders worden opgevat dan u bedoelde. Eigenlijk is dit niet te voorkomen, omdat iedereen zijn eigen ervaringen meebrengt. Het is daarom belangrijk hiermee rekening te houden als u iets zegt of als u een reactie krijgt die u niet had verwacht. Check daarom altijd of datgene wat u zegt ook over is gekomen, zoals u het had bedoeld. En of u datgene wat tegen u wordt gezegd goed begrijpt.

Sommige medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn geneigd alles letterlijk te nemen en/of serieus, dus ook iets wat u grappig had bedoeld. Bijvoorbeeld een medewerker die verteld wordt ter kennismaking een rondje over de afdeling te lopen en letterlijk rondjes over de afdeling gaat lopen.

## 4.3 Hoe voorkomt u misverstanden?

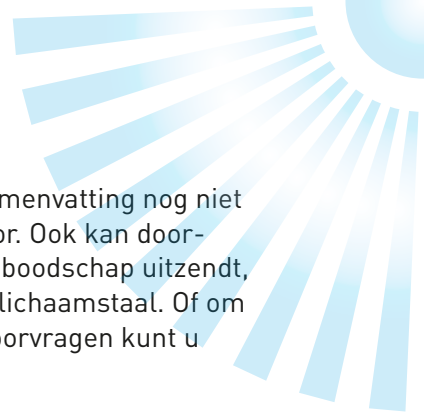
Bij het voorkomen van misverstanden zijn een open houding en luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD) belangrijk.

### Open houding

Met een open houding bedoelen we openstaan voor de (mening van de) ander, u te verplaatsen in de ander en deze persoon te zien als een gelijkwaardige gesprekspartner. Als u dat doet is de kans op een open gesprek groter. De ander vertrouwt u sneller en makkelijker en is daarmee ook opener naar u toe. Hierdoor kunt u makkelijker achterhalen waar een eventueel motivatieprobleem zit of wat maakt dat iemand in de weerstand schiet.

### Luisteren, samenvatten en doorvragen

Bij het voeren van een gesprek is het dus van belang echt te luisteren naar de ander. Dat betekent niet alleen luisteren naar iemands woorden, maar ook op iemands lichaamstaal letten. Bij echt actief luisteren naar iemand hoort het verplaatsen in de persoon en de ander uit laten praten. Trek niet te snel conclusies, maar probeer door goed te luisteren naar de verbale- en non-verbale boodschap er achter te komen wat diegene bedoelt of hoe jouw boodschap op de ander overkomt.



## Actief luisteren

Tips om actief te luisteren:

- ✓ Straal rust uit, keer u naar de ander en maak af en toe oogcontact.
- ✓ Knik en hum om de ander aan te moedigen door te spreken.
- ✓ Denk niet aan wat u hierna zult zeggen, maar wacht tot de ander is uitgesproken.
- ✓ Laat even een stilte vallen na een antwoord.
- ✓ Ga in op dat wat de ander zojuist heeft gezegd.
- ✓ Hergebruik de laatste woorden van de ander.
- ✓ Luister en vraag door naar feiten en emoties, bedoelingen en ervaringen.
- ✓ Sluit aan bij de ervaringen van de werknemer, bijvoorbeeld door ongeveer hetzelfde taalgebruik.

Door samen te vatten geeft de begeleider de medewerker terug wat deze zojuist heeft verteld. Daarmee laat de begeleider zien dat hij goed heeft geluisterd. Door de woorden en voorbeelden van de werknemer te gebruiken zal deze sneller meer vertellen of iets indien nodig verbeteren. Hierdoor krijgt u een beter beeld van de situatie en checkt u of u de medewerker goed heeft begrepen. Ook kan een samenvatting worden gebruikt om een gespreksonderwerp af te sluiten en over te gaan tot een volgend onderwerp, een medewerker te onderbreken, structuur aan te brengen in het gesprek of bepaalde dingen die gezegd zijn te benadrukken.

Mocht door goed luisteren en de reactie op de samenvatting nog niet duidelijk zijn wat de ander bedoelt, vraag dan door. Ook kan doorvragen worden ingezet als de ander een dubbele boodschap uitzendt, dus als zijn woorden iets anders zeggen dan zijn lichaamstaal. Of om het verhaal achter het verhaal te achterhalen. Doorvragen kunt u doen door open vragen te stellen.

## Open vragen stellen

- ✓ Open vragen beginnen bijvoorbeeld met wie, wat, wanneer, welke, waar, waardoor, hoe en waarmee. En zijn dus niet met ja en nee te beantwoorden, in tegenstelling tot gesloten vragen. Probeer gesloten vragen zoveel mogelijk te vermijden, behalve als u iets wilt checken of een duidelijk antwoord wilt.
- ✓ Om te voorkomen dat een medewerker zich aan een kruisverhoor onderworpen voelt, is het verstandig niet meer dan drie open vragen achter elkaar te stellen.
- ✓ Ook de waarom-vraag is een open vraag, maar geeft mensen vaak het gevoel dat ze zich moeten verantwoorden. In plaats van waarom is het daarom beter om “wat maakt dat...?” te gebruiken.
- ✓ Het stellen van open vragen levert veel informatie op over de medewerker. Ook zet het vaak de medewerker zelf aan het denken.

# 5. Praktische tips



In onderstaand kader staan enkele ezelsbruggetjes die u kunnen helpen bij het toepassen van bovenstaande informatie. In het begin zal het onwennig zijn om dit toe te passen, maar naar mate u deze tips vaker toepast gaat dit steeds meer vanzelf.

## Wees een OEN

Wees Open Eerlijk en Nieuwsgierig naar wat de ander beweegt. Stel open vragen zonder oordelen en geef eerlijke feedback aan de ander.

## Gebruik LSD

Luisteren, Samenvatten, Doorvragen. Voorkom weerstand door naar de ander te luisteren, vat samen om te laten zien dat u naar de ander heeft geluisterd en vraag door om achter diepere betekenissen te komen.

## Laat ANNA smeren met NIVEA

Via Alles Navragen en Niets Aannemen zorgt u ervoor dat u Niet Invult Voor Een Ander! Daarmee voorkomt u dat u zaken invult vanuit uw eigen ervaringen, vooroordelen of stereotyperingen en aan de slag gaat op basis van verkeerde beelden over de medewerker.

## OMA op de achtergrond

Oordelen, Meninge en Adviezen maken dat medewerkers zich vaak niet gerespecteerd en gehoord voelen. Ze kunnen het beste gevraagd worden gegeven.

# 6. Gebruikte bronnen

---

- Meekel, K. Leidinggeven als meewerkend voorman in de sociale werkvoorziening. WRA-opleidingen.
- Wesdorp, P.(2013). Werkwijzer, wijzer naar werk. Een werkwijzer voor coachen en begeleiding. SBCM.
- Doorn, E. van (2013). Praktische gids over coachingsvaardigheden vanuit een Individuele Vraaggerichte Benadering. SBCM.