



Aan het werk met nieuwe collega's

Een handreiking



SBCM

A&O-fonds sociale werkvoorziening

Colofon

SBCM is het A&O-fonds voor de sociale werkvoorziening. Het fonds wordt bestuurd door de landelijke vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in de sector. SBCM is het kennis- en expertisecentrum voor begeleiding en coaching, ontwikkeling en opleiding, gezond en veilig werken en arbeidsmarkt. Meer informatie over de projecten van SBCM vindt u op www.sbcm.nl.

SBCM

Postbus 556

2501 CN Den Haag

T: 070- 376 57 48

E: info.sbcm@caop.nl

W: www.sbcm.nl

Tekst copyright:

Dit is een uitgave van SBCM. Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever. © Januari 2014, SBCM, Den Haag

Handreiking

Aan het werk met nieuwe collega's

Binnenkort komt er binnen uw organisatie een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt werken. Deze handreiking bestaat uit twee delen: een korte checklist aan de hand waarvan u kunt vaststellen of u overal aan heeft gedacht. En een uitgebreider deel waarin u meer achtergrondinformatie kunt vinden over wat belangrijk is bij het realiseren van een duurzaam werkverband. Door rekening te houden met deze punten voelt de nieuwe collega zich eerder thuis op de werkplek, waardoor hij¹ waarschijnlijk ook productiever is en een zo groot mogelijke toegevoegde waarde heeft.

Bij het lezen van deze handreiking is het belangrijk te realiseren dat elke nieuwe collega uniek is in zijn mogelijkheden en beperkingen en daardoor om een persoonlijke benadering vraagt. Deze handreiking geeft u hiervoor handvatten.

¹ Voor de leesbaarheid is er in deze handreiking voor gekozen te schrijven alsof het om een mannelijke nieuwe collega gaat, natuurlijk kan het hierbij ook gaan om een vrouwelijke nieuwe collega.

Vooraf: de jobcoach

De meeste werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben een jobcoach. De jobcoach ondersteunt en ontlast werkgevers op verschillende gebieden. Jobcoaches hebben veel ervaring in het begeleiden van mensen in de werksituatie. Voordat de nieuwe collega van start gaat, bespreekt de jobcoach welke begeleiding de medewerker nodig heeft. Verder kunt u ook voor een aantal andere zaken bij de jobcoach terecht. Een jobcoach:

- ✓ adviseert de interne begeleider over ondersteuning,
- ✓ stelt met de werkgever / intern begeleider een ontwikkelplan op,
- ✓ fungeert als vraagbaak voor de nieuwe collega, zijn interne begeleider en werkgever,
- ✓ beantwoordt vragen over financiële zaken,
- ✓ denkt mee over werkplekaanpassingen voor de nieuwe medewerker,
- ✓ achterhaalt of u recht heeft op een vergoeding voor scholing / opleiding.

Fase 1

Vorbereidingen

De werkzaamheden:

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

De introductie:

- Huidige collega's geïnformeerd over:
 - het waarom van het aannemen van een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt,
 - het takenpakket en eventueel het verwachte outputniveau,
 - de beperkingen van de nieuwe collega, voor zover relevant voor de werkzaamheden. Respecteer hierbij de privacy van de nieuwe collega.
- Een -indien nodig aangepast- introductieprogramma voor de nieuwe collega, met onder andere aandacht voor de ongeschreven regels op de werkvloer.

De interne begeleiding:

- Eén vaste begeleider is aangewezen, hij geeft onder andere de werkopdrachten en weet de nieuwe collega te motiveren.
- Begeleidingstaken, de beschikbare tijd en bijbehorende bevoegdheden van de intern begeleider zijn vastgelegd.
- Begeleider is door de jobcoach geïnformeerd over de beperking(en) van de nieuwe collega en de bijbehorende do's en don'ts, voor zover relevant voor de werkzaamheden.

De externe begeleiding:

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

Fase 2**Aan de slag****Als de nieuwe collega eenmaal aan het werk is:**

- Geef positieve feedback.
- Spreek de nieuwe collega aan op zijn prestaties en functioneren, stuur daarbij eerst op kwaliteit, later indien mogelijk op snelheid.
- Check regelmatig hoe het gaat met de nieuwe collega, denk bijvoorbeeld aan de acceptatie door collega's.
- Ga het gesprek aan met de nieuwe collega en/of de andere collega's als er spanningen ontstaan.
- Maak een ontwikkelplan met de jobcoach en geef de nieuwe collega de mogelijkheid zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld door te leren op de werkplek of scholing.
- Zorg dat (u als) de begeleider voldoende tools en tijd heeft voor de begeleiding.
- Voer in het begin zo min mogelijk veranderingen door in de werkzaamheden.
- Stem de begeleiding regelmatig af met de jobcoach.

Valkuilen en tips met betrekking tot de begeleiding

Valkuilen

- ✓ Te grote betrokkenheid, aannemen van hulpverlenersrol
- ✓ Onvoldoende kennis van de beperking of thuissituatie
- ✓ Overschatting: te snel resultaat verwachten
- ✓ Te direct communiceren
- ✓ Een onzekere benadering
- ✓ Te snel accepteren van problemen: medelijden hebben
- ✓ Begeleiding niet afstemmen met de jobcoach
- ✓ Het overnemen van werk

Tips

- ✓ Heb geduld
- ✓ Bouw vertrouwen op
- ✓ Wees opgewassen tegen lastig gedrag
- ✓ Blijf alert, ook op langere termijn
- ✓ Zorg voor achtervang

Bron: *Ik ben Harrie, CNV Jongeren en Vilans, bewerkt door SBCM*

Algemene informatie over beperkingen

Over (de begeleiding van personen met) verstandelijke, psychische, fysieke en sociale beperkingen is veel informatie voorhanden. Deze wordt in verschillende vormen aangeboden.

Websites

Er zijn verschillende websites waar informatie te vinden is over de begeleiding van mensen met een beperking. Voorbeelden zijn:

- www.werkenmeteenbeperking.nl
- <http://issuu.com/cnvjongeren/docs/sollicitatiebijsluiters>
- www.sbcm.nl/samenwerking-sectoren
- www.ikbenharrie.nl

Begeleidingskaarten

De begeleidingskaarten psychische beperking van SBCM gaan in op specifiek gedrag en adequate reacties op dit gedrag. Het gaat bijvoorbeeld om de kenmerken van faalangstig gedrag en hoe daarop te anticiperen. U vindt de begeleidingskaarten op www.sbcm.nl.

Achtergrond- informatie

Achtergrondinformatie Aan het werk met nieuwe collega's

In dit deel van de handreiking vindt u uitgebreide informatie over het werken met collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze informatie geeft u handvatten om te komen tot een duurzaam werkverband binnen uw organisatie. Deze informatie dient ter aanvulling op de items in de checklist.



Fase 1: Voorbereidingen

Een goede voorbereiding is het halve werk. Denk bijvoorbeeld aan het inwerken van de nieuwe collega en de kennismaking met de organisatie en collega's. Maar ook aan het creëren van draagvlak op de werkvloer voor de komst van de nieuwe collega. Ten slotte draagt ook een goede begeleiding bij aan een duurzaam werkverband.

De werkzaamheden

Voor de medewerker, zijn jobcoach en interne begeleider is het van belang dat er duidelijke afspraken zijn gemaakt over de werkzaamheden van de nieuwe collega en eventueel het verwachte outputniveau. Het kan voorkomen dat het outputniveau lager ligt dan dat van de andere medewerkers. Het is belangrijk dat eventuele vragen die hierover ontstaan bij andere medewerkers worden beantwoord.

De introductie

Het is belangrijk de introductie helder en zorgvuldig uit te voeren. Dit geldt voor elke nieuwe medewerker, maar zeker voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vanzelfsprekend moet de nieuwe collega worden geïnformeerd over zijn werkzaamheden. Realiseer u hierbij dat wat voor u en uw medewerkers logisch is, "we doen het altijd op deze manier", voor de nieuwe collega nieuw is en soms niet is te plaatsen in een logisch verband van bedrijfsprocessen. Het is daarom goed ook de dingen die voor u vanzelfsprekend zijn, expliciet te maken. Om draagvlak voor de komst van de nieuwe collega te creëren, is het van belang ook de huidige medewerkers te informeren.

Dit vergroot de kans van slagen van de plaatsing.

Het introductieprogramma

Als basis voor het inwerken kan hetzelfde introductieprogramma worden gebruikt als voor andere medewerkers. Mogelijk moet het programma worden aangepast voor de betreffende nieuwe collega. De jobcoach kan hierover eventueel adviseren. Sommige dingen zullen bijvoorbeeld extra aandacht vragen, waar andere dingen misschien achterwege gelaten kunnen worden. Mogelijk moet ook het tempo van het introductieprogramma worden aangepast, om de nieuwe collega niet met informatie te overladen.

Introductie van de werkzaamheden

Net als voor andere medewerkers geldt voor de nieuwe collega dat hij goed ingewerkt moet worden. De nieuwe collega kan echter meer tijd nodig hebben om hetzelfde werk te leren dan een reguliere werknemer. In het begin sturen op snelheid, kan maken dat hij zich onzeker gaat voelen. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor zijn werkprestaties. De ervaring leert dat na kwaliteit vanzelf de snelheid toeneemt, voor zover mogelijk. Goede begeleiding is hierbij belangrijk. Het is verder belangrijk dat de nieuwe collega voldoende tijd heeft om aan het werk te wennen en erin te groeien. De verwachtingen moeten daarom ook bij collega's realistisch zijn. Om te zien hoe zaken verlopen kan het verstandig zijn als de interne begeleider de eerste weken elke dag informeert hoe de werkzaamheden zijn verlopen. Ook is er dan gelegenheid tot het geven van feedback. Het is af te raden de eerste periode

veranderingen door te voeren in de werkzaamheden. Vaak hebben medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt moeite met veranderingen. Ook is het belangrijk tijdens het inwerken expliciet aandacht te besteden aan de spelregels op de werkvloer, zoals werktijden, pauzetijden, werk- en/of bedrijfskleding, persoonlijke beschermingsmiddelen, veiligheidsvoorschriften en allerlei ongeschreven regels -zoals waar wordt er geluncht- en aan de wijze waarop met klanten wordt omgegaan. Het is van belang - voor zover mogelijk - ook voor de nieuwe collega dezelfde spelregels te hanteren, zorg er bijvoorbeeld voor dat de nieuwe collega ook bedrijfskleding ontvangt.

Introductie van de organisatie

Voor de nieuwe collega is het, net als voor andere collega's, van belang een beeld te krijgen van de gehele organisatie. Er wordt nog weleens ten onrechte vanuit gegaan dat het niet belangrijk is de nieuwe collega meer informatie te geven over de organisatie dan datgene dat strikt noodzakelijk is voor de uitvoering van zijn functie. Het kan daarbij gaan om informatie over de doelstellingen van het bedrijf en de manier waarop het is georganiseerd. Ook informatie over praktische zaken, zoals ziekmelden en verlofaanvragen, of over voortgangs- en functioneringsgesprekken en de ontwikkelmogelijkheden, is belangrijk. Eventueel dient de informatie te worden aangepast aan het niveau van de nieuwe collega. De jobcoach kan hierin meedenken.

Introductie bij collega's

Vooraf moet worden nagedacht over wie de introductie doet bij de collega's: kan de nieuwe collega dat zelf of heeft hij liever dat zijn begeleider dat doet? Een introductie is in ieder geval wenselijk bij de afdelingen en collega's waarmee de nieuwe collega in het werk te maken heeft. Zo weet hij met welke mensen hij samenwerkt en bij wie hij voor wat terecht kan. Hiervoor kan zo veel mogelijk worden aangesloten bij de normale procedures.

Het informeren van de collega's

Een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt vraagt in de meeste gevallen iets extra's van zijn werkgever en/of leidinggevende en van de naaste collega's. Het is daarom belangrijk dat ook de medewerkers weten waarom is besloten deze nieuwe collega aan te nemen en wat zij wel en niet kunnen verwachten van deze persoon. Het blijkt dat als collega's goed worden geïnformeerd over de komst van de nieuwe collega, dit de motivatie van de medewerkers vergroot om de persoon te begeleiden en hem sneller te accepteren. Draagvlak en daarmee een collegiale sfeer voor de nieuwe collega creëren is belangrijk. De volgende punten zijn daarbij van belang:

- ✓ Informeer collega's zodra duidelijk is dat er een nieuwe collega komt.
- ✓ Deel de visie van de organisatie over waarom de keuze voor een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt is gemaakt met de werknemers.
- ✓ Bespreek wat de medewerkers verwachten van het werken met een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt.

- ✓ Informeer de medewerkers over het takenpakket van de nieuwe collega en zorg voor een reëel beeld over de te verwachten output.
- ✓ Bepaal in overleg met de nieuwe collega wat wordt verteld over zijn arbeidsbeperking(en) en de gevolgen daarvan voor het werk, de aansturing, de benodigde begeleiding en het voldoen aan de spelregels op de werkvloer. Openheid hierover vergroot het begrip voor de nieuwe collega.
- ✓ Zorg dat de privacy van de nieuwe collega wordt gewaarborgd. Hij is niet verplicht om te vertellen over zijn beperking.
- ✓ Geef medewerkers de tijd om aan de nieuwe collega te wennen.
- ✓ Geef uitleg over hoe de beloning van de nieuwe collega is opgebouwd, als er onvrede ontstaat over het lagere outputniveau van de nieuwe collega.

De begeleiding van de nieuwe collega

Goede begeleiding op de werkplek is belangrijk. Een jobcoach en een interne begeleider begeleiden de nieuwe collega. Wanneer een nieuwe collega goed wordt ondersteund door een naaste collega, wordt de kans op succesvol participeren op de werkvloer aanzienlijk verhoogd. Het is belangrijk dat de interne begeleider de werkinhoud kent, de nieuwe collega instructies en feedback kan geven en daarmee dus als een direct aanspreekpunt fungeert. De interne begeleider is idealiter niet alleen iemand die werkinstructies geeft, maar ook een mentorrol vervult binnen de organisatie. Om beide rollen goed te kunnen vervullen is het van belang dat hij begrip heeft voor de beperking van de nieuwe collega en dat hij op een positieve manier aanwijzingen kan

geven. Idealiter weet de interne begeleider de nieuwe collega te motiveren en te faciliteren en creëert hij ontwikkelmogelijkheden. Hij krijgt daarbij ondersteuning vanuit de organisatie, in de vorm van tijd en een klankbord. Bij voorkeur wordt de tijd die voor de begeleiding beschikbaar is, schriftelijk vastgelegd. Ook wordt dit gecommuniceerd richting directe collega's. Tevens is de interne begeleider een aanspreekpunt voor eventuele problemen op de werkvloer.

Het is daarnaast belangrijk dat er duidelijke afspraken zijn gemaakt en regelmatig overleg plaatsvindt tussen de interne begeleider en een jobcoach over de begeleiding, de beschikbare tijd en de taakverdeling. Het is van belang hier ook de nieuwe collega van op de hoogte te stellen. Ook is het nodig iemand aan te wijzen die de begeleiding door en de relatie tussen de interne begeleider en de nieuwe collega monitort, bijvoorbeeld de leidinggevende van de intern begeleider.

Meer informatie over de nieuwe collega

Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen om verschillende redenen moeite hebben met het vinden van een reguliere baan. In de meeste gevallen wordt de afstand tot de arbeidsmarkt bepaald door een beperking. Dit kan een verstandelijke, psychische, licha-

melijke of sociale beperking zijn. Net als bij andere werknemers bestaan er binnen deze groepen werknemers verschillen in competenties, opleidingsniveau en karaktereigenschappen. Elke nieuwe collega is uniek in zijn mogelijkheden en beperkingen. Zijn begeleiding moet daarop zijn afgestemd.

Begeleiding op maat

Welke begeleiding een nieuwe collega nodig heeft is sterk afhankelijk van de arbeidsbeperking. In algemene zin geldt het volgende:

- ✓ Bij een verstandelijke beperking is meer tijd nodig voor inwerken dan bij een reguliere werknemer en moeten instructies een aantal keer worden herhaald. Vooral eenvoudig werk is geschikt voor deze groep.
- ✓ Bij een psychische beperking zijn regelmaat, voorspelbaarheid en aandacht voor positieve feedback nodig. Denk bijvoorbeeld aan tijdsdruk en de keuze voor enkelvoudige of meervoudige taken.
- ✓ Een lichamelijke beperking vraagt om aandacht voor de fysieke belasting en het energieniveau van de medewerker.
- ✓ Bij een sociale beperking vraagt de medewerker meer aandacht in de omgang met andere collega's.

Om de begeleiding af te kunnen stemmen op de specifieke problematiek van de persoon, is het van belang te weten wat de problematiek is van de nieuwe collega. De eerste belangrijke bron hiervoor is natuurlijk de medewerker zelf. Hij kan meer vertellen over zijn gezondheid en de consequenties die dat voor het werk zal hebben. Ook de jobcoach is hierbij een onmisbare bron van informatie. Hij kan een overzicht geven van de competenties van de persoon en eventueel op de persoon toegesneden tips. In de checklist vooraan in dit document vindt u een overzicht met links naar pagina's die informatie geven over verschillende beperkingen en de mogelijke gevolgen daarvan op de werkvloer.

Zorg dat deze kennis, voor zover relevant voor de werksituatie, ook terechtkomt bij directe collega's. Respecteer hierbij wel de privacy van de medewerker. Ook bieden sommige werkontwikkelbedrijven (desgevraagd) trainingen aan over de mogelijke beperkingen en manieren om hiermee om te gaan. Informeer eens bij het bedrijf waarmee uw organisatie contact heeft.

Voor vragen over het begeleiden van de nieuwe collega kan altijd contact worden opgenomen met de jobcoach van de betreffende persoon. Jobcoaches hebben veel ervaring in het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Fase 2: Aan het werk

Naast een goede voorbereiding is ook goede begeleiding en ruimte voor ontwikkeling van belang voor een duurzame plaatsing.

Begeleiding

Als de nieuwe collega aan het werk is moet worden gemonitord hoe het gaat met de begeleiding. Worden de afspraken over begeleiding nog nagekomen? Is er nog structureel tijd voor begeleiding en is deze nog voldoende afgestemd op wat er nodig is? Een aandachtspunt is ook de mate waarin de nieuwe collega zich thuis voelt op de werkvloer. Wordt hij geaccepteerd door zijn collega's? Ook is het van belang dat hij (positieve) feedback krijgt op zijn werkzaamheden en zich kan ontwikkelen.

Ontwikkeling

Tijdens een voortgangsgesprek komen zowel positieve feedback als ontwikkelpunten aan de orde. In het gesprek is ook ruimte om in te gaan op de manier waarop zwakke punten kunnen worden verbeterd, bijvoorbeeld aan de hand van een ontwikkeltraject. Vaak kan de jobcoach meer vertellen over het ontwikkeltraject dat de nieuwe collega al heeft doorlopen. Het ontwikkelplan dat hieraan ten grondslag lag, kan ook als basis worden gebruikt om verdere stappen te zetten. Over het algemeen geldt dat de werkplek de beste plek is om te leren. Een goede begeleiding op de werkplek is daarom de belangrijkste voorwaarde voor de ontwikkeling van een werknemer. Daarnaast kan scholing natuurlijk een rol spelen bij de verdere ontwikkeling.


Via bijvoorbeeld www.oefenen.nl/sw

worden allerlei e-learning modules aangeboden op het gebied van basisvaardigheden en werknemersvaardigheden.

Denken in mogelijkheden

Mochten er zich problemen voordoen in het functioneren van de nieuwe medewerker, dan is het van belang tijdig in te grijpen en daarbij te denken in mogelijkheden. Het kan zijn dat de mogelijkheden van de nieuwe collega zijn overschat of de consequenties voor collega's zijn onderschat. Ook kan het zijn dat de medewerker een terugval krijgt of dat er veranderingen zijn binnen het bedrijf (terugloop van het aantal opdrachten). Bespreek met de jobcoach en de nieuwe collega -en indien relevant met het team- wat de concrete knelpunten en mogelijke oplossingen zijn. Mocht blijken dat de medewerker bijvoorbeeld een deel van zijn taken niet kan uitvoeren, dan kan samen met de jobcoach worden gekeken wat de mogelijkheden zijn. Bijvoorbeeld het regelen van extra ondersteuning door de jobcoach. Wanneer blijkt dat het werk onvoldoende aansluit bij de (competenties van de) nieuwe collega, kan het een oplossing zijn om de functie op een andere manier in te richten of een andere functie voor de nieuwe collega te creëren, bijvoorbeeld door functiecreatie. De jobcoach kan u hierbij verder helpen, hij kan hiervoor eventueel de website www.sbcm.nl/functiecreatie raadplegen. Op deze manier kan worden bekeken of de nieuwe collega kan blijven.

Echter, als het echt niet gaat, is het ook voor de nieuwe collega beter om dit tijdig te onderkennen. Mocht worden overgegaan tot het beëindigen van het werkverband, wees dan open over de redenen



hiervan. Dit helpt de nieuwe collega om elders aan de slag te gaan. Het is handig om dit te doen waar de jobcoach bij is.

Tot slot

Door het toepassen van de tips die in deze handreiking staan beschreven is de kans groot dat het werkverband van de nieuwe collega duurzaam zal zijn. U zult merken dat u er een gemotiveerde, betrouwbare en kundige collega bij heeft. Mocht u naar aanleiding van deze handreiking nog vragen hebben of wilt u dat er iemand met u meedenkt? Neem dan contact op met de jobcoach.

Meer informatie

Kijk regelmatig op www.sbcm.nl/samenwerking-sectoren voor nieuwe tips en instrumenten die bijdragen aan een duurzaam werkverband.

