



Kenniscentrum
**inclusieve en sociale
werkgelegenheid**

Tip: dit is een interactieve pdf, onderstreepte woorden in de tekst zijn aanklikbaar en verwijzen naar extra informatie.



Begeleidingskaarten

Te gebruiken bij medewerkers met een psychische arbeidsbeperking en/of gedragsprobleem



Inhoud

Inleiding	2
Handleiding	3
1. Medewerker met faalangstig gedrag	4
2. Medewerker met teruggetrokken gedrag	5
3. Medewerker met verstandelijk zwak gedrag	6
4. Medewerker met een zwakke concentratie	7
5. Medewerker met impulsief gedrag	8
6. Medewerker met vasthoudend gedrag	9
7. Medewerker met niet-sociaal gedrag	10
Colofon	11

Inleiding

Binnen uw organisatie komt een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt werken. In de handreiking '[Aan het werk met nieuwe collega's](#)'¹ en de checklist '[de spelregels op de werkvloer](#)'¹ kunt u lezen hoe u het werkverband tot een succes kunt maken.

Het kan zijn dat deze nieuwe collega een psychische beperking en/of gedragsprobleem heeft. Hier moet u in de begeleiding rekening mee houden. Deze publicatie bevat, als aanvulling op de handreiking, een set begeleidingskaarten die u hiervoor kunt gebruiken. De kaarten zijn een hulpmiddel bij de observatie en om te komen tot een juiste begeleidingsaanpak. Meer informatie over de begeleiding van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt vindt u in de handreiking '[Begeleiding op de werkvloer](#)'¹.

De begeleidingskaarten bestaan uit een korte handleiding en een beschrijving van de zeven te onderscheiden gedragskenmerken, hoe deze te herkennen en hoe hier mee om te gaan (wat zie ik, wat doe ik).

1. December 2015, SBCM, Den Haag, te downloaden op www.inclusiefwerkt.nl of via email: info@inclusiefwerkt.nl



Handleiding

Opzet begeleidingskaarten

Het gedrag van medewerkers met psychische en/of gedragsproblemen is te verdelen in zeven categorieën, op basis van de volgende gedragskenmerken.

1. Kenmerken van faalangstig gedrag
2. Kenmerken van teruggetrokken gedrag
3. Kenmerken van verstandelijk zwak gedrag
4. Kenmerken van een medewerker met een zwakke concentratie
5. Kenmerken van impulsief gedrag
6. Kenmerken van vasthoudend gedrag
7. Kenmerken van niet-sociaal gedrag

NB. Het is goed mogelijk dat op een persoon meer categorieën van toepassing zijn. Elke categorie heeft een vak 'Wat zie je?' en een vak 'Wat doe je?'.

Naam gedragscategorie

Wat zie je?

Hoofdkenmerken

Komen voor bij bijna iedereen in die gedragscategorie. Zijn onderscheidend ten opzichte van de hoofdkenmerken van andere gedragscategorieën.

Nevenkenmerken

Vormen een aanvulling op de hoofdkenmerken en hoeven niet bij alle personen met deze hoofdkenmerken voor te komen.

Wat doe je?

Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

Adviezen voor de wijze van begeleiden en de werkinstructie.

Werkinhoud

Adviezen over het soort werk.

Werkomgeving

Adviezen over de werkomgeving.

Werkwijze

Wanneer u de begeleidingskaarten wilt gebruiken, is de meest bruikbare werkwijze:

1. Beantwoord de vragen: Wat voor gedrag zie ik bij hem/haar?
Welk gedrag valt me bij hem/haar het meest op?
2. Zoek in de begeleidingskaarten onder het kopje 'Wat zie je' naar vergelijkbaar gedrag, vooral bij de hoofdkenmerken. Vaak zal het totale gedrag terug te vinden zijn in twee (of soms meer) gedragscategorieën.
3. Als duidelijk is in welke categorie(en) u het gedrag terugziet, gaat u naar het kopje 'Wat doe je?'. Hier vindt u adviezen die u helpen bij de begeleiding.
4. Het helpt als u uw bevindingen vergelijkt met die van een collega.

Tip!

1. Praat met de medewerker over zijn begeleiding. Hij /zij weet meestal zelf het beste aan te geven wat hem/haar triggert en helpt in de begeleiding.
2. Daarnaast kan ook de externe jobcoach of de organisatie die verantwoordelijk is voor de plaatsing waardevolle tips geven over de begeleiding.



1. Medewerker met faalangstig gedrag

Wat zie je?

Hoofdkenmerken

- Wil regelmatig horen of hij het wel goed doet.
- Reageert aarzelend, twijfelend bij nieuwe taken en opdrachten. Is bang om het verkeerd te doen.
- Raakt snel uit zijn evenwicht bij opmerkingen, verbeteringen en een gespannen sfeer.
- Vat dingen snel op als kritiek. Betreft het snel op zichzelf. Vindt het vervelend om kritiek te krijgen en moeilijk om daar op te reageren.

Nevenkenmerken

- Toont weinig initiatief. Stelt zich afhankelijk/afwachtend op. Begint niet als eerste aan een nieuwe taak, maar doet anderen na.
- Probeert zo min mogelijk op te vallen.
- Maakt negatieve opmerkingen over zichzelf, zoals: 'Ik zal het wel niet goed hebben.'
- Raakt in de war wanneer je zijn werk controleert, bijvoorbeeld aan het eind van een taak.
- Durft geen nee te zeggen als iemand hem iets vraagt.

Wat doe je?

Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Laat hem niet zelf ontdekken hoe hij het moet doen, maar leg het uit.
- Breng structuur aan in zijn werk door overzicht, orde en regelmaat. Doe dit bijvoorbeeld door:
 - een schema te maken van wat hij moet doen;
 - zijn werk op te delen in stukjes, zodat hij overziet wat hij moet doen;
 - altijd duidelijk te vertellen wat je wilt dat hij doet, hoe hij het moet doen en waar je op controleert.
- Benader hem op een positieve, ondersteunende manier. Vertel hem wat hij goed doet (compliment).
- Als hem iets niet lukt, help hem dan daar positief mee om te gaan. Bijvoorbeeld door:
 - aan te geven dat hij toch als persoon wordt gewaardeerd;
 - niet te veel nadruk te leggen op de fouten;
 - te zeggen: 'Geef het tijd';
 - wel gelukte deelresultaten op positieve wijze te benoemen;
 - aan te geven dat het anderen ook niet direct lukt (voorbeelden geven).
- Als zich veranderingen voordoen, kondig dit dan zo kort mogelijk van tevoren aan en geef er wat extra aandacht aan.

- Kijk hem bij zijn werk niet op de vingers.
- Als je iets uitlegt, geef dan op het eind altijd nog even een samenvatting van je verhaal.
- Let erop dat je hem niet meer werk geeft dan hij aankan.

Werkinhoud

- Probeer veranderingen in zijn taak zoveel mogelijk te voorkomen.
- Als je zijn werk moeilijker of zelfstandiger wilt maken, doe dit dan in kleine stapjes.
- Geef hem werk dat hij goed aankan, zodat hij positieve ervaringen opdoet.
- Voorkom - zeker in het begin - uitgebreide taken, te veel taken, taken/situaties waarin hij zelf moet uitzoeken hoe hij het moet doen.

Werkomgeving

- Zorg voor een vertrouwde plek waar hij kan werken.
- Bied hem een positieve, ondersteunende, stabiele, sociaal veilige werkomgeving.
- Zorg voor een vast aanspreekpunt met wie het klikt, en op wie hij kan terugvallen.



2. Medewerker met teruggetrokken gedrag

Wat zie je?

Hoofdkenmerken

- Probeert contact met anderen zoveel mogelijk te vermijden.
- Uit zich moeilijk. Vindt het moeilijk aan te geven hoe hij zich voelt.
- Probeert zo min mogelijk op te vallen. Blijft op de achtergrond, is onopvallend aanwezig. Is stilletjes en op zichzelf. Gaat in de pauzes apart zitten.
- Werkt het liefst alleen.
- Praat weinig, vertelt niet uit zichzelf.

Nevenkenmerken

- Toont weinig initiatief. Stelt zich afhankelijk, afwachtend op.
- Is gemakkelijk te pesten en onder druk te zetten. Is niet weerbaar.
- Is overmatig verlegen of zelfs schuw, gedwee en volgzaam.
- Maakt zich klein ('Sorry dat ik besta'). Stelt zich meestal op als slachtoffer.
- Durft geen nee te zeggen als hem iets gevraagd wordt. Zegt altijd ja, maar volgt dat dan niet op.
- Kan moeilijk met ruzies/conflicten omgaan.

Wat doe je?

Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Benader hem op een positieve ondersteunende manier. Vertel hem wat hij goed doet (complimenten).
- Let erop dat de medewerker jou goed begrijpt, zodat er geen misverstanden ontstaan. Laat hem herhalen wat van hem wordt verwacht.
- Help hem contact te maken met anderen, bijvoorbeeld door hem aan anderen voor te stellen of door hem aan een collega te koppelen.
- Vertel collega's wat zij in de communicatie van deze collega mogen verwachten.
- Stel doelen niet te hoog. Splits doelen op in subdoelen.
- Leg de nadruk op het opbouwen van het tempo, en niet of veel minder op zijn sociaal functioneren in de groep.
- Als zich veranderingen voordoen, kondig deze dan zo kort mogelijk van tevoren aan, en geef er wat extra aandacht aan.
- Het initiatief tot communicatie ligt bij jou als begeleider. Verwacht niet dat de medewerker zelf wel naar je toe komt.
- Geef de medewerker de benodigde werk-instructie en laat hem vervolgens zelfstandig zijn werk uitvoeren.

Werkinhoud

- Geef hem geen werk waarbij hij zich sociaal moet kunnen inleven.
- Geef hem geen leidinggevende taken.

Werkomgeving

- Zorg voor een vertrouwde werkomgeving waarin de collega's niet te veel van hem willen in sociaal opzicht (kletsen, etc.).
- Bied hem een positieve, ondersteunende, stabiele, sociaal veilige werkomgeving.
- Zorg voor een vast aanspreekpunt op wie hij kan terugvallen.



3. Medewerker met verstandelijk zwak gedrag

Wat zie je?

Hoofdkenmerken

- Pikt instructies en/of andere informatie moeilijk op. Begrijpt het vaak niet (helemaal). Beheerst nieuw werk niet snel.
- Heeft een beperkte woordenschat. Simpel /eenvoudig taalgebruik.
- Kan maar weinig overzien. Kan nauwelijks problemen oplossen. Heeft nauwelijks inzicht in oorzaak en gevolg.
- Kan geen meervoudige taken aan die iets ingewikkelder zijn. Wordt dan slordig.

Nevenkenmerken

- Kan moeilijk dingen onthouden of navertellen (zwak geheugen). Iets wat hij de ene dag kan, kan hij de volgende dag weer vergeten zijn.
- Routinewerk gaat goed.
- Heeft moeite met rekenen en tellen.
- Heeft moeite met fijn priegelwerk en taken waarbij nauwkeurigheid en snelheid belangrijk zijn.
- Heeft in het algemeen weinig zicht op de eigen verstandelijke vermogens. Overschat zichzelf snel.
- Reageert sociaal wenselijk op vragen. Overziet in eerste instantie de vraag niet.
- Is onhandig. Stoot bijvoorbeeld dingen om.

Wat doe je?

Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Als hij iets nieuws moet doen:
 - a. doe het voor en vertel erbij wat je doet;
 - b. laat het hem zelf doen en vertel erbij wat hij moet doen;
 - c. doe het allebei tegelijkertijd en vertel allebei erbij wat je doet;
 - d. laat het hem weer zelf doen, en laat hem zachtjes tegen zichzelf zeggen wat hij doet.
- Zorg voor vaste regels en afspraken. Laat hem deze eventueel herhalen.
- Controleer veel op resultaat en vertel altijd hoe hij het gedaan heeft.
- Vertel hem wat hij goed doet (complimenten).
- Als iets hem niet lukt, help hem dan daar positief mee om te gaan. Bijvoorbeeld door:
 - aan te geven dat hij toch als persoon wordt gewaardeerd;
 - door niet te veel nadruk te leggen op de fouten;
 - te zeggen 'Geef het tijd';
 - wel gelukte deelresultaten op positieve wijze te benoemen;
 - aan te geven dat het anderen ook niet direct lukt (voorbeelden geven).
- Geef hem zo nodig je uitleg telkens weer opnieuw.

- Zijn tempo is minder belangrijk dan het resultaat. Leg in het begin geen tempodruk op, snelheid komt later (vanzelf) wel.
- Deel zijn werk in stukjes op, zodat hij overziet wat hij moet doen.
- Laat hem eerst de ene taak afronden voordat hij aan de volgende taak begint.

Werkinhoud

- Voorkom ingewikkelde, uitgebreide taken.

Werkomgeving

- Zorg voor een overzichtelijke, geordende werkomgeving.



4. Medewerker met een zwakke concentratie

Wat zie je?

Hoofdkenmerken

- Is snel afgeleid door wat er om hem heen gebeurt en door eigen gedachten.
- Heeft een grote behoefte om te reageren op dingen die om hem heen gebeuren.
- Kan maar korte tijd bezig zijn met een taak.

Nevenkenmerken

- Raakt minder geïnteresseerd naarmate de opdracht minder concreet en tastbaar wordt.
- Tempo en kwaliteit van zijn werk zijn nogal wisselend. Gaat slordiger werken naarmate de taak langer duurt.
- Heeft moeite met een hele dag (veel van) hetzelfde te doen.
- Speelt of friemelt met van alles.
- Heeft moeite een passende oplossing voor een probleem te kiezen.
- Heeft moeite zich dingen te herinneren en dingen te onthouden.
- Roept door zijn afleidende gedrag negatieve reacties op bij anderen.

Wat doe je?

Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Raakt hij afgeleid tijdens zijn taak, stuur zijn aandacht dan naar wat hij aan het doen is.
- Zorg voor een duidelijke, dagelijks terugkerende structuur.
- Gebruik hulpmiddelen bij uitleg, zoals een tekening of een schema.
- Als je veel moet uitleggen, deel de informatie dan op in kleine stukjes en controleer of hij het begrijpt. Herhaal je uitleg.
- Laat hem niet alleen werken, maar koppel hem aan een collega, zodat ze elkaar bij het werk kunnen houden.
- Houd toezicht als begeleider. Blijf beschikbaar of zorg dat iemand anders beschikbaar is.
- Houd je uitleg kort maar krachtig. Geef geen ingewikkelde informatie.
- Zorg voor evenwicht tussen inspanning en ontspanning door steeds goed te kijken hoe het met hem gaat. Plan rustperiodes in als dat nodig is. Het moet voor hem duidelijk zijn wanneer een bepaalde inspanning weer stopt.
- Moedig hem aan.

Werkinhoud

- Geef afgebakende taken waarvan duidelijk is wanneer ze klaar zijn.
- Zorg ervoor dat er niet te veel veranderingen zijn in werkinhoud.

Werkomgeving

- Zorg voor een rustige, afgeschermd en prikkelarme omgeving.
- Schakel, als hij werkt, storende invloeden in de omgeving zoveel mogelijk uit. Niet te veel verschillende spullen om hem heen, geen radio aan, voorkom dat er steeds mensen in- en uitlopen, plaats hem niet dicht bij een raam met interessant uitzicht.
- Zorg voor een kleine groep collega's.



5. Medewerker met impulsief gedrag

Wat zie je?

Hoofdkenmerken

- Als hij iets denkt, doet hij direct iets. Wacht niet af.
- Heeft weinig zelfbeheersing. Is druk en ongeremd.
- Maakt opmerkingen uit het niets en opmerkingen die niet ter zake doen. Flapt er van alles uit.
- Praat voor zijn beurt en geeft antwoord zonder na te denken.

Nevenkenmerken

- Kan zich moeilijk aan regels aanpassen.
- Neemt niet de tijd om iets te leren. Ongeduldig.
- Zijn stemming kan snel omslaan. Hij reageert voornamelijk vanuit emotie.
- Heeft van tevoren niet goed door wat de gevolgen van zijn gedrag kunnen zijn. Zijn aandacht is in het hier en nu, niet in de toekomst.
- Het kost hem moeite zijn eigen fouten te zien, erop terug te komen en ze te herstellen.

Wat doe je?

Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Bespreek vooraf duidelijk de verantwoordelijkheden, taken en afspraken. Laat hem deze eventueel opschrijven. Wees consequent in het handhaven hiervan (door alle partijen).
- Bied een duidelijke en strakke structuur. Geef vooraf duidelijk de grenzen aan, bijvoorbeeld door:
 - een schema te maken van wat hij moet doen;
 - zijn werk op te delen in stukjes, zodat hij overziet wat hij moet doen;
 - altijd duidelijk te vertellen wat je wilt dat hij doet, hoe hij het moet doen en waar je op controleert.
- Geef regelmatig en onmiddellijk/direct feedback op zijn gedrag en werk (positief en negatief).
- Wanneer hij vastloopt/een probleem heeft, help hem dan volgens een vast schema:
 - a. Wat is het probleem?
 - b. Wat moet ik eerst doen?
 - c. Wat daarna?
 - d. Welke hulp heb ik hierbij nodig?
- Geef aan dat hij moet nadenken voor hij begint en denk een stukje hardop met hem mee.

- Let goed op of je signalen ziet dat het mis met hem dreigt te gaan, zodat je al iets kunt doen voordat hij echt 'flipt'.
- Rem hem af wanneer hij doorschiet, bijvoorbeeld door hem:
 - aan te spreken over wat is afgesproken;
 - te vertellen: 'Nu kan ik even niet met je praten. Over 15 minuten probeer ik het nog eens';
 - de tegenovergestelde reactie te geven; als hij kwaad is, zorg dan dat jij rustig bent.
- Geef hem een compliment wanneer hij nadenkt voordat hij iets doet.
- Laat hem tussentijds en op het einde zelf zijn werk controleren; help hem daar de eerste keren bij.

Werkinhoud

- Geef duidelijk afgebakende taken.

Werkomgeving

- Zorg voor een rustige werkomgeving die te overzien is.
- Zorg voor een kleine, vaste groep collega's.
- Zorg voor een vast aanspreekpunt met wie het klikt.



6. Medewerker met vasthoudend gedrag

Wat zie je?

Hoofdkenmerken

- Heeft moeite met veranderingen. Zelfs heel kleine verschillen met eerdere taken maken deze medewerker onrustig. Hij vermijdt onbekende dingen.
- Houdt erg vast aan één ding of vaste routines.
- Laat niet-flexibel en dwangmatig gedrag zien.

Nevenkenmerken

- Begint snel zichzelf te verdedigen.
- Wordt gespannen wanneer wordt afgeweken van het gebruikelijke of als hij uit zijn patroon wordt gehaald. Laat spanningen bij zichzelf hoog oplopen en kan daardoor uiteindelijk agressief worden of zich juist erg terugtrekken, hakken in het zand zetten, etc. (vechten of vluchten).
- Kan heel lang doorgaan met een taak die hij aankan.
- Ziet altijd eerst problemen.
- Is voor de buitenwereld heel gelijkmatig van stemming, uit zich niet echt.
- Interesseert zich maar voor een beperkt aantal dingen.
- Kan zich goed concentreren op zijn taak.

Wat doe je?

Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Laat hem langzaam, in zijn eigen tempo kennismaken met veranderingen, nieuwe situaties en taken.
- Als hem iets niet lukt, help hem dan daar positief mee om te gaan. Bijvoorbeeld door aan te geven dat hij toch als persoon wordt gewaardeerd en door niet te veel nadruk te leggen op de fouten.
- Kondig veranderingen tijdig aan en voer ze geleidelijk in.
- Houd instructies kort en duidelijk, geef niet te veel instructies tegelijk en controleer of hij het begrepen heeft.
- Stel geen hoge eisen aan zijn sociale vaardigheden. Zet hem niet sociaal onder druk en probeer niet om verandering te bereiken.
- Stel vooral in het begin niet te veel eisen en regels.

Werkinhoud

- Geef hem werk dat hij goed aankan, zodat hij positieve ervaringen opdoet.
- Het werk moet zodanig zijn dat hij zijn eigen tempo kan bepalen.
- Vul de werkinhoud geleidelijk in en breid langzaam uit.

Werkomgeving

- Zorg voor een kleine vaste groep collega's om hem in te werken.
- Zorg voor één vast aanspreekpunt met geduld.



7. Medewerker met niet-sociaal gedrag

Wat zie je?

Hoofdkenmerken

- Manipuleert anderen.
- Heeft een negatieve houding tegenover leiding, heeft moeite met autoriteit. Zegt bijvoorbeeld ja, maar doet iets anders.
- Is egocentrisch: de wereld draait om hem.
- Er is altijd een 'ja, maar'. Als iets niet lukt of niet goed gaat, legt hij snel de schuld buiten zichzelf neer (bij anderen).

Nevenkenmerken

- Is dominant en nadrukkelijk in de groep aanwezig.
- Is niet collegiaal, niet groepstrouw. Liegt regelmatig, is onbetrouwbaar.
- Is wantrouwend tegenover anderen. Denkt steeds dat hij benadeeld wordt. Staat overdreven op zijn rechten.
- Heeft een voortrekkersrol op een negatieve manier: spant anderen voor zijn karretje. Legt de schuld bij anderen, heeft zelf 'niets gedaan'. Laat anderen voor zich werken.
- Hanteert grof taalgebruik (onbeschoft, ruw).
- Praat veel over negatieve punten van collega's om zichzelf op te hemelen.

Wat doe je?

Werkinstructie/persoonlijke begeleiding

- Bespreek vooraf duidelijk de verantwoordelijkheden, taken en afspraken. Laat hem deze eventueel opschrijven. Wees consequent in het handhaven hiervan (door alle partijen).
- Geef feedback op zijn functioneren en incidenten om inzicht te bieden in zijn eigen rol en gedrag in relatie tot de ontstane problemen.
- Geef sturend, corrigerend en structurerend leiding, maar word niet autoritair.
- Corrigeer ongewenst gedrag onmiddellijk. Verwijs hierbij naar eerder gemaakte afspraken.
- Stel duidelijke doelen. Geef aan hoe hij in zijn werk wordt gecontroleerd en waar hij op wordt beoordeeld.
- Spreek positieve toekomstverwachtingen uit. Reageer positief op zijn prestaties (geef complimenten).
- Wees er alert op dat je hem niet overschat.
- Geef het nut van zijn werk aan.

Werkinhoud

- Geef hem werk dat hij goed aankan, zodat hij positieve ervaringen opdoet.

Werkomgeving

- Zorg voor een vast aanspreekpunt die autoriteit uitstraalt en op een natuurlijke manier respect/ontzag afdwingt.



Dit is een uitgave van het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid, een samenwerking van SBCM en Cedris. Met dit Kenniscentrum versterken SBCM en Cedris duurzaam, passend en betaald werk voor mensen met een vergrote afstand tot de arbeidsmarkt. Zie: www.inclusiefwerkt.nl. Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.

© Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid, juni 2019

SBCM

Postbus 556
2501 CN Den Haag
T: 070 - 376 58 47
E: info.sbcm@caop.nl
W: www.sbcm.nl
[@SBCMsw](https://twitter.com/SBCMsw)

Cedris

Postbus 8151
3503 RD Utrecht
T: 030 - 290 68 00
E: info@cedris.nl
W: www.cedris.nl
[@Cedris](https://twitter.com/Cedris)

Over SBCM en Cedris

Bijdragen aan passend, betaald en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dát is de missie van SBCM, Kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkgelegenheid.

Cedris is de landelijke vereniging voor een inclusieve arbeidsmarkt. Ons doel is om meer betaald werk te creëren voor mensen die (nog) niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen, bijvoorbeeld vanwege een arbeidsbeperking. Als het kan bij een reguliere werkgever, maar indien nodig bij een sociale onderneming of op een beschutte werkplek.