



# Toolbox

# Empathie

*Lucrato Apeldoorn*

## Voorwoord

Dit is het eindproduct voor een onderzoek gericht op hoe empathie bij werkgevers voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt verhoogt kan worden zodat zij duurzamer geplaatst kunnen worden. Het onderzoek omvatte literatuurstudie over empathie en het verhogen ervan, interviews met werkgevers, consultants en werknemers over hun ervaringen en behoeften tijdens de plaatsing, en een brainstormsessie met stakeholders om do's en don'ts te identificeren voor een mogelijke oplossing. Het resultaat hiervan is het concept van een Toolbox, met daarin methodes die ingezet kunnen worden om leiderschap skills te verbeteren en om empathie te verhogen.

## Dankwoord

*Hierbij wil ik alle Werkgevers, consultants, jobcoaches, en werknemers bedanken voor het meedoen aan het onderzoek. Ook wil ik de begeleiders en de studenten van de Tint bedanken voor de support en het meedenken aan het onderzoek. Tijdens mijn stage en tijdens het uitvoeren van de scriptieopdracht viel mij het belang van empathie op, vooral voor het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit eindproduct is een resultaat van de inzichten, ervaringen en ideeën van iedereen die mee heeft gedaan aan het onderzoek en ik ben dankbaar voor deze ervaring. Dankzij deze input kon ik dit eindproduct samen kneden om mensen de middelen te geven voor het tonen van empathie.*

*-Christian Aras*

# Inhoudsopgave

<b>Doel handboek .....</b>	<b>3</b>
<b>Wat is Empathie? .....</b>	<b>3</b>
Uitleg over empathie, de kenmerken van empathie en het belang van empathie.	
<b>1. Perspectief kunnen zien van de ander.....</b>	<b>4</b>
<b>Methode – Stoplicht methode.....</b>	<b>4</b>
Begrijpen hoe iemand zich voelt op basis van de kleuren van een stoplicht.	
<b>Tip - In de schoenen staan van iemand met Autisme .....</b>	<b>5</b>
Workshop die met "autisme ervaringen" het perspectief van iemand met autisme laat zien.	
<b>2. Objectief blijven .....</b>	<b>6</b>
<b>Methode – Verander model.....</b>	<b>6</b>
Een beeld krijgen van hoe de plaatsing er uit ziet en wat er nodig is voor een succesvolle plaatsing.	
<b>Methode – Skills/ Will-Matrix .....</b>	<b>7</b>
Objectieve manier om werknemers op de juiste stijl te leiden.	
<b>3. Communicatie .....</b>	<b>8</b>
<b>Methode - Luisteren, Samenvatten en Doorvragen.....</b>	<b>8</b>
Hoe kan je effectief communiceren met een werknemer.	
<b>Methode – Hamburger methode.....</b>	<b>9</b>
Feedback of groeipunten op een manier op een positieve manier overbrengen.	
<b>Tip – Infographic communicatie met andere culturen .....</b>	<b>10</b>
Infographic voor het communiceren met ander culturen.	
<b>Tip – Vertaaloortjes .....</b>	<b>10</b>
Technologie om gesprekken te voeren met een taalbarriere.	
<b>Tip – Taalbarrière Oekraïens sprekende werknemers .....</b>	<b>11</b>
Website en flyers voor het communiceren met oekraïense statushouders.	
<b>Bronnenlijst.....</b>	<b>12</b>
<b>Bijlages .....</b>	<b>14</b>
<b>Bijlage 1, Empathie model .....</b>	<b>14</b>
<b>Bijlage 2, Methode – Stoplicht methode.....</b>	<b>16</b>
<b>Bijlage 3, Methode – Verander model.....</b>	<b>18</b>
<b>Bijlage 4, Skill/ Will – Matrix .....</b>	<b>20</b>
<b>Bijlage 5, Luister – Samenvatten – Doorvraag Methode .....</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage 6, Hamburger methode.....</b>	<b>24</b>
<b>Bijlage 7, Infographic communicatie andere culturen .....</b>	<b>26</b>
<b>Bijlage 8, Pryv.it flyer in het Nederlands .....</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage 9, Pryv.it flyer in het Oekraïens.....</b>	<b>28</b>

NOTITIE: INHOUDSOPGAVE IS VANWEGE DE VORMGEVING NIET INTERACTIEF.

## Doel handboek

**Het is niet altijd even makkelijk om werknemers me een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden.** Dit handboek bevat tools die consultants, werkgevers en andere professionals kunnen gebruiken als handvaten voor het begeleiden van deelnemers die een afstand tot de arbeidsmarkt ervaren.

De Tools geven praktisch handvaten die werkgevers kunnen helpen met de begeleiding en omgang. Deze Tools zijn in de vorm van methodes, workshops en andere hulpmiddelen die een werkgever helpen met het begrijpen en omgaan met de werknemer. De Tools zijn gericht op het verbeteren van empathie omdat dit iets is wat soms mist bij de plaatsing.

## Wat is Empathie?

Empathie staat bekend als het vermogen om een ander te begrijpen. Toch komt er meer bij kijken dan alleen begrijpen wat de ander voelt. Volgens Håkansson Eklund (2021) zijn er naast het vermogen om iemand te begrijpen drie andere kenmerken voor het tonen van empathie:

### 1. Het perspectief kunnen zien van de ander:

- De situatie kunnen bekijken vanuit het standpunt van de ander en je voor kunnen stellen hoe zij zich voelen en waarom ze zich zo voelen.
- Dit draait om het vermogen om jezelf in de schoenen van de ander te plaatsen.

### 2. Objectief blijven:

- Je eigen gevoelens en vooroordelen aan de kant kunnen zetten en open staan voor de ervaring van een ander.
- Het neutraal bekijken van de situatie zonder je eigen oordeel op te leggen.

### 3. Communicatie:

- Het vermogen om effectief te communiceren met de ander en op die manier begrip en steun te bieden.
- Door middel van je woorden, gebaren en luisterend vermogen, zorgen dat de ander zich gehoord of begrepen voelt.

Voor een uitgebreide uitleg is er in **bijlage 1** een uitgewerkt model.

## Belang empathie

Door empathie ontstaat er meer draagvlak, onderling begrip en realistische verwachtingen tussen de werkgever en de werknemer. Hierom is het belangrijk dat er tijdens de plaatsing sprake is van empathie tussen de werkgever en werknemer.

# 1. Perspectief kunnen zien van de ander

Voor een succesvolle plaatsing is het belangrijk om te begrijpen hoe een werknemer zich voelt. Niet iedereen weet hoe ze dit uit moeten vragen. Een werkgever weet misschien niet hoe hij dit aan een werknemer moet vragen, heeft hier moeite mee of durft het niet te vragen vanwege de uitdagingen van de werknemer. Om dit helder in kaart te brengen bestaat de stoplicht methode.

## Methode – Stoplicht methode

De stoplichtmethode (**Figuur 1**) is een methode die gebruikt kan worden om op een eenvoudige manier een beeld te krijgen van hoe iemand zich voelt (BSTG, 2023).

Voorbeelden van hoe de methode kan worden ingezet:

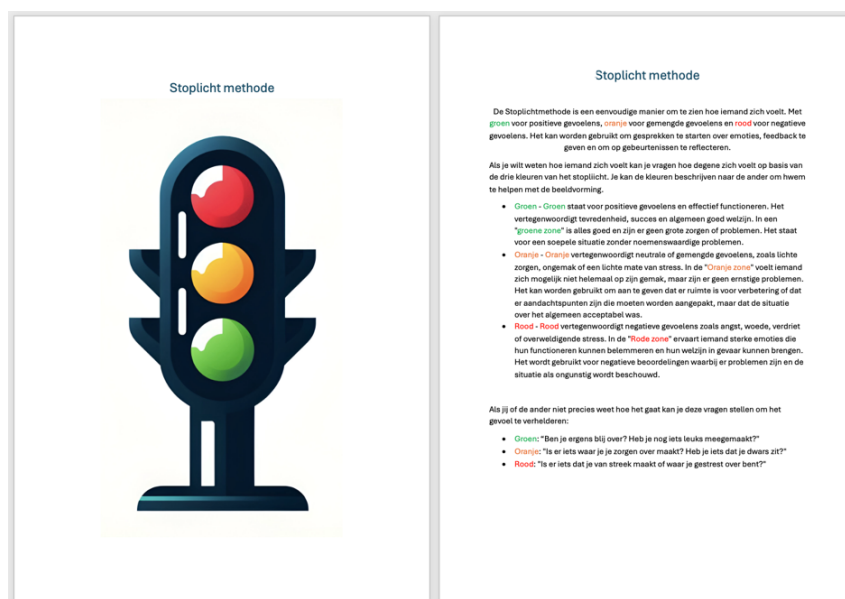
- Voor het uitvragen van hoe een **proces** verloopt.
- Om erachter te komen of iemand zich goed of slecht **voelt**.
- Voor het beoordelen of bespreken van **feedback**.

Het maakt gebruik van de kleuren van een stoplicht die overeenkomen met hoe een persoon zich voelt. Deze kleuren zijn **Groen**, **Oranje** en **Rood**.

Er is een kaart ontwikkeld die werkgevers kunnen gebruiken als ze hier moeite mee ervaren. Deze kaart staat in de bijlages als **bijlage 2**. Hierop wordt de methode op een toegankelijke manier beschreven met hulpvragen die helpen met het identificeren van hoe het gaat en uitleg van wat de kleuren betekenen.

**Figuur 1:**

### Stoplicht methode



## Tip - In de schoenen staan van iemand met Autisme

Werkgevers hebben vaak niet helemaal een beeld van hoe het is om te leven met een specifieke uitdaging. Ze kunnen zich moeilijk voorstellen hoe het is of hebben geen ervaring die vergelijkbaar is. Om hierin inzicht te bieden, organiseert Lucrato het Autisme Beleving Circuit (ABC) (Zuurmond, 2021). Deze workshop plaatst de deelnemers in de schoenen van iemand met autisme door middel van immersieve oefeningen. Hierbij kan je denken aan:

- Het ervaren van hoe het is **concentratieproblemen** te hebben.
- Hoe het is om **overprikkeld** te raken.
- Hoe de verschillen in **logisch redeneren** effect hebben op het begrijpen van instructies en het uitvoeren van taken.

Werkgevers die geïnteresseerd zijn in deelname aan deze workshop kunnen contact opnemen met TINT via: [info@TINT.nl](mailto:info@TINT.nl).

## 2. Objectief blijven

Het is niet altijd simpel om objectief te blijven bij de plaatsing. Denk bijvoorbeeld aan hoe je als leidinggevende omgaat met de werknemer, of waar je rekening mee moet houden als werkgever. Om hier een beeld van te krijgen kan het **Verander model toegepast** worden.

### Methode – Verander model

Om een realistisch beeld te krijgen van de plaatsing, is het handig om te kijken wat de moeilijkheden zijn bij zowel de werkgever als de werknemer. Om dit op een effectieve manier te doen kan het Verander model (**Figuur 2**) gebruikt worden (Tessa Trainingen, 2021).

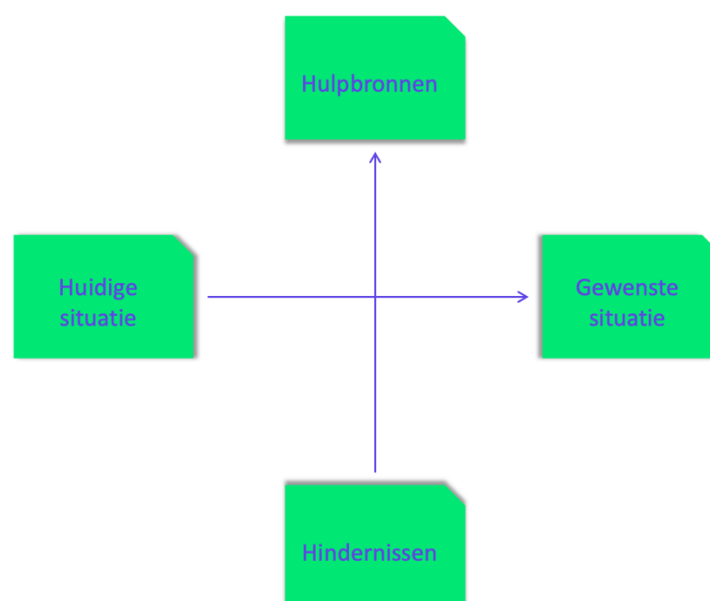
Het verander model kan gebruikt worden om:

- In kaart te brengen wat de **huidige situatie** is van de plaatsing.
- **Doelen** en **groeipunten** op te stellen voor de plaatsing.
- **Hindernissen** te identificeren die doelen in de weg staan.
- Om in kaart te brengen welke **hulpbronnen** er zijn die helpen met het bereiken van het doel.

Door dit model te hanteren kan een consultant een helder beeld krijgen van hoe de plaatsing verloopt en wat er nodig is voor een succesvolle plaatsing. Voor het gebruiken van dit model staat er in **bijlage 3** een uitgebreide methode.

**Figuur 2**

*Verander model*



## Methode – Skills/ Will-Matrix

### Objectieve methode om werknemer op de juiste manier te leiden

De Skills/Will Matrix van Hersey (1982) biedt leidinggevend en een raamwerk om effectiever leiderschap te bieden, de taakuitvoering te optimaliseren, betrokkenheid te vergroten, en de ontwikkeling en groei van medewerkers te stimuleren.

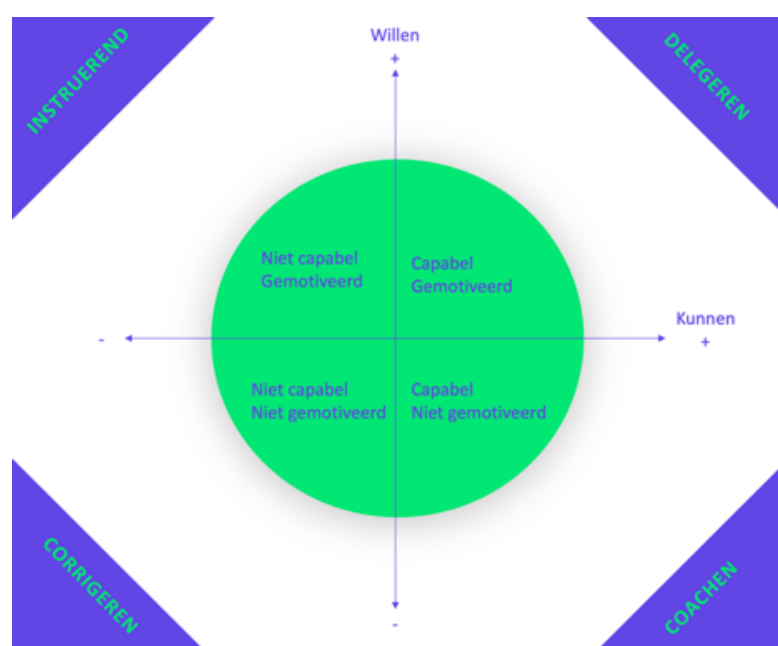
Het model (**Figuur 3**) maakt onderscheid in de **motivatie** en de **capaciteit** die iemand heeft om een taak uit te voeren. Op basis van deze factoren adviseert het model vier manieren van de leiding geven:

- **Instrueren:** Geef duidelijke instructies en richtlijnen om de taak uit te voeren.
- **Deligeren:** Geef de verantwoordelijkheid en moedig aan om zelfstandig te handelen
- **Corrigeren:** Vertrouw op de vaardigheden en motivatie. Biedt minimale ondersteuning aan.
- **Coachen:** Neem een coachende rol aan, biedt ondersteuning en feedback om de ander te helpen groeien.

Het model benadrukt het aanpassen van leiderschap stijlen aan de specifieke omstandigheden, behoeftes en competenties van medewerkers waardoor effectieve communicatie, motivatie en prestaties worden aangemoedigd. Er is een kaart ontwikkeld die werkgevers kunnen gebruiken als handvat voor het toepassen van dit model. Deze kaart staat beschreven in **bijlage 4**.

**Figuur 3:**

*Skills/ Will-matrix model*





## 3. Communicatie

Communicatie leidt tijdens de plaatsing tot begrip en verbinding. Toch is het niet altijd even makkelijk om effectief te communiceren met de werknemer. Dit kan komen door een taalbarrière, de uitdaging van de deelnemers of doordat een werkgever niet weet hoe hij het beste met de specifieke werknemer moet communiceren. Om deze reden zijn er meerdere handvaten opgesteld die helpen met het effectief communiceren met de werknemer.

### Methode - Luisteren, Samenvatten en Doorvragen

Een methode die kan helpen bij de communicatie met de werknemer is de Luisteren, Samenvatten en Doorvragen methode (Désar et al., 2005). Deze methode kan een werkgever helpen bij het effectief communiceren met een werknemer met een beperking om verschillende redenen:

1. Door actief te **luisteren**, kan de werkgever een beter begrip krijgen van hun behoeften, zorgen en ervaringen. Dit creëert een gevoel van begrip en vertrouwen.
2. Het **samenvatten** geeft de werknemer een kans om te bevestigen of corrigeren wat er is besproken. Dit helpt misverstanden te voorkomen en zorgt ervoor dat de werkgever de werknemer goed heeft begrepen.
3. Door gerichte **doorvragen** te stellen, kan de werkgever meer inzicht krijgen in specifieke situaties, behoeften of uitdagingen van de werknemer. Dit helpt om de onderliggende problemen beter te begrijpen en passende oplossingen te vinden.

Dit is vooral belangrijk bij het werken met werknemers met een beperking, omdat het kan helpen bij het overbruggen van eventuele communicatiebarrières en het creëren van een ondersteunende werkomgeving. In **bijlage 5** vind je een model dat de methode beschrijft en praktische richtlijnen biedt voor werkgevers.

## Methode – Hamburger methode

Voor het langdurig inzetten van een werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt is het belangrijk om te focussen op ontwikkeling. Soms is het lastig om feedback of kritiek te geven zonder degene te kwetsen. Als een werkgever hier tegenaanloopt kan hij gebruik maken van de hamburger methode (Bosma, 2023). De hamburger methode kan gebruikt worden om:

- Constructief feedback op een positieve manier over te brengen.
- Om suggesties te geven voor hoe iemand iets beter kan doen.

Het idee achter de hamburgermethode is om de constructieve kritiek te "verpakken" tussen positieve opmerkingen, waardoor de ontvanger van de feedback zich meer gesteund voelt en beter openstaat voor verbetering. In **bijlage 6** staat een kaart die kan gebruiken als handvat voor het geven van deze methode. Hierin staat de methode beschreven en een voorbeeld van hoe hij ingezet kan worden.

**Figuur 4**

*Hamburger methode.*



## Tip – Infographic communicatie met andere culturen

Het kan soms moeilijk zijn om te communiceren met statushouders van een andere cultuur. Om ondersteunen te bieden op de werkplek bij het omgaan met deze diversiteit en om hen bewust te maken van de do's en don'ts bij het communiceren met statushouders, staat er in **bijlage 7** een infographic. Deze infographic biedt werkgevers praktische richtlijnen over wat wel en niet te doen om effectieve communicatie met statushouders te bevorderen (Tieltjes, 2018). De do's en don'ts bestaan uit:

- Hoe jij je voor kan bereiden op **communicatie** met de werknemer.
- Hoe je kan **controleren** of de ander je begrepen heeft.
- Hoe **objectief** om kan gaan met de situatie.
- Do's en don'ts voor het **maken van afspraken**.

## Tip – Vertaaloortjes

Als een werkgever een gesprek wil voeren met iemand die de taal niet begrijpt, kan dat door middel van vertaaloortjes. Vertaaloortjes kunnen ingezet worden als iemand een **sollicitatiegesprek** of een **evaluatie** uit wil voeren

De vertaaloortjes werken met een app genaamd Timekettle. Beide gesprekspartners dragen één oortje in hun oor, waardoor het gesprek kan plaatsvinden. In de app zijn verschillende modi beschikbaar om het gesprek te voeren. Je kan in de app de simultaanmodus gebruiken waarbij je normaal kan praten terwijl de oortjes het voor jou vertalen (TINT, 2024). Af en toe moet je wel pauzeren zodat de vertaling kan plaatsvinden.

Als een werkgever interesse heeft in deze technologie, kan er contact worden opgenomen met Tint via: [Info@Tint.nl](mailto:Info@Tint.nl).

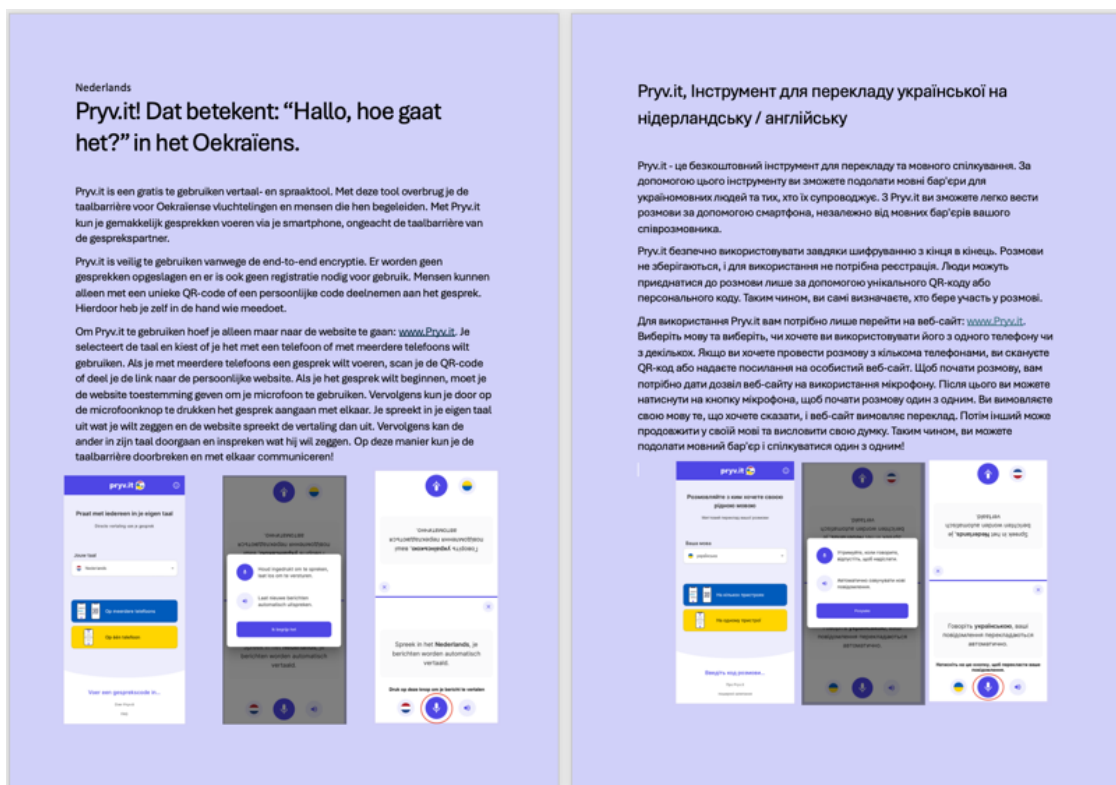
## Tip – Communicatie met Oekraïense werknemers

Als iemand moeite ervaart bij het communiceren met Oekraïense werknemers vanwege taalbarrières, kan het lastig zijn om effectief te communiceren. Gelukkig biedt de website Pryv.it een oplossing. Pryv.it is een gratis website die gebruikt kan worden om gesprekken te voeren met mensen die Oekraïens spreken. Deze website kunnen werknemers en werkgevers gebruiken om met elkaar te communiceren. Dit kan de communicatie op de werkvloer aanzienlijk verbeteren.

In de bijlages vind je een handleiding en flyers, zowel in het Nederlands (**Bijlage 8**) als in het Oekraïens (**Bijlage 9**). Werkgevers kunnen deze flyers printen en uitdelen aan zowel Nederlandse als Oekraïense collega's, waardoor de website toegankelijk wordt voor iedereen.

**Figuur 6**

*Flyers voor het gebruik van Pryv.it, Nederlands en Oekraïens.*



## Bronnenlijst

- Bakker, K. (2022). *Compassion in Organisations from Supervisors and Co-workers: Do Size and Nature of the Organisation matter?* [Student thesis, UNIVERSITY OF TWENTE]. Geraadpleegd op 27 mei 2024, van <http://essay.utwente.nl/89340/>
- Batson, C. D., & Ahmad, N. Y. (2009). Using Empathy to Improve Intergroup Attitudes and Relations. *Social Issues and Policy Review: 3*(1), 141-177. <https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2009.01013.x>
- Batson, C. D., Early, S., & Salvarani, G. (1997). Perspective Taking: Imagining How Another Feels Versus Imaging How You Would Feel. *Personality and Social Psychology Bulletin: 23*(7), 751-758. <https://doi.org/10.1177/0146167297237008>
- Batson, C. D., Dyck, J. L., Brandt, J. R., Batson, J. G., Powell, A. L., McMaster, M. R., & Griffitt, C. (1988). Five studies testing two new egoistic alternatives to the empathy-altruism hypothesis. *Journal of personality and social psychology, 55*(1), 52–77. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.1.52>
- Bosma, T. (2023). *Feedback Methoden Uitgelegd [4 verschillende methoden]*. Zelforganisatie Fabriek. <https://zelforganisatiefabriek.nl/feedback-methoden/>
- BSTG. (2023). *De stoplichtmethode*. BTSG Beweging in Ouderenzorg. Geraadpleegd op 13 mei 2024, van <https://btsg.nl/de-stoplichtmethode/>
- Businessolver. (2023). *2023 State of Workplace Empathy Report*. Geraadpleegd op 12 mei 2024, van <https://www.businessolver.com/workplace-empathy/#resources>
- Désar, M. G. L. M., Ophorst, F. E., Warnaar, H. M., & Communicatieadvies, H. (2005). *Communicatiestijlen: een praktisch model voor stijlvolle samenwerking*.
- Galetz E. (2019). The empathy-compassion matrix: Using a comparison concept analysis to identify care components. *Nursing forum, 54*(3), 448–454. <https://doi.org/10.1111/nuf.12353>
- Håkansson Eklund, J., & Summer Meranius, M. (2021). Toward a consensus on the nature of empathy: A review of reviews. *Patient education and counseling, 104*(2), 300–307. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2020.08.022>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Tessa Trainingen. (2021). *NLP-verandermodel*. Geraadpleegd op 12 mei 2024, van <https://tessa-trainingen.nl/kennisbank/nlp-verandermodel/>

Tieltjes, R. (2018) *Communicate kun je leren!* [Afstudeerscriptie]. Hogeschool Saxion.

TINT. (2024, 22 februari). Vertaaltechnologie. <https://tint-apeldoorn.nl/technologie/vertaaltechnologie/>

Van Bommel, T. (2021). *The power of empathy in times of crisis and beyond*. Catalyst.  
Geraadpleegd op 12 mei 2024, van <https://www.catalyst.org/reports/empathy-work-strategy-crisis>

Zuurmond, N. (2021). Inzicht in het autisme belevingscircuit. *Autisme Positief*.  
Geraadpleegd op 12 mei 2024, van <https://www.autismepositief.nl/autisme-belevingscircuit/>

## Bijlages

### Bijlage 1 Empathie model

Empathie is het vermogen om emoties, gevoelens en het perspectief van een ander te herkennen, te begrijpen en te delen. Dat betekent dat je het vermogen hebt om jezelf in de schoenen van anderen te plaatsen en te begrijpen wat zij doormaken. Empathie maakt het mogelijk om elkaar op een dieper niveau te begrijpen en onszelf te ontwikkelen door medelevend te reageren op de situatie van de ander. Volgens Håkansson (2020) zijn er 4 kenmerken voor het tonen van empathie hebben richting een ander:

**Het perspectief kunnen zien van de ander:** Dit betekent dat je in staat bent om de situatie te bekijken vanuit het standpunt van de ander, en om je voor te stellen hoe zij zich voelen en waarom ze zich zo voelen. Dit draait om het vermogen om jezelf in de schoenen van de ander te plaatsen.

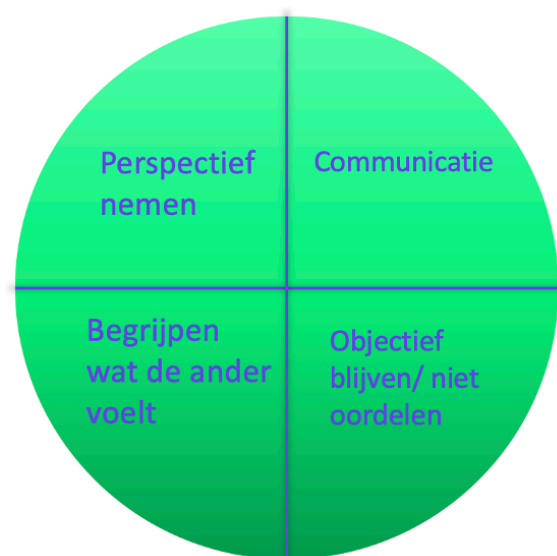
**Begrijpen wat de ander voelt:** Dit houdt in dat je de emoties van anderen kunt herkennen en begrijpen, zelfs als je ze niet zelf ervaart. Het gaat om het vermogen om je in te leven in de gevoelens van anderen.

**Objectief blijven:** Objectief blijven houdt in dat je je eigen gevoelens en vooroordelen aan de kant kunt zetten en open kunt staan voor de ervaring van een ander. Denk hierbij vooral aan het neutraal bekijken van de situatie zonder je eigen oordeel op te leggen.

**Communicatie:** Dit is het vermogen om effectief te communiceren met de ander en op die manier begrip en steun te bieden. Het gaat erom dat je empathie toont door middel van je woorden, gebaren en luisterend vermogen, zodat de ander zich gehoord en begrepen voelt.

**Figuur 5**

*Vier kenmerken van empathie*

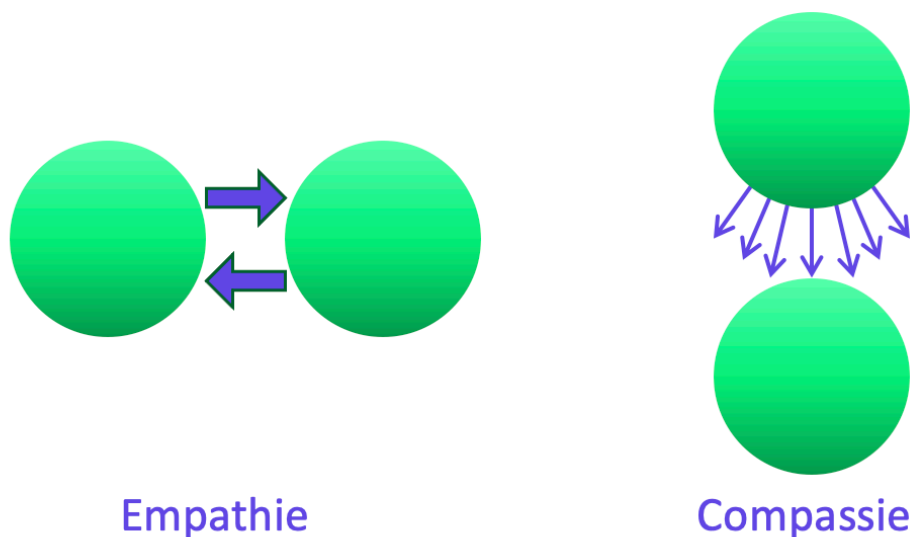


## Verschillen met empathie en compassie

Empathie verschilt van compassie omdat empathie ook gericht is op het communiceren van begrip en het objectief omgaan met dit gevoel. Met compassie ben jij zelf geneigd om voor de ander een oplossing te zoeken zonder de ander erbij te betrekken (Galetz, 2019). Je erkent dat de ander in het gat zit en probeert een oplossing te vinden voor de ander. Als je empathisch bent voor de ander, zie je dat iemand in een diep gat zit en neem je uit je eigen ervaringen waar hoe dat is. Je communiceert naar de ander dat je begrijpt wat hij doormaakt en probeert samen met de ander naar een oplossing te zoeken.

### Figuur 2:

*Empathie en Compassie, gevisualiseerd*

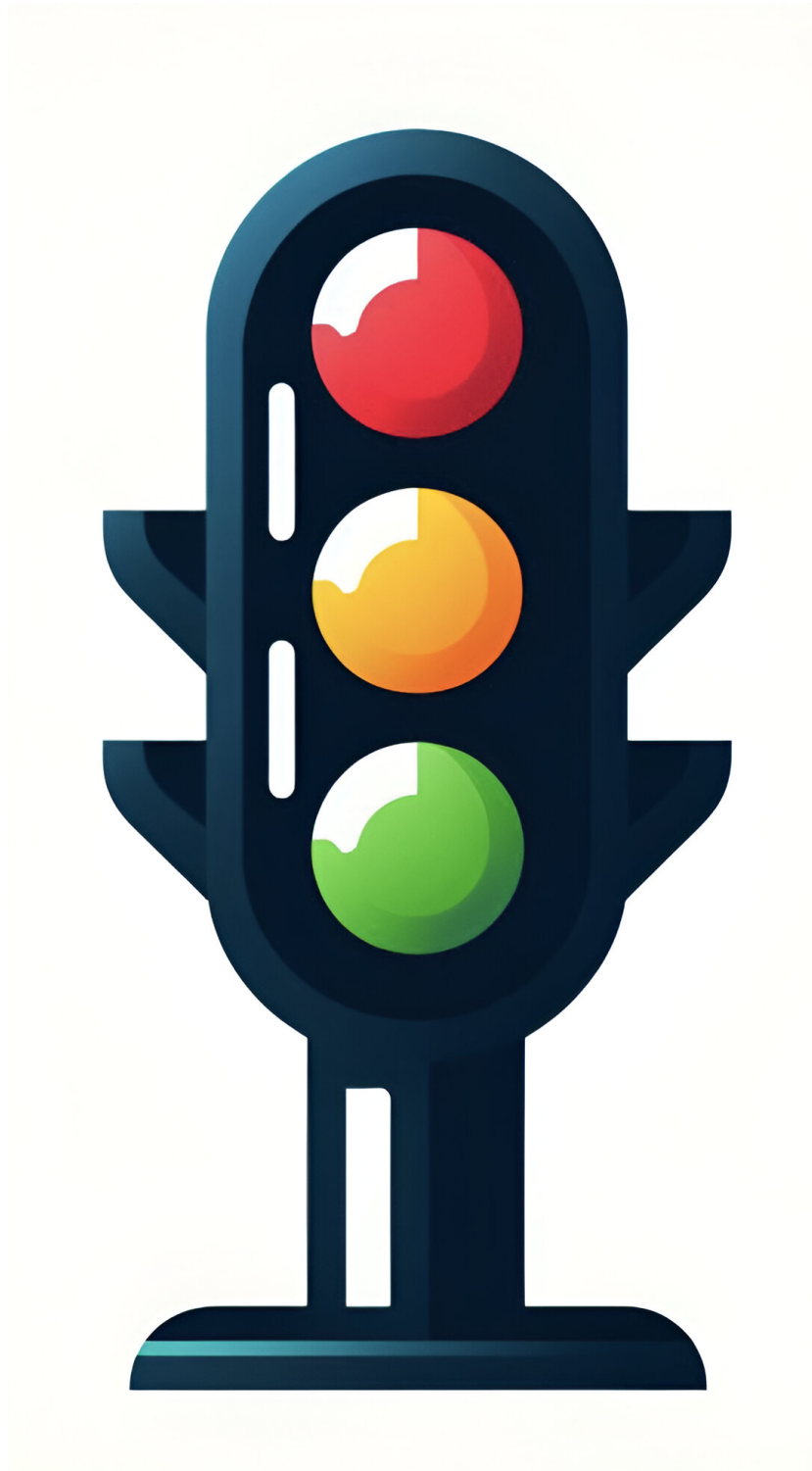


## Belang empathie

Uit de literatuur blijkt dat empathie werkt als een krachtige katalysator voor het vergroten van begrip en het stimuleren van pro-sociaal gedrag (Batson et al., 1988; Batson et al., 1997; Batson & Ahmad, 2009). Onderzoek wijst uit dat empathie een cruciale rol speelt bij het bevorderen van een positieve werkomgeving (Businesslover, 2023). Specifiek blijkt dat empathie van leidinggevendenden verband houdt met verhoogde productiviteit en verminderd verzuim onder werknemers (Van Bommel, 2021). Bovendien suggereert onderzoek dat het tonen van medeleven door leidinggevendenden essentieel is voor het verminderen van stress bij werknemers, terwijl medeleven van collega's van groot belang is voor het bevorderen van het positieve mentale welzijn van werknemers (Bakker, 2022).



## Bijlage 2, Methode – Stoplicht methode



## Stoplicht methode

*De Stoplichtmethode is een eenvoudige manier om te zien hoe iemand zich voelt (BSTG, 2023). Met **groen** voor positieve gevoelens, **oranje** voor gemengde gevoelens en **rood** voor negatieve gevoelens. Het kan worden gebruikt om gesprekken te starten over emoties, feedback te geven en om op gebeurtenissen te reflecteren.*

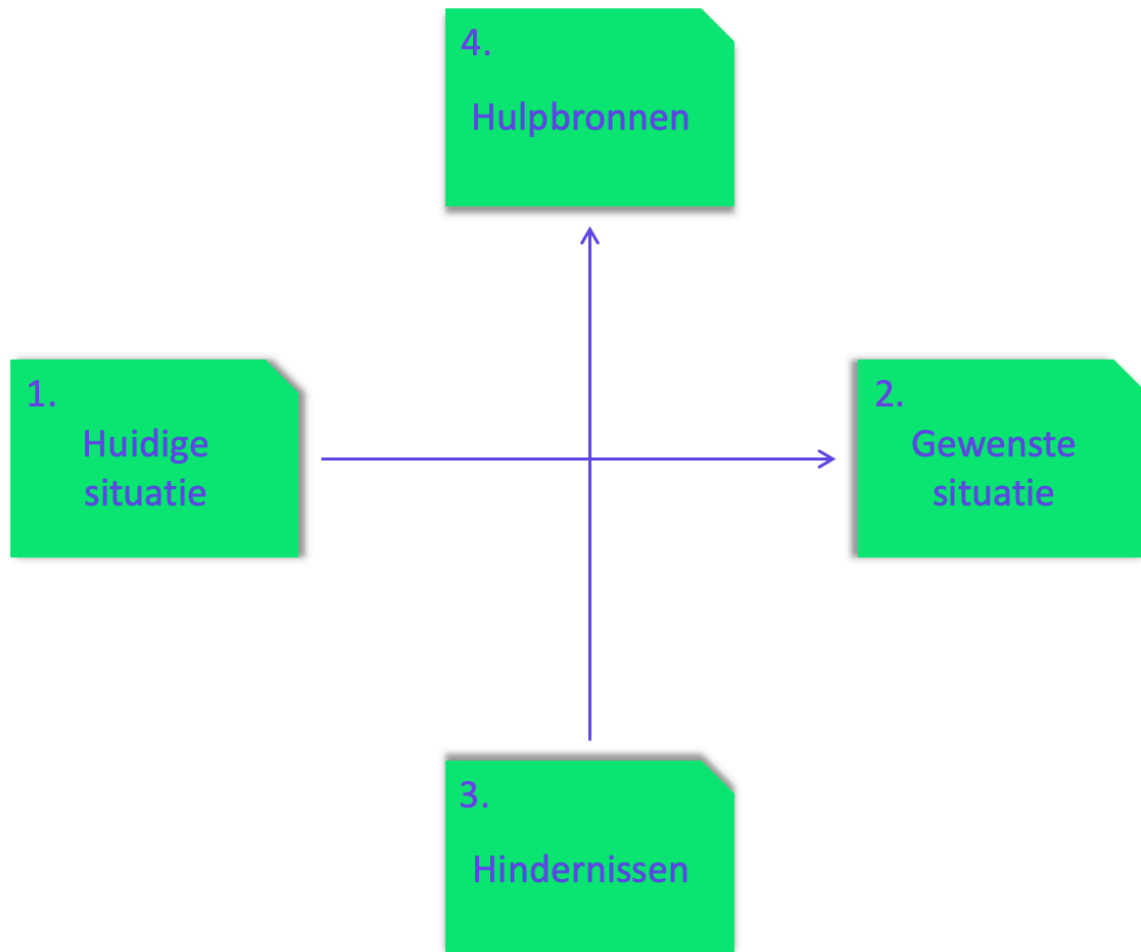
Als je wilt weten hoe iemand zich voelt kan je vragen hoe degene zich voelt op basis van de drie kleuren van het stoplicht. Je kan de kleuren beschrijven naar de ander om hem te helpen met de beeldvorming.

- **Groen** - **Groen** staat voor positieve gevoelens en effectief functioneren. Het vertegenwoordigt tevredenheid, succes en algemeen goed welzijn. In een "**groene zone**" is alles goed en zijn er geen grote zorgen of problemen. Het staat voor een soepele situatie zonder noemenswaardige problemen.
- **Oranje** - **Oranje** vertegenwoordigt neutrale of gemengde gevoelens, zoals lichte zorgen, ongemak of een lichte mate van stress. In de "**Oranje zone**" voelt iemand zich mogelijk niet helemaal op zijn gemak, maar zijn er geen ernstige problemen. Het kan worden gebruikt om aan te geven dat er ruimte is voor verbetering of dat er aandachtspunten zijn die moeten worden aangepakt, maar dat de situatie over het algemeen acceptabel was.
- **Rood** - **Rood** vertegenwoordigt negatieve gevoelens zoals angst, woede, verdriet of overweldigende stress. In de "**Rode zone**" ervaart iemand sterke emoties die hun functioneren kunnen belemmeren en hun welzijn in gevaar kunnen brengen. Het wordt gebruikt voor negatieve beoordelingen waarbij er problemen zijn en de situatie als ongunstig wordt beschouwd.

Als jij of de ander niet precies weet hoe het gaat kan je deze vragen stellen om het gevoel te verhelderen:

- **Groen**: "Ben je ergens blij over? Heb je nog iets leuks meegemaakt?"
- **Oranje**: "Is er iets waar je je zorgen over maakt? Heb je iets dat je dwars zit?"
- **Rood**: "Is er iets dat je van streek maakt of waar je gestrest over bent?"

## Bijlage 3, Methode – Verander model



## Verander model

*Het verander model kan gebruikt worden om een helder beeld te krijgen van hoe de plaatsing verloopt en wat er nodig is voor een succesvolle plaatsing (Tessa Trainingen, 2021). Met het model kan er in kaart worden gebracht hoe de **huidige situatie** er uit ziet, wat de **doelen** en **groeipunten** zijn, wat de **hindernissen** zijn die deze doelen in de weg staan en welke **hulpbronnen** kunnen helpen met het bereiken van deze doelen.*

Om het model in te vullen kan je de volgende vragen stellen:

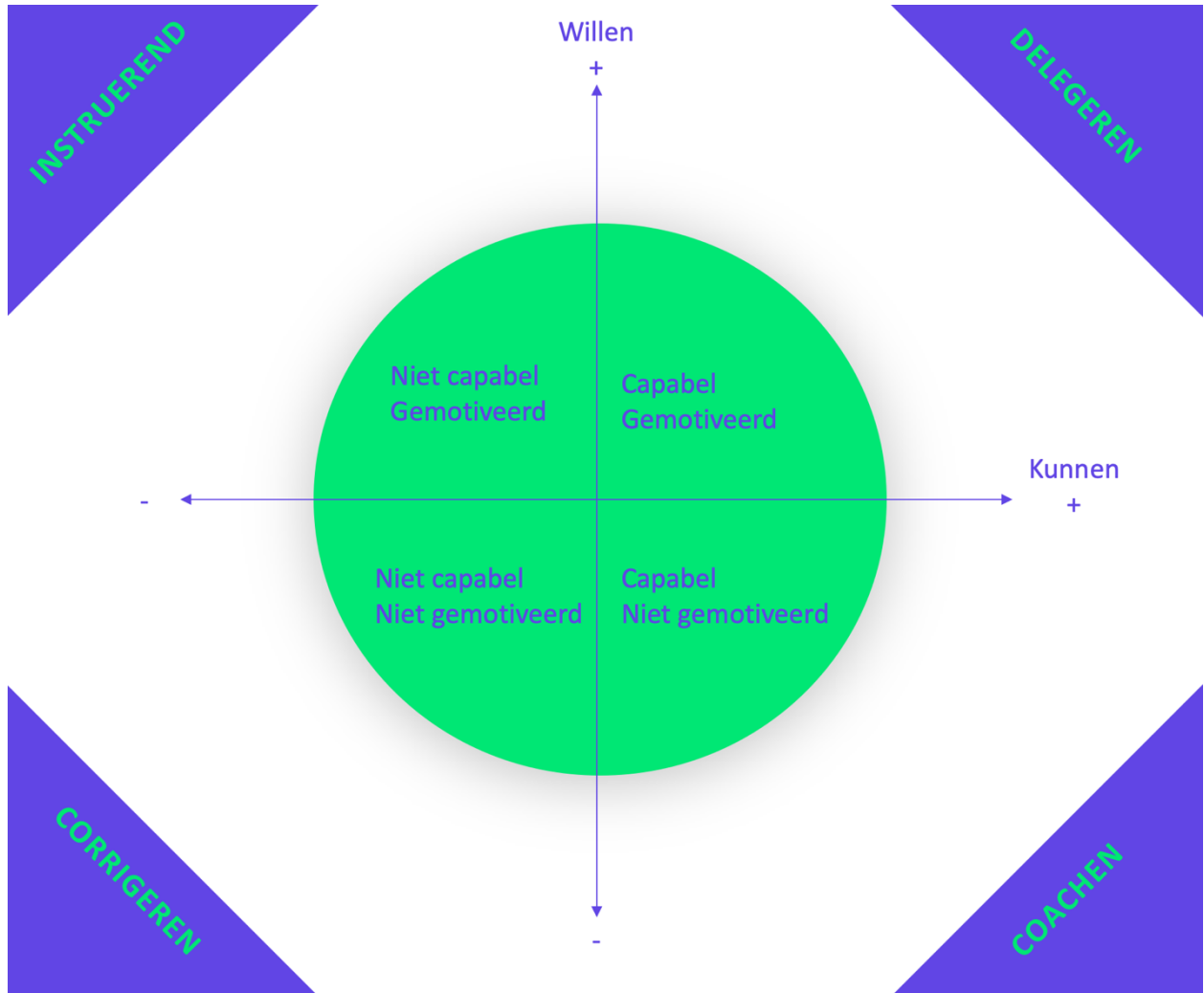
1. **Wat is de huidige situatie?** - Hoe verloopt de plaatsing op dit moment?
  - Hier kan worden gevraagd hoe de communicatie tussen de werkgever en werknemer is, of ze elkaar begrijpen, en welke verwachtingen ze van elkaar hebben.
2. **Wat is de gewenste situatie?** - Hoe ziet de ideale plaatsing eruit?
  - Van daaruit kan worden gekeken waar ze met deze punten naartoe willen en hoe ze hierin willen groeien.
3. **Welke hindernissen ervaar ik?** - Waar loop je tijdens de plaatsing tegenaan?
  - De hindernissen zijn dingen die het bereiken van deze doelen of groeipunten in de weg staan.
4. **Welke hulpmiddelen kan ik inzetten?** - Wat heb je nodig om hiermee om te gaan?
  - Hulpmiddelen zijn dingen die helpen bij het bereiken van de doelen of groeipunten. Dit kunnen interne hulpmiddelen zijn zoals geduld of ervaringen, maar ook externe hulpmiddelen zoals methodes, technologieën, specifieke hulp van professionals of trainingen.

Gebruik het model en de vragen als houvast voor het in kaart brengen van waar je naartoe wilt met de plaatsing en wat je daarvoor nodig hebt.

*Tip: Voor het **in kaart brengen van deze vier punten** kan je het verander model in **Bijlage 3** gebruiken. Dit maakt alles visueel en helpt ook met het ordenen van de punten.*

*Tip: Voor het **vinden van hulpbronnen** is de Toolbox ideaal. Hier staan verschillende methodes op die aansluiten aan deze punten.*

## Bijlage 4, Skill/ Will – Matrix



## Skill/ Will – matrix

De Skills Will Matrix van Hersey (1982) is een model dat wordt gebruikt om **leiderschapsgedrag** af te stemmen op de **competentie** en **motivatie** van individuele teamleden. Het model identificeert vier leiderschapsstijlen die variëren afhankelijk van de mate van bekwaamheid (Kunnen) en bereidheid (will) van de medewerker. Hier is een overzicht van de vier leiderschapsstijlen in de Skills Will Matrix:

*Tip: gebruik het model als handvat om het visueel te maken!*

1. **Instruerend:** Gebruik deze stijl wanneer een medewerker niet capabel maar wel gemotiveerd is.  
**Hoe:** Geef de medewerker duidelijke richtlijnen en instructies om de taak uit te voeren en geef gedetailleerde en concrete instructies.
2. **Delegeren:** Gebruik deze stijl wanneer de medewerker capabel is, maar laag in motivatie.  
**Hoe:** Geef richtlijnen, maar moedigt de medewerker ook aan om zelfstandig te handelen. Leg de nadruk op delegeren van verantwoordelijkheden en het bieden van ondersteuning wanneer dat nodig is.
3. **Coachen:** Gebruik deze stijl wanneer de medewerker gemotiveerd is, maar niet heel capabel is.  
**Hoe:** Neem een coachende rol aan en biedt ondersteuning, begeleiding en feedback om de medewerker te helpen groeien en zich te ontwikkelen. Zorg voor tweerichtingscommunicatie en samenwerking met de medewerker.
4. **Corrigeren:** Gebruik deze stijl wanneer de medewerker zowel capabel als gemotiveerd is om de taak uit te voeren.  
**Hoe:** Vertrouw op het vermogen en de motivatie van de medewerker en biedt minimale begeleiding. Leg de nadruk op het loslaten van controle en het geven van autonomie aan de medewerker.

Het model benadrukt het aanpassen van leiderschap stijlen aan de specifieke omstandigheden, behoeftes en competenties van medewerkers waardoor effectieve communicatie, motivatie en prestaties worden aangemoedigd.

## Bijlage 5, Luister – Samenvatten – Doorvraag Methode



## Luister-Samenvatten-Doorvraag Methode

De **Luisteren, Samenvatten, Doorvraag** methode, ook bekend als de LSD-methode is een communicatietechniek om effectief te **luisteren** en **begrijpen** (Désar et al., 2005). Het brengt structuur naar gesprekken en helpt de luisteraar een dieper begrip te krijgen van de spreker.

Voor het gebruiken van de methode zijn er drie stappen:

### 1. Luister

Luister aandachtig naar wat de werknemer zegt, zonder onderbrekingen. Let op zowel de verbale als non-verbale signalen.

### 2. Samenvatten

Vat kort samen wat de werknemer heeft gezegd om te laten zien dat je hem begrijpt. Gebruik eigen woorden om de boodschap te herhalen.

### 3. Doorvragen

Stel open vragen om meer details te verkrijgen, verduidelijking te vragen of om dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan. Wees nieuwsgierig en toon interesse in wat de werknemer zegt.

### Praktische tips:

- Probeer een **rustige en empathische luisterhouding** aan te nemen om de werknemer zich gehoord en begrepen te laten voelen.
- Wees **geduldig** en geef de werknemer de tijd om zijn gedachten te formuleren voordat je samenvat of doorvraagt.
- Stimuleer een **open en respectvolle communicatie**, waarbij de werknemer zich vrij voelt om zijn gedachten en gevoelens te delen.

*Door de LSD-methode toe te passen, kan de werkgever een open en respectvolle communicatie met de werknemer bevorderen, terwijl hij tegelijkertijd waardevolle informatie verzamelt om de werknemer effectief te begeleiden bij het verbeteren van zijn organisatorische vaardigheden op het werk.*



## Bijlage 6, Hamburger methode



## Hamburger methode

*De hamburgermethode is een simpele techniek die helpt bij het op een **positieve manier geven van feedback** (Bosma, 2023). Het idee achter de methode is om de constructieve kritiek, "de burger", in te pakken tussen twee positieve opmerkingen, "de broodjes". Hierdoor voelt de ontvanger zich meer gewaardeerd en staat hij meer open voor verbetering.*

Indeling van de methode:

### **Bovenste broodje: Positieve feedback**

Begin met het geven van een positieve opmerking of feedback. Dit kan iets zijn dat de persoon goed heeft gedaan of waar je waardering voor hebt.

### **De burger: Constructieve kritiek/ hoofdboodschap**

Plaats de belangrijkste boodschap of de kritische feedback hier. Dit is het centrale punt dat je wilt overbrengen.

### **Onderste broodje: Positieve feedback of suggestie voor verbetering**

Sluit af met een andere positieve opmerking/feedback, of geef een suggestie voor verbetering. Dit helpt om de feedback op een constructieve en ondersteunende manier te eindigen.















### **Voorbeeld:**

*"Stel dat je een collega wilt vertellen dat hij zijn taken beter kan plannen. Je begint met positieve feedback door te benadrukken hoe goed hij samenwerkt met het team "Bovenste broodje". Vervolgens breng je de constructieve kritiek over dat hij zijn taken beter kan plannen en organiseren "De burger". Tot slot sluit je af met een suggestie voor verbetering, zoals het gebruik van een takenlijst of het stellen van prioriteiten "Onderste broodje".*

## Bijlage 7, Infographic communicatie andere culturen

Werkbedrijf Lucrato
Afstudeerscriptie Rachel Tieltjes

# Communicatie met statushouders

 <b>Do's</b>	 <b>Don'ts</b>
 <p><b>Lees je in in de cultuur van de ander</b></p> <p>Door te weten hoe iemands leven eruit zag voordat diegene naar Nederland kwam, kun je begrip opbrengen voor de ander. Lees je in in de algemene kenmerken van de cultuur, zoals de leefomstandigheden, opvoeding en rol van de overheid.</p>	 <p style="text-align: center;"><b>Vorbereiding</b></p>
 <p><b>Controleer of de ander je begrepen heeft</b></p> <p>Geef een samenvatting van wat er is gezegd en vraag of dit klopt, of laat de ander een samenvatting geven. Hierdoor check je of de ander je echt begrepen heeft of dat iemand alleen zegt dat het begrepen wordt.</p>	 <p style="text-align: center;"><b>Controleren</b></p>
 <p><b>Wees objectief</b></p> <p>Door objectief naar een situatie te kijken voorkom je dat je onbedoeld jouw mening toekent aan anderms gedrag. Vraag aan je cliënt wat de reden is van diens gedrag en blijf objectief om betrokken te tonen.</p>	 <p style="text-align: center;"><b>Observeren</b></p>
 <p><b>Spreek verwachtingen uit</b></p> <p>Maak duidelijk wat jullie van elkaar verwachten. Bespreek wat jullie belangrijk vinden in de samenwerking en spreek naar elkaar uit in hoeverre ieder zich kan aanpassen aan de normen en waarden van de ander.</p>	 <p style="text-align: center;"><b>Afspraken maken</b></p>
	 <p><b>Generaliseren</b></p> <p>Pas op dat je mensen niet in hokjes gaat plaatsen, hiermee doe je mensen van verschillende culturen tekort. Ieder mens is verschillend en heeft eigen normen en waarden, ongeacht de cultuur waarin men is opgegroeid. Neem een open en reflectieve houding aan en wijt niet zomaar een misverstand aan iemands cultuur.</p>
	 <p><b>Ervan uitgaan dat de ander je begrepen heeft</b></p> <p>Houd rekening met sociale wenselijkheid. Iemand kan 'ja' zeggen omdat diegene het echt begrepen heeft, uit beleefdheid, uit de gewoonte om niemand tegen te spreken en ga zo maar door. Ga er dus niet zomaar van uit dat jouw boodschap is overgekomen.</p>
	 <p><b>Interpreteren in plaats van observeren</b></p> <p>Ieder mens is geneigd om gelijk interpretaties te geven aan situaties of gedragingen. Door na te denken over andere interpretaties dan die als eerste in je opkomen, laat je jouw referentiekader los.</p>
	 <p><b>Verwachten dat jullie waarden hetzelfde zijn</b></p> <p>Wees je bewust van verschillen in normen en waarden, zodat jij niet teleurgesteld raakt wanneer de ander jouw verwachtingen niet nakomt.</p>

Meer informatie? Lees hier het verantwoordingsverslag van het onderzoek naar communicatie met statushouders!

## Bijlage 8, Pryv.it flyer in het Nederlands

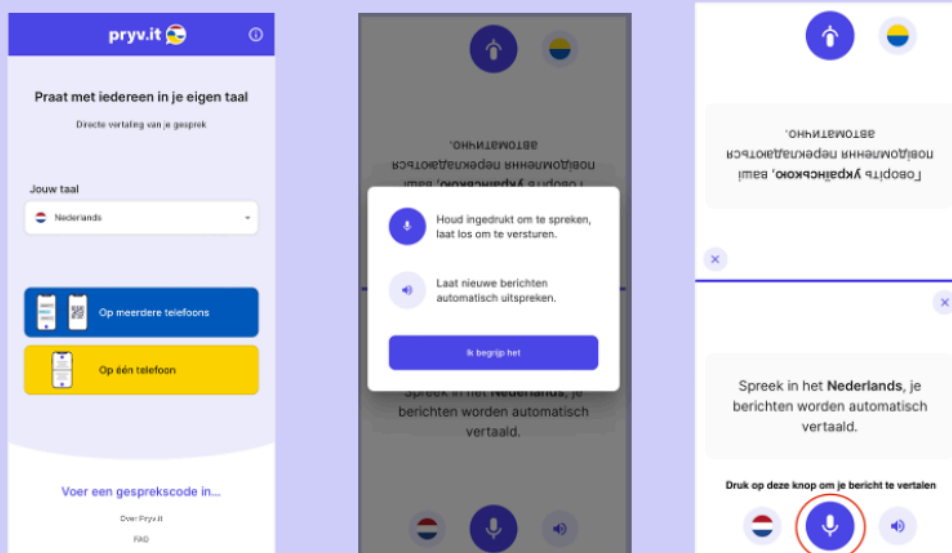
Nederlands

# Pryv.it! Dat betekent: “Hallo, hoe gaat het?” in het Oekraïens.

Pryv.it is een gratis te gebruiken vertaal- en spraaktool. Met deze tool overbrug je de taalbarrière voor Oekraïense vluchtelingen en mensen die hen begeleiden. Met Pryv.it kun je gemakkelijk gesprekken voeren via je smartphone, ongeacht de taalbarrière van de gesprekspartner.

Pryv.it is veilig te gebruiken vanwege de end-to-end encryptie. Er worden geen gesprekken opgeslagen en er is ook geen registratie nodig voor gebruik. Mensen kunnen alleen met een unieke QR-code of een persoonlijke code deelnemen aan het gesprek. Hierdoor heb je zelf in de hand wie meedoet.

Om Pryv.it te gebruiken hoef je alleen maar naar de website te gaan: [www.Pryv.it](http://www.Pryv.it). Je selecteert de taal en kiest of je het met een telefoon of met meerdere telefoons wilt gebruiken. Als je met meerdere telefoons een gesprek wilt voeren, scan je de QR-code of deel je de link naar de persoonlijke website. Als je het gesprek wilt beginnen, moet je de website toestemming geven om je microfoon te gebruiken. Vervolgens kun je door op de microfoonknop te drukken het gesprek aangaan met elkaar. Je spreekt in je eigen taal uit wat je wilt zeggen en de website spreekt de vertaling dan uit. Vervolgens kan de ander in zijn taal doorgaan en inspreken wat hij wil zeggen. Op deze manier kun je de taalbarrière doorbreken en met elkaar communiceren!



## Bijlage 9, Pryv.it flyer in het Oekraïens

### Pryv.it, Інструмент для перекладу української на нідерландську / англійську

Pryv.it - це безкоштовний інструмент для перекладу та мовного спілкування. За допомогою цього інструменту ви зможете подолати мовні бар'єри для україномовних людей та тих, хто їх супроводжує. З Pryv.it ви зможете легко вести розмови за допомогою смартфона, незалежно від мовних бар'єрів вашого співрозмовника.

Pryv.it безпечно використовувати завдяки шифруванню з кінця в кінець. Розмови не зберігаються, і для використання не потрібна реєстрація. Люди можуть приєднатися до розмови лише за допомогою унікального QR-коду або персонального коду. Таким чином, ви самі визначаєте, хто бере участь у розмові.

Для використання Pryv.it вам потрібно лише перейти на веб-сайт: [www.Pryv.it](http://www.Pryv.it). Виберіть мову та виберіть, чи хочете ви використовувати його з одного телефону чи з декількох. Якщо ви хочете провести розмову з кількома телефонами, ви скануєте QR-код або надаєте посилання на особистий веб-сайт. Щоб почати розмову, вам потрібно дати дозвіл веб-сайту на використання мікрофону. Після цього ви можете натиснути на кнопку мікрофона, щоб почати розмову один з одним. Ви вимовляєте свою мову те, що хочете сказати, і веб-сайт вимовляє переклад. Потім інший може продовжити у своїй мові та висловити свою думку. Таким чином, ви можете подолати мовний бар'єр і спілкуватися один з одним!

