

HOE KAN UW ORGANISATIE MAXIMAAL RESULTAAT HALEN UIT LEREN OP DE WERKPLEK?

Vademecum voor de interne bedrijfscoach
bij de begeleiding/opleiding van stagiairs

INHOUD	
INLEIDING TOT HET GEBRUIK	2
Terminologie & definities	
Kadering van dit vademecum binnen het project VIVES-VDAB	
Logische structuur van het vademecum	
Ergo: samenstelling van het vademecum in diverse soorten modules	
Gebruiksmogelijkheden van het vademecum	
DE PROCES-MODULES (3)	9
DE FASE-MODULES (8)	15
DE ACTIE-MODULES (38)	27
BIJLAGEN	75
Bijlage 1: Het opzet van het onderzoek	75
Bijlage 2: Het profiel van de interne bedrijfscoach	77
Bijlage 3: De betrokkenheid van het management: do's en don'ts	87

Reproducties toegestaan mits bronvermelding

Zoals in Bijlage 1 wordt uiteengezet, is dit vademecum het resultaat van het ruimer VIVES-VDAB project (2002-2004) dat kon gebruik maken van een transnationale samenwerking tussen verscheidene Vlaamse en Duitse partners.

Voor de concrete uitwerking op Vlaams niveau hebben vele medewerkers en managers van diverse grote en kleine bedrijven een belangrijke inbreng gedaan, evenals een aantal ervaringsdeskundigen en gespecialiseerde opleiders. Ook voor het uiteindelijke drukwerk konden wij gelukkig een beroep doen op de bereidwilligheid van de VDAB.

Het is onmogelijk elke medewerker en elke organisatie apart te danken, maar het huidige resultaat was nooit bereikt geweest zonder ieders zeer gewaardeerde bijdrage.

*Aan iedereen dus: van harte dank!
Moge dit vademecum leiden tot het geleidelijk waarmaken van onze oorspronkelijke ambitie om een maximaal effect te bereiken met leren op de werkplek...*

Chris Thierens
contact

Contact: peter.vanhaeverbeke@vdab.be
contact: chris.thierens@vdab.be

Maart 2005

INLEIDING TOT HET GEBRUIK

Terminologie & definities

"WERKPLEKLEREN"

Zodra er op of via de werkplek geleerd wordt, is er sprake van "werkplekleren". In principe kan het dus gebeuren bij leerplichtigen en niet-leerplichtigen, bij jongeren, volwassenen en ouderen, bij nieuwelingen of stagiairs maar ook bij zeer ervaren medewerkers of medewerkers met een contract van onbepaalde duur...

In dit vademecum (en het voorafgaand onderzoek) is het werkplekleren wel verengd tot "beginsituaties" waar de start een extra uitdaging en aandachtspunt vormt. Anderzijds is het werkplekleren verbreed met de typische benadering van "begeleiding & coaching" waarmee alle bevraagde organisaties het werkplekleren onlosmakelijk verbonden achtten. Kortom, het betreft situaties die verschillende benamingen hebben, zoals:

proefperiode, inwerkperiode nieuwe functie, leerlingenstage, voltooiingsstage VDAB-Beroepsopleiding, stage Individuele Beroeps Opleiding, praktijkopleiding VIZO-leertijd, stage hoger onderwijs, (sectoraal Industrieel) leerlingwezen, praktijkvoorbereiding op uitzendwerk...

Bovendien kan het begrip werkplekleren zelf een dubbele betekenis hebben: het kan doelbewust, georganiseerd verlopen – "formeel" leren – maar het kan ook onbedoeld, toevallig zijn, dus "informeel", wanneer men wordt geconfronteerd met onverwachte omstandigheden. Hoewel niemand het belang van informeel leren zal ontkennen en de werkomstandigheden hiervoor zeker nog gunstiger kunnen worden gemaakt, is in deze tekst werkplekleren als een bewuste activiteit gezien.

"STAGIAIR"

Dit is breed te interpreteren, dus niet alleen in de wetelijke betekenis. Een stagiair is hier: iedereen die buiten een opleidingscentrum deelneemt aan een opleidings- en begeleidingsproces in een reële werkcontext:

deelnemers aan stage, elke nieuwe medewerker, medewerker in nieuwe functie, tijdelijke kracht, leerling, leerjongere, cursist in praktijkopleiding, leerneermer, mentee...

"(INTERNE) BEDRIJFSCOACH"

De persoon die doelbewust aangeduid is om binnen de onderneming te zorgen voor de regelmatige begeleiding van de stagiair, of iets enger: die zorgt voor de begeleiding van het werkplekleren op de werkplek. Deze functie heeft ook verschillende benamingen:

bedrijfscoach, interne stagebegeleider, mentor of stagementor, peter/meter, tutor, patroon of patroonsopleider, leermeester, monitor...

Sommige auteurs zien een onderscheid tussen een aantal van deze termen. Belangrijker voor ons opzet en het voorliggend vademecum is evenwel dat men deze functie binnen de organisatie niet mag verwarren met die van een externe consultant, stagebemiddelaar, leersecretaris, begeleider of vertegenwoordiger van de opleidingsorganisatie...

Voor sommige organisaties is 'bedrijfscoach' een fulltime activiteit (waarin het typische coachen weliswaar haast altijd gelinkt wordt aan allerlei opleidingsactiviteiten). Voor de meeste organisaties is het begeleiden en opleiden echter een activiteit die gewoon toegevoegd wordt aan de bestaande (hoofd-)opdracht.

Het scherpe onderscheid tussen de benamingen dat soms in de vakliteratuur wordt gemaakt, is nauwelijks terug te vinden in de terminologie van de praktijk. Sommige gehoorde uitspraken in het veld zouden door de academische wereld zelfs veroordeeld worden als slordig of niet-precies. Door heel het onderzoek en de tekstredactie heen hebben wijzelf echter voor ogen gehouden dat een pragmatische benadering, een daadwerkelijke verbetering van de praktijk toch best voorop blijft staan.

Kadering van dit vademecum binnen het project VIVES-VDAB

De samenwerking VIVES-VDAB vertrok aanvankelijk van de brede doelstelling om de kloof tussen opleiding en werkpraktijk te verkleinen. Deze doelstelling convergeerde o.a. naar het specifieke idee van werkplekleren, en nog specifiek, naar de vraag wat een bedrijf of organisatie dan kan ondernemen om dit werkplekleren optimaal te doen verlopen. Ons onderzoek naar de fundamentele inbreng van een organisatie in werkplekleren draaide uit op 3 clusters van antwoorden – zoals beschreven wordt in bijlage 1 (**Onderzoeksopzet**).

Enerzijds moet de organisatie zorgen voor een interne bedrijfscoach (of een team): medewerkers die haast permanent zorgen voor de opvang, begeleiding, opleiding etc. van de stagiair. Het succes van het werkplekleren zal onder meer van deze persoon afhangen, en indirect dus van een doordachte taakomschrijving, een duidelijk, bruikbaar functieprofiel, een goede selectie... Bijlage 2 behandelt dit **beroepsprofiel**.

Anderzijds blijkt overvloedig uit het onderzoek dat de operationele bedrijfscoach, hoe goed ook, nauwelijks kan renderen zonder de strategische kadering, de minimale ondersteuning en het broodnodige commitment van management en leidinggevend. Zie hiervoor bijlage 3: **do's en don'ts voor het management**.

Deze twee elementen kunnen wij beschouwen als noodzakelijke voorwaarden, als beïnvloedende omstandigheden van succesrijk werkplekleren. Ontbreken ze, dan is een fiasco onafwendbaar. Zijn ze echter aanwezig, dan is succes waarschijnlijk maar nog niet gegarandeerd. De gunstige voedingsbodem in de organisatie moet immers ook vakkundig bewerkt en geëxploreerd worden, het begeleiden en opleiden op de vloer moet daadwerkelijk gebeuren, en dit volgens de regels van de kunst, zo effectief en zo efficiënt mogelijk. Het realiseren van het opleidings- en begeleidingsproces gebeurt in de praktijk niet door principiële beslissingen en statische voorwaarden, maar door warme interactie, werkelijke contacten, gerichte gesprekken, begeleide persoonlijke groei en ontwikkeling. Principes moeten daden worden. "The test for the pudding is in the eating..."

De goede bedoelingen, ervaring, intuïtie en natuurlijk talent van de bedrijfscoach zijn mooi meegenomen, maar niet voldoende: het ideale, maximale rendement van het contact tussen coach en stagiair wordt sterk bepaald door een aantal wetmatigheden, aandachtspunten en adviezen.

Al deze praktische inzichten hebben wij samengebracht in het voorliggend vademecum. Het is niet de bedoeling een lijvig boekwerk, een gedetailleerde handleiding of een stapel invuldocumenten en checklists te brengen. Het accent ligt op het gemak van gebruik, dus op de pragmatische benadering. Vandaar dat de teksten beperkt zijn tot de essentie van wat nuttig is voor de praktijk, en niets meer; er wordt dus geen volledigheid beoogd. Vandaar ook dat de teksten verdeeld zijn over talrijke korte modules waarbij één module telkens één hoofdstukje, één aspect van het proces behandelt.

Een belangrijke opmerking nog over het dubbele gebruik van dit rapport. Enerzijds is het een hulpmiddel voor de bedrijfscoach in zijn/haar dagelijkse begeleiding van de stagiair op de werkplek. Anderzijds kan het ook een leidraad zijn voor het eigen opleidingstraject van de bedrijfscoach zelf, een tool voor een Coach de Coach. Coaching richt zich immers wel degelijk tot "stagiairs", maar... een aspirant-coach is evenzeer stagiair als een ander!

Hoe dit vademecum zich concreet situeert en profileert tussen het reeds bestaande grote aanbod van cursussen en publicaties rond Train the Trainer, zal nog verder blijken uit de volgende alinea's over de structuur, samenstelling en het gebruik van de tekst.

Logische structuur van het vademecum

Centraal uitgangspunt bij het samenstellen van het vademecum was de vraag: met welke concrete situaties en opdrachten wordt de bedrijfscoach geconfronteerd – rekening houdend met de diversiteit van de functie-invulling: fulltime of parttime, uitsluitend kernactiviteiten of extra-activiteiten, begeleider en/of opleider, een alles-omvattende of een minimale verantwoordelijkheid... Het is al eerder gesteld dat de ene coach alle aspecten en momenten van de begeleiding toegeschoven krijgt en autonoom kan optreden, terwijl een andere alleen maar instaat voor de opvang van de stagiair en voorts gewoon beschikbaar moet blijven voor occasionele opdrachten van hogerhand.

Om een aspirant-coach vertrouwd te maken met het algemene 'klassieke' verloop van het coaching-proces hebben wij het beeld van de **boom** gehanteerd:

De boom heeft een **STAM** = deze stam bevat de essentiële fasen, de fundamentele stappen van elk coaching-proces – de stam is belangrijk om de grove structuur van coaching helder voor de geest te houden.

Uit de stam komen de **TAKKEN** voor, daaruit verdere vertakkingen en **BLADEREN** = dit beeld geeft weer dat de grote fasen bestaan uit een aantal kleinere praktische stappen en initiatieven, een aantal duidelijk omliggende activiteiten en interventies van de coach op de vloer. Dit zijn de actie-modules van het vademecum.

Dit 'gebladerte' is wel logisch geordend, en dit volgens de praktijk van de 'doorsnee' job: wat eerst voorkomt in het daadwerkelijke uitvoeren van de coaching opdracht wordt hier dan ook als eerste fase en als eerste concrete module gepresenteerd.

De takken kunnen elkaar raken (zelfs verward raken) = dit betekent dat sommige modules niet vast te pinnen zijn op één moment in de begeleiding van de stagiair – ze hebben in onze boomstructuur die plaats gekregen waar ze het meest prominent of onmisbaar zijn, hoewel ze in verschillende fases/situaties kunnen opduiken.

De boom groeit vanuit de grond, hopelijk op een goede, vruchtbare **BODEM** = dit geeft de noodzaak weer van een verantwoorde selectie van de aspirant-coach en de aanwezigheid van voldoende basiscompetenties.

De **ZON**, het gezonde klimaat rond de boom staat voor de steun, omkadering en randvoorwaarden die het management moet creëren.

De **LUCHT**, omgeving rond de boom, kan een weldoende invloed hebben op de groei = dit staat voor de 3 algemene proces-modules die van tel zijn doorheen heel het coaching-proces, op elk moment: communicatie, coaching principes, motivatie.

Hoe hoger wij in de boom klimmen, hoe verder wij staan in het coaching-proces: als wij de hoogste top van de kruin bereikt hebben, heeft onze stagiair de vereiste competenties bereikt – of mag de bedrijfscoach zich volwaardig en volleerd noemen.

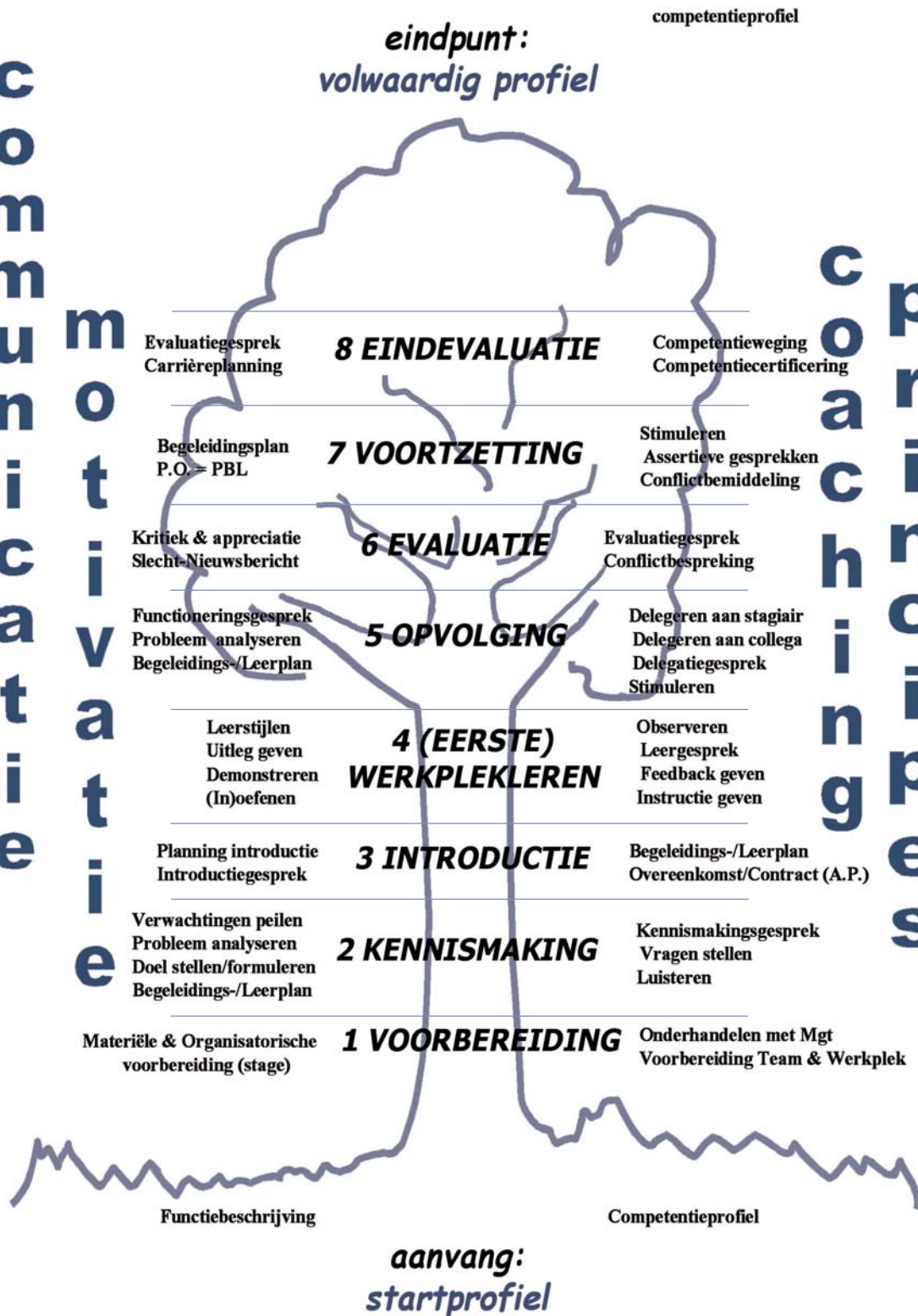
De "coaching-boom" functioneert als een chronologisch-gestructureerd overzicht van alle taken en interventies die tot het domein van een bedrijfscoach kunnen horen; tegelijk is het een soort van inhoudstafel voor het vademecum wanneer u dit gebruikt als syllabus of handleiding.

Aspirant-coach, bedrijfscoach, meter/peter en chef kunnen altijd op dit beeld terugvallen om... 'door de bomen heen het bos weer te kunnen zien'!



communicatieve

principes



De diverse soorten modules

De voorgaande aantekeningen vormen eigenlijk een "inleiding tot het gebruik". Ook het model van de "coaching boom" dat het doorsnee verloop van coaching verduidelijkt, moet als praktisch hulpmiddel worden bekeken.

Het meest omvangrijke deel van dit vademecum wordt uiteraard gevormd door de diverse modules voor direct gebruik in de praktijk. Deze zijn verdeeld in 3 categorieën, gaande van algemeen-principieel naar detail-praktisch:

- 3 algemene proces-modules, die gelden over heel het verloop van het proces
- 8 fase-modules, die de 8 grote chronologische fasen van het proces behandelen
- 38 aparte actie-modules voor elke concrete interventie van de coach in het proces

Voor de inhoudelijke invulling van de modules hebben wij ons streng laten leiden door de volgende criteria:

- beknoptheid (maximum 2 x A4)
- bruikbaarheid in de praktijk
- weinig of geen voorkennis vereist

Deze criteria zijn puur pragmatisch. Hieruit volgt dus dat de lezer zeker geen volledige, academische of bloemrijke behandeling van elk thema mag verwachten.

De structuur van elke module is overal eender samengesteld, als volgt:

WAT?

een omschrijving van het thema/probleem (een werkdefinitie)

GEBRUIKSWAARDE?

nut, voordelen, situering voor de bedrijfscoach

HOE?

de concrete tips voor de praktijk

OPGELET!

aandachtspunten en valkuilen.

Indien een interessante link kan worden gelegd met een andere module, wordt dit trefwoord **vetjes blauw** weergegeven.

Gebruiksmogelijkheden van het vademecum

U kan het vademecum integraal gebruiken, als een flow, een aaneensluitend verhaal – of modulair, als een verzameling van aparte deeltjes die u kan selecteren, herschikken, schrappen, overslaan... Dit kan individueel gebeuren, of met een coach, of zelfs in groep.

INTEGRALE aanpak

Een aspirant-bedrijfscoach met een beperkt beginniveau doet er goed aan geen enkele module over te slaan en het vademecum integraal door te nemen, van begin tot eind. Deze benadering geeft ook een goed beeld van de werkelijke beroepsinvulling, aangezien het vademecum chronologisch opgesteld is in de volgorde waarin de activiteiten en interventies meestal voorkomen. Liefst niet in één beurt doornemen, maar gedoseerd in de tijd, eventueel gespreid naargelang de competenties zich ontwikkelen. Het is aan te bevelen dat de aspirant-coach over een persoonlijke begeleider of m/peter beschikt die het vademecum ziet als een tool én een echte coaching-opportunititeit: die dus samen met de aspirant bespreekt hoe het vademecum best wordt gebruikt, in welke dosis, op welke momenten, met welke prioriteiten... en die toeziet op het verwerken en integreren van de informatie in de coaching-praktijk. Als hij/zij hierbij radicaal de ideeën toepast uit de module Coaching Principes, dan wordt dit een echte Coach de Coach.

Ook de volwaardige bedrijfscoach die de job door en door kent, kan nog overwegen om het vademecum integraal door te nemen: de bedoeling kan dan zijn om een grondige check-up te doen van de belangrijkste principes en adviezen, of ze nog steeds correct worden toegepast en of bijsturing hier en daar nodig is. Hij/zij kan het vademecum natuurlijk ook helemaal doornemen (eventueel in vogelvlucht) bij wijze van opfrissing, te midden van de vervlakkende routine van de praktijk.

Indien de organisatie – om welke reden dan ook – vindt dat het voorbereiden van aspirant-coaches eerder de taak is van een echte opleider of van de opleidingsafdeling (en niet van een peter of coach), dan nog kan deze opleider/trainer het vademecum integraal aanwenden als syllabus voor de opleiding.

MODULAIRE aanpak

De modulaire aanpak is geschikt voor de aspirant-bedrijfscoach wanneer een programma op maat aan te raden is: dan kunnen de volgorde, het arrangement, het gewicht en de timing van de respectieve modules aangepast worden aan de wensen/behoefte van stagiair, werkplek en organisatie. Natuurlijk is hierbij nodig dat de aspirant-coach overleg pleegt met de chef of m/peter omtrent een gepersonaliseerd programma of begeleidingsplan – met het vademecum als hulpmiddel en de coaching principes als houvast...

Uiteraard is de modulaire aanpak ideaal voor de bijna-volwaardige coach of de groeiende coach, die het grootste deel van de nodige competenties reeds bezit of verworven heeft, maar die in zijn/haar competentieprofiel nog een aantal lacunes weet. In dat geval ligt het voor de hand dat precies die module(s) worden gelezen, besproken, behandeld die de lacune(s) in kwestie behandelen.

Om het belangrijke totaal-beeld, de "tronc commun" van coaching niet te verliezen is het zeker bij de modulaire aanpak nodig dat men de coaching-boom voor ogen houdt.

DE 3 PROCES-MODULES

Inzichten die het hele verloop, elke interventie van coaching overkoepelen:

- Communicatie
- Coaching principes (+ "Coach de Coach")
- Motivatie

WAT?

Communicatie is het uitwisselen van boodschappen (informatie, gevoelens, opinies, wensen...) tussen twee of meer mensen die de boodschap ofwel zenden ofwel ontvangen.

Zender en ontvanger wisselen haast constant van rol: wie een boodschap zendt naar een ontvanger, wordt vervolgens zelf ontvanger als hij/zij diens reactie ontvangt – terwijl de ontvanger die reageert meteen zender wordt.

De betrokkenen zijn per definitie verschillend van elkaar (= referentiekader, diversiteit).

Het verkeer tussen zender en ontvanger verloopt zelden rechtlijnig: er zijn allerlei factoren die het overkomen van de boodschap storen, vertragen, saboteren (= de ruis).

Geslaagde communicatie = doeltreffende communicatie, dus als de boodschap door de ontvanger begrepen is zoals zij door de zender werd bedoeld.

Hét middel om geslaagde communicatie te bereiken en te behouden is dan ook feedback vragen en feedback geven = regelmatig nagaan of en hoe de boodschap is overgekomen.

Om te communiceren kan men kiezen uit een groot aantal middelen (kanalen): verbaal, non-verbaal (lichaamstaal), para-verbaal (intonatie), schriftelijk, telefonisch, materieel, symbolentaal...

GEBRUIKSWAARDE?

Coachen zonder communicatie is onmogelijk: elke coach moet bv. informeren (uitleggen), bevragen, overtuigen, aansporen, demonstreren... allemaal activiteiten waarvan het succes grotendeels afhangt van een goede communicatie. Het is dus niet voldoende dat u al communiceert, u moet het ook zo goed mogelijk doen, zodat de communicatie doeltreffend is.

Geslaagde communicatie wordt beheerst door twee grote fundamentele criteria: effectief en efficiënt – d.w.z. aandacht hebben voor het doel (wat men zegt, en waarom) en aandacht voor de vorm, de manier waarop men het zegt. Zo kan een boodschap met een negatieve inhoud (bv. slechte houding) toch nog op een verteerbare, aanvaardbare manier worden gebracht...

HOE?

Tweerichtingsverkeer stimuleren en handhaven: communicatie komt niet van één kant, beide partijen verdienen het woord en de aandacht...

Dit betekent in de praktijk: evenwicht tussen luisteren en spreken! Een goed communicator kan vooral goed en aandachtig luisteren.

Extra-vaardigheden typisch voor de coach: genoeg vragen stellen, en regelmatig samenvatten.

Een goed communicerende coach toont ook het gepaste gedrag (om te ondersteunen, om te verduidelijken) maar heeft anderzijds ook oog voor wat hij/zij ziet gebeuren. Oogcontact is erg belangrijk!

De norm voor geslaagde communicatie is de doeltreffendheid, m.a.w. het overkomen van de boodschap: u vraagt zich dus niet zozeer af of u het goed gezegd heeft, maar vooral of en hoe de andere het begrepen heeft.

Hiervoor is het belangrijk dat u zich verplaatst in de stagiair, in diens situatie, diens niveau, diens problemen – en dat u de communicatie aanpast aan die ontvanger.

OPGELET!

Denk nooit dat alles wat u zegt ook gehoord is, laat staan begrepen is!

De communicatie is pas geslaagd te noemen als het doel bij de stagiair bereikt is.

Beperk u niet tot één favoriet kanaal, maar kies de kanalen die de situatie het beste dienen.

WAT?

Met 'coaching' wordt hier minder de typische gesprekstechniek bedoeld om vaardigheden aan te leren, dan wel de principes die het coaching-proces beheersen: de algemene houding, de filosofie, de uitgangspunten waarvan de bedrijfscoach doordrongen moet zijn doorheen heel het ontwikkelingsproces van de stagiair. Principes die hun dagelijkse realisatie moeten vinden in al die momenten tussen de allereerste kennismaking en de eindevaluatie van de stage.

Centraal bij coaching staat de unieke figuur van de stagiair: de beginsituatie, het einddoel, de eigen mogelijkheden en gebreken van deze mens.

Ook centraal in coaching is de heel geleidelijke en bewuste evolutie die men beoogt in het proces van gebrekkig naar volwaardig functioneren.

Hieruit volgt dat een duidelijk doel bij coaching altijd centraal staat, van begin tot eind.

Fundamenteel is ook het evenwicht in de communicatie: tweerichtingsverkeer, en geen éénrichtingsverkeer – het is dus het tegengestelde van inlepen, instrueren, doceren. Ook de stagiair is een actor, met een belangrijke stem in het kapittel.

Coaching is qua opzet én qua uitoefening een werkplekgebeuren. Het contact met de praktijk is permanent aanwezig: coaching begint bij de behoeften van de werkvloer en vindt zijn voltooiing in het praktische resultaat.

Een laatste grondslag is dat men ervan moet uitgaan dat elke stagiair over een potentieel beschikt van sluimerende talenten – en dat de bedrijfscoach dit potentieel moet aanboren en verzilveren: "coaching is het beste uit uw mensen halen..."

GEBRUIKSWAARDE?

De stagiair kan een aantal kennisinhouden en vaardigheden verwerven via opleiding en training (al dan niet op de werkplek). Dit is goed, maar niet voldoende voor de praktijk en niet zo betrouwbaar voor de diepgang en het beklijven. Opleiding en training zijn immers omliggende momenten binnen een programma die een begin en een einde kennen, ze werken niet op langlopende of permanente processen – wat bij het daadwerkelijke functioneren wel het geval is. Vooral bij het begeleiden van werkattitudes, praktische vaardigheden of onvoorspelbare werksituaties ervaart de bedrijfscoach de noodzaak en het belang van een resoluut coachende instelling.

HOE?

1. De unieke figuur van de stagiair staat centraal

- Vertrek altijd van de huidige situatie van de stagiair: bij de start van de stage is dat uiteraard het beginniveau (wie is X? wat kent X al? wat kan X al?) – maar dit geldt ook voor elk later leer- of gespreksmoment (waar staat X op dit moment?).
- Vertaal de situatie-analyse in een aantal aan te pakken gebreken of tekorten, en vertaal deze in concrete doelstellingen – zowel bij de aanvang van de totale stage (wat is het einddoel? hoe ver staat de stagiair van het volwaardige functioneren?) als bij elk apart moment (waar willen wij nu aan werken?).
- Dé hamvraag bij coaching is immers altijd: waar staat X nu? —> waar moet X naartoe?
- Gooi standaardprogramma's overboord, probeer altijd planning en programma zo veel mogelijk "op maat" te maken: op maat van de stagiair, de situatie, het moment – zowel vorm als inhoud.
- Een empathische houding is een onmisbare troef voor de coach.

2. Een heel geleidelijke evolutie

- Bespreek regelmatig (ook informeel!) met de stagiair hoe hij/zij vordert, vanwaar hij/zij komt, welke weg nog te gaan, hoe dicht hij/zij bij het einddoel is...
- Geef voldoende aandacht aan de bereikte successen (probeer zelfs een "quick win" te laten maken en zet dit in het zonnetje).
- Succes = een doel of een gewenst resultaat vooropstellen en dit dan ook halen; motiveer ook door het doel steeds duidelijk voor ogen te houden.
- Geef overvloedig feedback: zowel beschrijvende, neutrale indrukken, als positieve commentaar, als kritiek.
- Coachen = begeleiden naar zelfstandigheid (eindobjectief = coach is overbodig!).

3. Tweerichtingsverkeer

- Bouw het leergesprek op als een dialoog tussen volwassenen: vermijd doceren, klassiek lesgeven, een hiërarchische relatie meester-leerling.
- Niet alleen het leergesprek, maar elk begeleidingsinitiatief wordt best besproken met – of voorgelegd aan de stagiair (beginsituatie, planning, programma, timing, beoordeling, bijsturing...).
- Verwelkom ideeën, suggesties, alternatieven, kritiek.
- Gebruik vaak de WIJ-vorm, ook de U-vorm, maar zelden de IK-vorm.

4. Een potentieel van sluimerende talenten uitspelen

- Laat de stagiair zelf nadenken, zelf zoeken.
- Vandaar: vermijd om zelf een oplossing te geven of uit te leggen, probeer het te bevragen: herkent u dit? wat zou u doen? wat heeft u al gedaan? met welk resultaat? hoe komt dat? welke mogelijkheden zijn er nog? wat leidt u eruit af voor de toekomst? ...
- Stel u op als een kritisch klankbord, confronteer de stagiair met de praktijk en de werkelijkheid: waarom heeft u dit zo gedaan? denkt u dat deze oplossing het probleem definitief oplost? als u dit idee doorvoert, wat zijn dan de gevolgen? ...
- De stagiair niet alleen laten nadenken en spreken, maar ook laten dóen en proberen.
- Besteed ook ruim aandacht aan gedrag en attitudes (niet alleen kennis en kunde), de sterktes en zwaktes van de stagiair hierin, en hoe hij/zij hierin kan groeien.

OPGELET!

- Coaching is evenzeer een kwestie van ingesteldheid en attitude (**Competentieprofiel**) als van gesprekstechniek en -vaardigheid.
- Centraal bij de bedrijfscoach staat zijn/haar houding van respect, volwassenheid en evenwaardigheid jegens de stagiair. Dit gaat radicaal in tegen de hiërarchische superioriteit van het klassieke schoolse systeem. In de contacten tussen beide partijen blijkt eigenlijk alleen een verschil in competenties: de coach heeft immers meer (of andere) kennis, vaardigheden, ervaring dan de stagiair.
- Maar het is juist de opdracht van de coach om de benodigde competenties "over te hevelen" via opleiding, training én permanente begeleiding op maat; de coach is slechts de motor van het leren.

Ingeval u instaat voor de begeleiding van een aspirant-coach, als u zich dus begeeft aan een "Coach de coach" dan doet u er goed aan:

- de structuur van de "**coaching-boom**" voor ogen te houden als algemene basis, als richtsnoer voor het coaching-traject en uw concrete handelen,
- de **coaching principes** van deze paragraaf (vorige pagina) radicaal en op elk moment toe te passen in uw persoonlijk contact met de aspirant-coach.

Dit betekent, uitgeschreven in stappen:

- Bespreek met de aspirant hoe u uw **coaching functie** wenst aan te pakken, en hoe u zelf de specifieke **coaching-relatie** met de aspirant ziet.
- Bespreek met de aspirant wat zijn/haar **huidige situatie** is, zorg dat u een akkoord hierover bereikt.
- Bespreek met de aspirant waar hij/zij moet op **uitkomen**, wat uw gezamenlijk doel is – met andere woorden: wanneer uw coaching afgelopen zal zijn; verifieer of de aspirant dit begrijpt en accepteert.
- Baseer deze bespreking op het beroepsprofiel (job-profiel) en het competentieprofiel uit **bijlage 2** – die weliswaar moeten geconcretiseerd in de werkelijke situatie, dus aangepast aan de wensen en de cultuur van het bedrijf.
- Stel samen met de aspirant een **programma** samen en laat u inspireren door de 'boom':
 - overleg of u zich in het programma (voorlopig) kunt beperken tot de 8 fase-modules
 - bespreek welke actie-modules moeten worden aangepakt
 - bespreek prioriteiten, volgorde, tijdstip, frequentie van uw contacten
 - probeer zo veel mogelijk te bepalen hoe u de actie-modules zult aanpakken
 - bespreek de afwisseling praktijk-leermoment (de gepaste module op het gepaste moment = als de nood zich voordoet?)
 - bespreek of en hoe en wanneer de aspirant-coach ooit zelfstandig kan beginnen coachen, eventueel nog onder begeleiding (en welke)...
 - leg vast hoe u zult nagaan of elke module goed verwerkt is...
- spreek duidelijk af wat **uw taak** zal zijn bij heel dit proces, en welke niet.
- spreek af hoe en wanneer en waarop er zal **opgevolgd** worden.
- begin met de **uitvoering** van het programma zoals gepland.
- verwaarloos tijdens het proces de voorziene '**beheersmatige**' momenten van opvolging / meting / evaluatie niet.

WAT?

Er worden nog steeds hele bibliotheken volgeschreven over motivatie. Maar in feite is motivatie de drijfveer die in de stagiair zit om iets te doen of te laten, het is de innerlijke kracht die ontstaat uit de drang om onvervulde behoeften te bevredigen. Belangrijk hierbij is dat u drie wetmatigheden kent:

1. ieder individu heeft verschillende behoeften: wat voor de ene stagiair geldt, geldt niet voor een andere, wat voor de ene een beloning is, kan voor een ander geen betekenis hebben...
2. motivatie is gebonden aan het moment, kan sterk veranderen van situatie tot situatie (aangezien de behoeften ook regelmatig en snel veranderen); motivatie gebeurt hier en nu!
3. motivatie is zeker niet hetzelfde als tevredenheid: een stagiair kan tevreden zijn met de situatie, en niet gemotiveerd, maar andersom is het haast onmogelijk om ontevreden te zijn en toch nog gemotiveerd... Dus: wie wil motiveren moet eerst een bodem creëren van 'geen ontevredenheid'.

De meeste coaching principes, radicaal toegepast, geven al aanleiding tot een gemotiveerde houding bij de stagiair (via bv. inspraak, maatwerk, gelijkwaardigheid, sluimerend potentieel...)

GEBRUIKSWAARDE?

Hoe gemotiveerder het personeel, hoe beter de resultaten. En er valt echt niets te bereiken met een stagiair die niet gemotiveerd is. Kortom, het is een doorslaggevende factor in het succes van het hele coaching proces. De stagiair moet gemotiveerd zijn voor het beroep, de sector, de stagepost, het stagesysteem, de begeleiding, het persoonlijk gesprek, een oefening, een inspanning, een zoveelste herhaling... De bedrijfscoach kan zich hier niet genoeg van bewust zijn.

HOE?

Ook al zit motivatie in de stagiair zelf (het is de stagiair die moet willen), toch kan u een sterke invloed uitoefenen door de omgeving en omstandigheden van de stage motiverender te maken, d.w.z. door vooral de de-motivatoren weg te nemen, de elementen die ontevredenheid in de hand werken (Wet 3). Motivatie begint met ervoor te zorgen dat de stagiair niet ontevreden of misnoegd is.

Ten eerste, bent u zelf wel gemotiveerd en geloofwaardig? Bent u zelf een voorbeeldfunctie, in doen en zijn?

Ook uw actieve, bewuste motivatiepogingen op de vloer moeten vertrekken van de drie grote wetmatigheden hierboven:

- De motivatoren die u voorhoudt aan de stagiair moeten inspelen op zijn/haar behoeften, belangen en interesses, niet die van u, of van de gemiddelde stagiair, of van de gangbare mening...
- U heeft een rijke keuze aan motivatoren. De belangrijkste zijn: financieel of materieel voordeel, aandacht, respect, erkenning, sociaal contact, sympathie, vooruitgang, zich profileren, comfort, rust, gemak, stabiliteit, veiligheid, betrokkenheid, aanvaard worden, persoonlijke meerwaarde... Maar nogmaals: dit is gebonden aan de situatie, het moment, en de persoon.
- Daarom is het belangrijk dat u te weten komt wat de stagiair bezighoudt, wat hem/haar bevalt, waar zijn/haar eigen waarden en prioriteiten liggen... Deze weetgierigheid is typisch voor coaching.
- Dit geldt ook voor de mening van de stagiair over het verloop van het coachen zelf. Vindt hij/zij uw aanpak stimulerend of hinderlijk? Voelt hij/zij zich persoonlijk aangesproken? In welke mate wil hij/zij wel geholpen worden? (**feedback**)
- Sommige activiteiten kunnen oninteressant of zinloos lijken voor de stagiair omdat hij/zij er het fijne niet van weet of een vertekend beeld heeft. Voor u, coach, betekent motiveren dus ook dat u de ogen opent van de stagiair via uw correcte communicatie en informatie – dat u ook de zonnige kant belicht, dat u onbekende perspectieven opent...
- Vertrek in elk coaching gesprek van de individuele situatie van de stagiair.
- Het is ook bijzonder motiverend dat u altijd een duidelijk en haalbaar resultaat vooropzet: zowel het streefdoel, eindresultaat van het proces, als een specifiek taakdoel bij een opdracht.

- Betrek de stagiair maximaal, vraag een mening of een standpunt, vraag naar suggesties en alternatieven, vraag naar kritiek. Bespreek ook samen of en hoe de resultaten werden bereikt.
- Accentueer het positieve in plaats van het negatieve: behandel de stagiair eerder als een persoon met veel te ontginnen mogelijkheden (en niet als een wezen met leegtes en handicaps), zoek tijdens het proces actief naar bewijzen van groei en evolutie, naar wat al verbeterd is (ondanks de vele overblijvende fouten), kader de geleidelijke vooruitgang van de stagiair in het geheel van het coaching-plan, stel eerder een beloning in het vooruitzicht dan sancties en dreigementen...

OPGELET!

Motiveren is een fulltime activiteit: zodra u aanwezig bent, bent u ermee bezig – ofwel motiveert u, ofwel demotiveert u. Bewust of onbewust, maar u beïnvloedt, hoe dan ook.

De basis van een motiverend gesprek is de gedachte: "Wat zit er in voor u, stagiair?"

Wie de **coaching principes** respecteert zit alvast op de goede weg...

DE 8 FASE-MODULES

De 8 grote stappen in het coaching-proces:

- Stap 1 Voorbereiding
- Stap 2 Kennismaking
- Stap 3 Introductie
- Stap 4 Het leren op de werkplek
- Stap 5 Opvolging
- Stap 6 Evaluatie
- Stap 7 Voortzetting
- Stap 7 Eindevaluatie

Want, niet te vergeten...

1. een goede voorbereiding is de helft van het succes!
2. echte coaching is altijd gepersonaliseerd maatwerk...
3. een stage is geen donderslag bij heldere hemel, voor niemand...
4. het is niet evident noch simpel om de werkplek als leerplek te zien...
5. coaching staat gelijk met geleidelijk groeien en ontwikkelen...
6. men moet tijdig en correct kunnen meten, ingrijpen en bijsturen
7. coaching is een doelgericht en planmatig proces
9. de hamvraag blijft: is het doel bereikt of niet?

Stap 1. VOORBEREIDING

WAT?

Alle voorbereidende initiatieven en activiteiten die voorafgaan aan het concrete uitoefenen van de opdracht van de bedrijfscoach – alles vóór de eerste interactie met de stagiair.

Het betreft twee niveaus van "voorbereiden":

- op macro-schaal (strategisch, organisatorisch): de initiatieven die een organisatie, haar directie, haar HRM... onderneemt om binnen de organisatie de functie van bedrijfscoach met goed gevolg te installeren en te realiseren
- micro-schaal (operationeel, de dagelijkse praktijk): alle activiteiten die de bedrijfscoach en diens directe omgeving onderneemt vóór hij/zij contact heeft met een stagiair, en die tot doel hebben het concrete aanleren en begeleiden op de werkvloer van een bepaalde stagiair te faciliteren.

Het is vooral de tweede invalshoek die de praktijk van de bedrijfscoach aanbelangt.

GEBRUIKSWAARDE?

De onvoorbereide coach die pas in gang schiet bij het eerste reële contact met de stagiair...

- zal heel wat tijd verliezen met "nog vlug dit en dat te doen",
- zal overal praktische hinderpalen ontmoeten omdat niets afgesproken of geregeld is,
- zal zeer onprofessioneel overkomen bij de stagiair zodat diens motivatie al meteen een deuk krijgt,
- zal zich zelf helemaal niet lekker voelen omdat hij/zij niet goed weet waarmee hij/zij bezig is, of met wie, of waartoe...
- legt zo de basis voor vele onvermijdelijke problemen bij het verdere proces van leren en begeleiden.

Een coach die zich goed voorbereidt vóór het eerste contact met de stagiair, vermijdt deze chaos en misère én verkrijgt maximale greep op de kwaliteit van het verdere coaching traject op de vloer. Een mooi eindresultaat begint bij de voorbereiding!

HOE?

Als goed voorbereide bedrijfscoach kent u de antwoorden op alle onderstaande vragen. Sommige betreffen de organisatie en moeten slechts éénmaal worden beantwoord. Andere vragen komen keer op keer terug bij elke nieuwe stagiair en moet u telkens opnieuw aan uzelf voorleggen.

De vragen zijn ook inhoudelijk belangrijk omdat ze een beeld geven van wat er eigenlijk moet worden voorbereid. Stel ze rustig aan uzelf. Als u uw antwoord klaar hebt op elke vraag, zit u goed.

De latere *actie-modules* zullen uitgebreid antwoord en commentaar geven over alle praktische toepassingen van elke fase.

De **strategisch-organisatorische** vragen:

- Wat wordt van mij als bedrijfscoach verlangd?
- Ga ik hier helemaal mee akkoord?
- Hoe is in mijn organisatie het hele proces van opvang en begeleiding gestructureerd? Is er een plan van aanpak? Wat gebeurt wanneer?
- Hoe is de samenwerking met derden (buiten mijn organisatie) geregeld? Wat is er afgesproken?
- Met welke wettelijke regelingen en beperkingen moet ik rekening houden?
- Is bv. een medisch onderzoek voorzien? Wat moet ik bv. bijhouden van school, interimbureau...?
- Wat is de eerstvolgende stap die ik moet ondernemen als deze voorbereiding afgewerkt is? Weet ik wat ik behoor te doen bij mijn eerste werkelijke contact met de stagiair?

De eerder **operationele** vragen:

- Wat moet ik vooraf vastleggen qua lokaal, gespreksruimte, werkvloer, apparatuur? met wie?
- Wat moet ik vooraf afspreken, brieven i.v.m. de werkvloer, de stagepost, het team? met wie?
- Moet ik externe afspraken maken, bv. medische dienst, bv. uitzendbureau, bv. VDAB, bv. RVA, bv. begeleider van school of ander instituut?
- Wat moet ik regelen i.v.m. mijn eigen werk?
- Hoe 'scoor' ik zelf als coach? Wat zijn mijn sterke/zwakke punten? Waaraan moet ik werken?
- Welke informatie kan en moet ik vooraf hebben over de stagiair? Waar vind ik die?

- Behoort de stagiair tot een bepaalde doelgroep? Voert mijn organisatie een bepaalde politiek daarin? Ben ik daar voldoende op voorbereid?
- Ben ik terdege op de hoogte van het beroepsprofiel van de stagefunctie? het takenpakket, de activiteiten, de werkmethodes, de interne en externe relaties, de verantwoordelijkheden, de bevoegdheden...?

Blijf niet eeuwig voorbereiden! Deze fase is afgewerkt als u in eer en geweten kan zeggen:

"wij zijn helemaal klaar – ikzelf, de collega's, de stagepost, de onderneming – om de stagiair te ontvangen"

OPGELET!

Vorbereiding is geen doel op zich. Het dient om het latere coaching gebeuren en het contact met de stagiair zo soepel en professioneel mogelijk te doen verlopen – helemaal in de lijn van de coaching principes.

Het moet dan ook mogelijk zijn om tijdens het eigenlijke proces de gegevens uit de voorbereiding te toetsen, te corrigeren of aan te passen.

Stap 2. KENNISMAKING

WAT?

Met "kennismaking" wordt bedoeld dat de belangrijkste spelers die bij de stage betrokken zijn, elkaar goed moeten leren kennen. Dit geldt in eerste instantie voor stagiair en bedrijfscoach.

Voor de stagiair kan de kennismaking zich verder uitbreiden naar een kennismaking met

- de chef van de werkplek (= zijn/haar directe chef, is niet altijd de bedrijfscoach)
- de opleiders (of andere opleiders)
- de directie/management
- de collega's op de werkplek.

Dit betreft het personele aspect. Anderzijds is het ook nodig dat de stagiair kennis maakt met het organisatorische aspect van de stage (bv. stageplan) en met de fysieke aspecten (bv. de werkplek). Dit wordt behandeld in de volgende stap.

Ook al lijkt dit allemaal evident, een goede organisatie laat deze kennismakingen niet afhangen van het toeval of van de goodwill en talenten van een vrijwilliger.

GEBRUIKSWAARDE?

De nodige algemene en specifieke voorbereidende activiteiten zijn thans achter de rug (stap 1). Nu komt het eerste contact met de stagiair.

Dit is een bijzonder belangrijk gebeuren voor coach én stagiair. Hier wordt de toon gezet voor de toekomstige samenwerking. Hier worden eerste indrukken opgedaan – die een belangrijk stempel drukken op het vervolg!

De vorm en de inhoud van de kennismaking moet zo functioneel mogelijk zijn, d.w.z. het moet helemaal in dienst staan van een vruchtbare voortzetting van de stage. Alle gestelde vragen, alle uitgewisselde gegevens moeten nut hebben en faciliterend werken voor het verdere leren en begeleiden op de werkplek.

Meestal kunnen in deze fase ook de administratieve zaken (contract, inlichtingenblad...) worden afgehandeld – als dit nog niet eerder of elders gebeurd is.

HOE?

De kennismaking verloopt vooral via een gesprek, er moet dus extra aandacht worden besteed aan de **communicatie**.

Hét sleutelwoord (en probleem) is hier: doseren! Vergeet niet dat elke mens maar een kleine hoeveelheid nieuwe informatie kan verwerken, en dit geldt zeker voor een stagiair die in een onbekende wereld komt en waarschijnlijk allerlei tegenstrijdige gevoelens heeft. Dit betekent voor de coach: wees super-duidelijk en rustig in dit gesprek, zorg voor tweerichtingsverkeer, geef veel spreekansen, en spreid de kennismaking eventueel over verschillende momenten. De essentie moet echter eerst aan bod komen.

Naast deze doelbewuste communicatie leren coach en stagiair elkaar ook onbewust kennen via observatie en indrukken (**Lichaamstaal**).

Qua inhoud moet u nogal wat **vragen stellen**. Het loont de moeite om de volgende thema's eens stuk voor stuk te overwegen; het kan inspireren voor uw vraagstelling. Stel echter niet alleen de goede vragen, maar doe het ook op de goede manier.

- Wat zijn de verwachtingen van de stagiair? Hoe kom ik die te weten?
- Wat is het profiel van de stagiair? hoe kom ik dat te weten?
- Behoort de stagiair tot een specifieke doelgroep? wat betekent dit voor mij?
- Moet de stage zich richten op specifieke problemen of tekorten van de stagiair?
- Wat zijn de mogelijkheden van de stagiair? (**Competentiemeting**) (EVC)
- Heb ik gecheckt of de stagiair alles wel begrepen heeft?

De kennismaking houdt ook in dat u bepaalde zaken meedeelt. Overweeg:

- welke informatie geef ik zelf?
- hoe stel ik mijzelf voor?
- wat zeg ik over het werk, de taken, de functie?
- wat zeg ik over de werkplek?
- wat zeg ik over de praktische afspraken?
- wat zeg ik over het begeleidingsplan?
- wat zeg ik over de volgende stap?

De voorgestelde fasering is geen evangelie. Sommige kennismakingen met derden kunnen later plaats hebben, maar het spreekt vanzelf dat de kennismaking tussen coach en stagiair zeker helemaal in het begin van de stage moet gebeuren.

OPGELET!

Vergeet niet dat de fout n°1 bij de kennismaking is... overdaad, overrompeling, informatielawine! Vermijd dit tot elke prijs...

Als u vreest dat het wat lang zal uitlopen of verwarrend zal overkomen, kondig dan in het begin van uw verhaal klaar en duidelijk aan wat u gaat zeggen, of – beter nog – geef een kort overzicht, een structuur van uw uitleg.

Stap 3. INTRODUCTIE

WAT?

In deze fase maakt de stagiair "lijfelijk" kennis met de concrete werkomgeving (stagepost). Eventueel wordt hij/zij ook nog geïntroduceerd in alle andere fysieke en organisatorische aspecten van de stage.

De stagiair moet ook worden voorgesteld aan de personen met wie hij/zij de stagepost zal delen, eventueel ook mensen van buiten de organisatie (bv. regelmatige bezoekers, leveranciers, klanten...).

GEBRUIKSWAARDE?

Deze fase vormt de brug tussen de kennismakingen en het eigenlijke werken, presteren, resp. het daadwerkelijke leren op de werkplek. Hier maakt de stagiair vooral kennis met de fysieke en organisatorische werkelijkheid. Vooral bij de organisatorische aspecten kan er heel wat komen kijken. Allemaal niet moeilijk en zelfs evident, maar onmisbaar!

Zoals bij de vorige fasen geldt hier ook: amateurisme vermijden, en zorgen dat de informatievloed beklijft en niet verstikt!

HOE?

Fysisch wordt de stagiair ingeleid in:

- de fysische werkplek
- de collega's op de werkplek (en vice versa)
- de machines, het gereedschap
- grondstoffen, te verwerken materiaal
- te realiseren product, eindresultaat
- de job, de opdracht, de eerste taak
- andere afdelingen, andere gemeenschappelijke ruimten
- de totale organisatie, eventuele filialen.

Als dit nog niet in een eerdere fase is gebeurd, wordt de stagiair ook **organisatorisch** ingeleid, in:

- het stageproces (van aanvang tot einde, en wat ertussen ligt)
- de stagefilosofie
- plan van aanpak
- wat hij/zij eigenlijk te verwachten heeft
- eventuele procedures

Hoe evident deze fase ook lijkt, het is aan te raden om ze gepland en goed voorbereid te laten verlopen. Doet u het niet zelf, dan waakt u er tenminste over dat iemand anders het doet, en goed.

De hier voorgestelde werkwijze is geen keurslijf. Sommige "introducties" kunnen samen met de "kennismaking" plaats hebben, andere later, zelfs maanden na de introductie op de werkplek (bij voorbeeld: introductie in de filialen, introductie bij leveranciers of klanten...). Maar belangrijk is dat het inderdaad ooit gebeurt, en doelbewust.

OPGELET!

Laat ons vooral nooit vergeten dat de werkplek voor de meeste stagiairs een nieuwe wereld is, en dat ze bij de introductie weer heel wat moeten verwerken. Vandaar, zoals bij de vorige fase:

- niets is evident!
- doseren is de boodschap!
- super-duidelijkheid vóór alles!

De volgende vragen vatten de essentie van deze paragraaf samen, ze vormen een "verplichte" overweging bij het organiseren en uitvoeren van de introductie:

- Is de stagiair op een of andere manier vertrouwd met een vergelijkbare situatie, een vergelijkbare werkplek?
- Wat is voorzien om de stagiair daadwerkelijk in te lichten over de (nieuwe) werkplek?
- Wat is voorzien om de stagiair daadwerkelijk in te lichten over de machines, het materiaal, het eindresultaat, de werkprocedures?
- Wordt ook gedacht aan introductie op plaatsen buiten de werkvloer?
- Is de chef van de werkplek op de hoogte van de komst van de stagiair?
- En van de belangrijkste gegevens over hem/haar?
- Is het personeel van de werkplek op de hoogte van de komst van de stagiair?
- Is de stagiair goed op de hoogte van zijn/haar stageplan (resp. **opleidingsplan**), de gehanteerde stagefilosofie, de begeleidingsmogelijkheden?
- Zijn de chef en het personeel van de werkplek voldoende op de hoogte van de stagefilosofie, het stageproces, eventueel van afspraken die met derden zijn gemaakt?
- Is de stagiair op het einde van de introductie klaar om "erin te vliegen"?

Stap 4. HET (EERSTE) WERKPLEKLEREN

WAT?

Met werkpleklere bedoelen wij dat de stagiair

- kennis opdoet en/of
- vaardigheden leert en/of
- attitudes verwerft

op het werkterrein zelf, of tenminste via het proberen uitvoeren van de concrete taken en activiteiten van het werk, maar dus niet op een locatie buiten het werk (klaslokaal, seminariehotel) of niet via situaties en activiteiten die slechts indirect met het werk verbonden zijn (theorie, games...).

Het directe doel is dat de stagiair via werkpleklere uiteindelijk 100% volwaardig functioneert in de functie. Een indirect neven doel is dat de stagiair deze kennis/vaardigheden/attitudes ook kan toepassen in andere werkomstandigheden.

GEBRUIKSWAARDE?

Vanaf nu is er niet echt meer sprake van een "fase". Het werkpleklere is immers een gebeuren dat over heel de stage loopt, en dat heel frequent én in verschillende vormen kan voorkomen. Zodra de stagiair contact heeft met de werkplek, kan er al sprake zijn van werkpleklere. Dit contact moet men dan ook optimaal doen renderen.

Werkpleklere kan doelbewust, georganiseerd verlopen, of ongeorganiseerd.

Georganiseerd werkpleklere = in het stageplan/begeleidingsplan zijn doelbewust momenten vastgelegd waarbij men van het inbrengen van een nieuwe taak of methode een specifiek leermoment maakt.

Ongeorganiseerd werkpleklere = de coach of de chef grijpen allerhande, niet-geplande situaties op de werkplek aan om de stagiair iets aan te leren (**P.B.L.**). Hier is het meer een ingesteldheid.

De allereerste keer dat de stagiair met een concrete taak geconfronteerd wordt, is liefst een moment van "georganiseerd werkpleklere". Toch moeten coach, chef en andere begeleiders de attitude hebben om ook incidenteel werkpleklere toe te passen, dus zodra zich een kans voordoet.

Voor de rest zal de coach tijdens heel de stage een nuttig evenwicht moeten vinden tussen de talrijke praktische momenten van werkpleklere enerzijds, en periodieke momenten van evaluatie, reflectie en bijsturing anderzijds. Tussendoor even stilstaan bij het verloop van het begeleidingproces naar het einddoel (**Functioneringsgesprek**). Deze gesprekken zijn essentieel voor een optimale impact.

HOE?

Essentieel is dat de begeleider zijn stijl aanpast aan de leerstijl van de stagiair, want mensen leren op verschillende manieren (**Leerstijlen**). En zoals er verschillende leerstijlen zijn, zo zijn er ook tal van verschillende methodes om iets aan te leren (**Instrueren**) (**Inoefenen**) (**Demonstreren**)...

Wie zich niet aanpast aan de eigen leerstijl van de stagiair, verliest veel tijd en effect.

Belangrijk is eerst en vooral dat de begeleider de taak in kwestie zeer goed beheerst. Dit betekent niet alleen dat hij/zij de taak zelf kan uitvoeren, maar vooral dat hij/zij 100% inzicht heeft in de taak:

- de taak kunnen plaatsen in het ruimere kader van de job/functie/stage
- de taak kunnen faseren in verschillende deelactiviteiten en -handelingen,
- de ideale volgorde en verbanden hiertussen zien,
- weten wat de kwaliteitsnorm is, wanneer het "goed genoeg" is,
- zich bewust zijn van het "waarom" dat achter elke handeling, beslissing... zit.

Bovendien moet de begeleider dit ook doeltreffend kunnen communiceren naar de stagiair zodat die de boodschap zonder moeite begrijpt (**Communicatie**). Daartoe is het essentieel dat men de ijle hoogten van zijn deskundigheid verlaat en de taak kan zien met de onwetende, ongeroutineerde ogen van de "leerling" (**Leergesprek**).

Het is mogelijk dat voor bepaalde taken een andere begeleider/trainer wordt ingeschakeld dan de coach. Om de continuïteit en de kwaliteit te garanderen is het best dat de coach zijn/haar collega voldoende brieft (**Delegatie aan collega**).

Bij werkpleklere gebruikt de begeleider een gezonde mix van methodes en technieken:

(Leergesprek) (**Uitleg geven**) (**Instrueren**) (**Demonstreren**) (**Oefenen en inoefenen**) (**Observeren**) (**Feedback geven**) (**Kritiek geven**).

In de praktijk doet men het allemaal een beetje samen – cfr **Blended Learning** – maar het is de leerstijl van de stagiair én de situatie die bepalen waar het overwicht zal komen te liggen.

OPGELET!

Het effect van werkplekleren – doelgericht of toevallig – wordt vertienvoudigd door de aanwezigheid van een coach. Deze verantwoordelijkheid is dus geen lachertje.

Twee aandachtspunten zijn essentieel bij het bereiken van succes in leren op de werkplek:
de begeleider moet zijn/haar voetstuk verlaten en op het niveau van de stagiair komen
de begeleider moet een (complexe) taak kunnen opdelen in een logische flow van stappen.

De volgende vragen vormen een zelfonderzoek van uw aanpak van werkplekleren:

- heb ik de natuurlijke reflex om in een nieuwe taak ook een leersituatie te zien?
- is de werkplek leer-stimulerend, en in geen geval leer-belemmerend?
- ben ik mij goed bewust van mijn eigen leerstijl én van de vele andere mogelijkheden?
- kan ik erop vertrouwen dat ook anderen (bv. chef) het werkplekleren goed aanpakken?
- ben ik op de hoogte van de talrijke verschillende technieken om iets aan te leren?
- ben ik mij ervan bewust hoe ik zelf uitleg geef?
- kan ik de demonstratie als leermiddel 100% doen renderen?
- kan ik een complexe taak, die ik blindelings beheers, omzetten in een flow van stappen?
- versta ik de kunst om het oefenen/inoefenen te begeleiden naar een bevredigend en zeker resultaat?
- zijn de basisprincipes van coaching herkenbaar in mijn werkplekleren?
- kan ik mijn kritische mening formuleren als een leer-stimulans in plaats van een oordeel?

Stap 5. OPVOLGEN

WAT?

Ook dit is eigenlijk geen "fase" meer. De momenten van opvolging liggen immers verspreid over heel de stage. Dit betekent niet dat opvolging op toeval of willekeur berust. Voor het succes van de stage is opvolging een onmisbaar gebeuren dat best gepland wordt en bewust wordt vastgelegd.

De bedoeling van "opvolgen" is dat men nagaat of de voorziene evolutie inderdaad plaats heeft, of de gemaakte afspraken nagekomen worden – en zo ja: tot op welke hoogte, of zo neen: waarom niet?

Hét voorwerp van opvolging bij het werkplekleren vormt uiteraard het stageplan c.q. coaching-plan, opleidingsplan (**Opleidingsplan**), maar ook een concrete activiteit of handeling (**feedback**).

GEBRUIKSWAARDE?

Opvolgen leidt vaak tot relevante en waardevolle ingrepen zoals bijsturing, remediëring, nuancering, heroriëntering, opheldering – ook als alles vlekkeloos verloopt.

Opvolging op zich – dus als er geen enkele actie op volgt – heeft weinig waarde. De combinatie van opvolging én bijsturing is een noodzakelijke voorwaarde om van een proces een groeiproces te maken – wat ten slotte de bedoeling van een stage is.

HOE?

Voor een goede opvolging is het best dat de volgende items worden beslist, gepland en afgesproken:

- wat wordt opgevolgd? (= ook: waartoe?) (**Planning**) (**Actieplanning**)
- hoe wordt opgevolgd? (methode)
- wanneer zijn de opvolgingsmomenten gepland? (mijlpalen, checkpunten...)
- hoe frequent wordt opgevolgd?
- wie volgt op?
- welke criteria worden opgevolgd? (norm)
- wat gebeurt er met de vaststellingen?
- wat zijn de mogelijkheden van gevolg/ingreep?

Het werkt zeer motiverend als ook de stagiair weet dat en hoe de opvolging verloopt (cfr de vragen hierboven). Bij de bespreking van het stageplan kunnen dus best ook voortgangsafspraken worden gemaakt.

Na een aantal opvolgingsmomenten is de tijd rijp voor de eindevaluatie van de stage.

Veel organisaties met stage-ervaringen hebben de behoefte gevoeld om een eenvoudig document te ontwikkelen dat de opvolging moet stroomlijnen en garanderen. Bedoeling is om improviseren tegen te gaan door de afspraken systematisch vast te leggen en te vergelijken met de op de vloer gedane vaststellingen. Terecht.

Dit document moet minimaal bevatten:

- de thema's/afspraken – het voorwerp van opvolging (opvolgingsparameters)
- de norm (minimumeis)
- het behaalde resultaat, de vaststellingen, te vergelijken met de norm.

De coach laat opvolging en bijsturing maximaal renderen door dit regelmatig te bespreken met de stagiair in een functioneringsgesprek.

Het is mogelijk dat de opvolging tot gevolg heeft dat de coach een probleem moet oplossen of bespreken – maar ook dit kan uitgebouwd worden tot een leersituatie (**Probleem analyseren**) (**Probleemoplossing**) (**PBL**).

Het is ook mogelijk dat een gunstige opvolging leidt tot een geleidelijke uitbreiding van taken en verantwoordelijkheden. Ergens is dat de bedoeling van de stage als groei-proces naar beter – en meer. Maar ook dit wordt best vakkundig "aangekaart" naar de stagiair (**Delegeren aan stagiair**) (**Delegatiegesprek**).

OPGELET!

De volgende vragen vormen een zelfonderzoek van uw aanpak:

- bestaat in mijn organisatie een georganiseerde vorm van opvolging en bijsturing?
- weet ik precies wat de bedoeling is van dit gebeuren?
- en wat de gevolgen kunnen zijn op de stage en op de stagiair?
- weet ik hoeveel armslag de stage heeft om te "retoucheren"?
- weet ik wat precies wordt opgevolgd?
- weet ik hoe wordt opgevolgd?
- kan ik de resultaten van opvolging en bijsturing motiverend aanbrengen in een gesprek?

Stap 6. EVALUEREN

WAT?

Evalueren betekent: een beoordeling geven van een prestatie. Dit kan op microniveau, als men bv. een activiteit, een oefening beoordeelt. Het kan ook op macroniveau, als men een oordeel uitspreekt over een periode, een fase, over het verloop van een afgerond deel van de stage.

GEBRUIKSWAARDE?

Deze activiteit komt normaal meermaals voor tijdens de stage in de vorm van een tussentijdse evaluatie. Het is belangrijk voor bedrijfscoach en stagiair om regelmatig te weten te komen hoe ver men staat op een bepaald moment, of men gunstig evolueert in de richting van het einddoel, of er leereffect is. Het is hierbij belangrijk dat dit weten niet berust op toevallige en subjectieve indrukken, maar dat het betrouwbare, objectieve, gemeten en vergelijkbare informatie geeft. Het is ook belangrijk dat men iets doet met de informatie – men meet en evalueert hopelijk niet louter uit nieuwsgierigheid of voor de statistiek – de resultaten moeten gevolgen hebben voor het verdere verloop van de stage.

Evaluatie is een instrument voor controle, feedback en bijsturing. In die zin geeft het richting aan het stageproces. Maar evaluatie bevordert ook de motivatie van de stagiair en de zin van de stage, door verandering en groei te belichten en aan te geven dat de inspanningen niet gratis zijn maar ernstig worden genomen.

HOE?

Evalueren gebeurt op welbepaalde en geplande momenten. Deze hoeft u niet verborgen te houden voor de stagiair: het evaluatiemoment kan een baken zijn waar naartoe gewerkt wordt.

Alle betrokkenen moeten zich kunnen vinden in:

- wat geëvalueerd wordt, welke criteria (bv. beroepskennis en/of attitude?)
- met welke norm (wat heet goed? wanneer is iets onvoldoende?)
- wat de impact kan zijn op het verdere verloop.

De criteria zijn liefst meetbaar of althans waarneembaar. De evaluatie kan in cijfers worden uitgedrukt (wat interessant is voor vergelijking), maar het is aan te raden dat de cijfers ook verduidelijkt en uitgelegd worden met een beschrijvend commentaar.

Op de meting volgt normaal ook een tussentijds evaluatiegesprek, waarbij de stagiair minimaal 'recht van antwoord' heeft. Dit gesprek moet in een constructieve sfeer verlopen: u bent eerder begeleider dan leider, en evalueren is niet veroordelen, maar oordelen om te sturen.

Wenst u het evaluatiegesprek op zich te exploiteren als een leermoment, dan is het best dat u éérs de persoonlijke mening en commentaar van de stagiair vraagt, dat hij/zij als het ware eerst zichzelf beoordeelt, en dat u daarna pas uw mening naar voren brengt.

OPGELET!

De evaluatie mag geen aanleiding vormen tot overdreven nervositeit of paniekreacties: het is geen examen. Het accent moet liggen op het in kaart brengen van de groei en de mogelijkheden en een volwassen gedachtenwisseling hierrond.

De tussentijdse evaluatie is een middel tot, en geen doel, geen eindpunt op zich.

Stap 7. VOORTZETTING

WAT?

Een stagetraject bestaat niet uit één leermoment, één evaluatie, één opvolging... maar uit een aantal fasen waarin al de verschillende momenten herhaald en afgewisseld worden.

Fundamenteel hierbij is de aanwezigheid van een plan – minimaal een groeiprogramma – waar een traject wordt voorgesteld tussen (gebrekkige) aanvangssituatie en gewenste eindsituatie.

GEBRUIKSWAARDE?

Centraal bij de stage staat de langetermijnvisie. Alleen door de stage te begrijpen als een groeiproces van minderwaardig naar volwaardig, als een logische aaneenschakeling van vele acties en leermomenten die alle geleidelijk moeten leiden naar het einddoel, kan een stage maximaal vruchten afwerpen. Ook al bestaat een stage uit zo vele aparte initiatieven, activiteiten, gesprekken, pogingen, metingen, bijsturingen... het is evenzeer een totaal proces waarbij het succes gemeten wordt aan het eindresultaat.

HOE?

De stage wordt succesrijk voortgezet dank zij een duidelijk, praktisch opgemaakte planning die een aantal belangrijke sleutelmomenten en mijlpalen vermeldt.

Het is wel belangrijk dat u met het verstrijken van de weken niet te nonchalant wordt en de planning naast u neerlegt of de basisprincipes van het coachen verwaarloost. Door het permanent werken met een pragmatische planning houdt de stagiair een gevoel van continuïteit en zekerheid over.

Volhouden en niet aflaten is de boodschap, met het eindresultaat voor ogen.

Wel is het zo dat uw eigen begeleidingsstijl met het evolueren van de stage moet mee-evolueren: daar waar u bij de aanvang sterk sturend, bemoederend en misschien wat schools kunt tewerk gaan (de stagiair bijna bij de hand leiden), is het de bedoeling dat de stagiair groeit naar een meer zelfstandig optreden en autonoom beslissen, en dat u hem/haar meer betreft in het leerproces en de probleemoplossing.

OPGELET!

Een professionele, werkbare planning is hét houvast voor uw coaching activiteiten, maar uw persoonlijke houding en engagement moeten in de loop van de stage meer en meer het gewicht leggen bij de verantwoordelijkheid van de stagiair.

Stap 8. EINDEVALUATIE

WAT?

Met eindevaluatie wordt bedoeld: beoordelen of de gestelde doelstellingen van de stage bereikt zijn. Of met betrekking tot begeleiding binnen een tewerkstelling: beoordelen of de stagiair het gewenste (volwaardige) competentieprofiel bereikt heeft.

Tegenwoordig wordt een gunstige eindevaluatie vaak omgezet in een certificaat, een getuigschrift, of in een bijgewerkt competentiedossier.... **(Competentiecertificering) (EVC)**

GEBRUIKSWAARDE?

De opmerkingen van 6. Evaluatie gelden hier eveneens. Het verschil met tussenevaluaties is echter dat de eindevaluatie een groter gewicht heeft: het doel is bereikt of niet. Meestal blijft na de eindevaluatie ook nog weinig ruimte voor herkansing of bijsturing. Het oordeel is definitief. Ingrepen hadden eerder moeten gebeuren als gevolg van vorige tussenevaluaties en –gesprekken.

HOE?

Nog meer dan bij de tussentijdse evaluaties geldt hier de noodzaak van een weloverwogen, degelijk opzet. De gevolgen van een positief of negatief oordeel reiken immers verder dan een voorstel tot uitstel of bijsturing, ze kunnen zelfs van doorslaggevend belang zijn voor een carrière.

De kritieke-vragenreeks wordt dus aangepast en de antwoorden vergen nog meer ernst en diepgang:

- wat wordt geëvalueerd, welke criteria?
- met welke norm (wat heet goed? wanneer is het niet voldoende?)
- welke evaluatieformule dient het best ons doel? (gesprek? simulatie? kritische observatie?)
- wie is het meest geschikt en ideaal gemachtigd om de eindevaluatie uit te voeren?
- moet een procedure of andere support worden ingeschakeld?
- wat gebeurt achteraf met het oordeel, de vaststellingen?

Vaak wordt hier weer een link gelegd naar het strategische niveau (terwijl de gewone tussentijdse evaluaties en functioneringsgesprekken meestal een operationele zaak blijven). De bijkomende vraag luidt dus: heeft het geheel van stage, coaching en opleiding het resultaat gehaald dat vereist wordt? Dient het bereikte resultaat een hoger (organisatie-)doel, of was het niet meer dan wat bezigheidstherapie? Is de stage écht nuttig geweest, voor alle partijen?

Passend binnen deze context van het strategisch-organisatorisch niveau, is de vraag naar de kwaliteit van de stage-formule. Met andere woorden het evalueren van het stage-proces zelf. Wegen de baten van de stage op tegen de kosten en de handicaps? Met welke correcties of wijzigingen kunnen de baten nog toenemen? Deze vraag wordt best nu eens onder de loep genomen, en niet tijdens het lopende proces...

OPGELET!

Dat de eindevaluatie een belangrijk moment is, lijkt geen twijfel.

Men mag echter niet over het hoofd zien dat de kiem voor de eindevaluatie wordt gelegd in het begin van de stage, bij het bespreken van de verwachtingen, het stellen van een einddoel, het opmaken van een begeleidingsplan naar maat.

Dit zijn de mogelijke acties en interventies van de coach tijdens de dagelijkse realisering van het proces:

1. Functiebeschrijving
2. Competentieprofiel (start- & verworven competenties)
3. Materiële en organisatorische voorbereiding
4. Voorbereiding van het team en de werkplek
5. Onderhandelen met management
6. Kennismakingsgesprek
7. Vragen stellen
8. Luisteren
9. Verwachtingen peilen
10. Probleem analyseren (systematische probleemoplossing)
11. Doelen stellen en formuleren
12. Begeleidingsplan, opleidingsplan, leerplan
13. Planning introductie
14. Introductiegesprek
15. Overeenkomst, contract, actieplan
16. Leerstijlen
17. Uitleg geven
18. Demonstreren
19. Oefenen en inoefenen
20. Instructie geven
21. Leergesprek
22. Observeren
23. Feedback geven
24. Stimuleren
25. Functioneringsgesprek
26. Delegeren aan stagiair
27. Delegeren aan collega
28. Delegatiegesprek
29. Kritiek en appreciatie geven
30. Slecht nieuws meedelen
31. Evaluatiegesprek
32. Conflictbespreking
33. Conflictbemiddeling
34. Probleemoplossing als PBL
35. Assertieve gespreksvoering (en "Assertief Script")
36. Carrièreplanning
37. Competentieweging
38. Competentiecificering

1. FUNCTIEBESCHRIJVING

WAT?

In een functiebeschrijving wordt normaal, op een onderscheidende manier, beschreven:

- correcte benaming van de functie
- de algemene opdracht/doel van de functie
- de situering van de functie binnen het gehele organogram/structuur van de organisatie
- beschrijving van de taken / resultaten (resultaatgebieden) (bijlage 2)
- beschrijving van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de functie
- hiërarchische bindingen (geeft leiding aan / is verantwoording verschuldigd aan...)
- functionele bindingen, intern en extern
- competentieprofiel: essentiële competenties en aanvullende competenties (bijlage 2)
- facultatief: vervangingen, speciale opdrachten, mobiliteit

In de praktijk blijkt de beschrijving van een concreet **takenpakket** eenvoudiger te zijn en toch even geschikt voor het uiteindelijke doel, namelijk: het richten/afstemmen van het begeleidingsprogramma.

GEBRUIKSWAARDE?

De functiebeschrijving, en zeker de functie-analyse, vormen het fundament voor het opzetten van het stageplan, persoonlijk ontwikkelingsplan, opleidingsplan... en dus van het hele begeleidingstraject. Het is de objectieve basis die bepaalt wat wel en wat niet nodig is, wat wel en wat niet moet worden aangeleerd, wat prioriteit moet krijgen, wat minimaal moet worden verwacht...

HOE?

Het is best dat u het onderscheid kunt maken tussen de volgende begrippen:

- **functie:** een groepering van taken die door één persoon verricht wordt
- **taak:** een opdracht, een afgerond geheel van activiteiten die tot één doel leiden
- **activiteit:** een geheel van handelingen, gedachten, gedragingen
- **sleutelpunten:** markante momenten die revelerend zijn voor het beoordelen van de prestaties
- **kritieke punten, normen:** wanneer is het goed, wat heet voldoende, goed genoeg?
- **competenties:** welke bekwaamheden (kennis/vaardigheden/attitudes) zijn nodig voor het uitvoeren van de taak?

Het is aan te raden dat u deze 'abstracte' begrippen kunt concretiseren in reële (werk)situaties – zeker als u zelf een functie-analyse wil maken. Dit kan als volgt:

- begin met 5 à 10 situaties te verzamelen, die typisch zijn voor de functie – ook probleemsituaties
- bepaal voor elke situatie een aantal taken die daar zeker aan de orde komen
- u legt vast wat het minimaal kwaliteitsniveau is per taak
- per taak onderzoekt u welke activiteiten hiervoor nodig zijn
- u bepaalt ook wat de relevante competenties zijn om de taak volgens de norm uit te voeren.

Dergelijke functie-analyse is een voldoende basis om het stage-/begeleidingsplan op te bouwen.

Het is best dat u de taak als eenheid gebruikt en u concentreert op het takenpakket.

OPGELET!

Gebruik de bestaande functiebeschrijvingen niet blindelings. Vergelijk ze eens met uw zelfgemaakte functie-analyse die vertrekt van werkelijke (kritieke) werksituaties.

2. COMPETENTIEPROFIEL & STARTCOMPETENTIES

WAT?

Competentieprofiel, competentiebeheer, competentiedenken... verwijzen naar het centrale begrip 'competentie' = een 'observeerbare eigenschap in de vorm van kennis, kunde of gedragsvaardigheid die bijdraagt tot een succesvol functioneren in een specifieke functie'. Het omvat dus kennis, vaardigheden, attitudes – hoewel interesses indirect ook meespelen. Een 'competentieprofiel' is dan een 'geheel van kennis, vaardigheden, attitudes waarover iemand moet beschikken om een bepaalde opdracht in de organisatie uit te voeren'. Zie ook **EVC**.

In dit denken wordt een beroep niet meer uitsluitend gekoppeld aan studies en diploma's, maar vooral aan kundigheden, aan handelingsbekwaamheid. Het begrip is niet nieuw, het woord wel.

Kennis en vaardigheden kunnen voorkomen in verschillende gradaties: is het gewoon feiten weten of ook verbanden inzien? Is het kunnen nadoen, toepassen, variëren of helemaal integreren?

GEBRUIKSWAARDE?

Het begrip competenties brengt ons dichterbij de werkelijkheid: immers, het 'vodge papier' dat iemand kan presenteren of de studies die iemand twintig jaar geleden gevolgd heeft, zeggen minder voor de praktijk dan wat iemand momenteel kent, kan, en vertoont qua gedrag.

Aangezien coaching eigenlijk het helpen ontwikkelen is van (sluimerende) competenties naar een bepaald doel toe, spreekt het vanzelf dat wij competenties moeten kunnen gebruiken – benoemen, herkennen en meten.

Competenties zijn voor de coach belangrijk in het bepalen van het beginprofiel van de stagiair, in het meten/evalueren van het bereikte profiel einde stage, en in het helpen ontwikkelen van competenties in de stageperiode daartussen. Het eindobjectief van de stage of proefperiode wordt best ook als een duidelijk (vooraf bepaald) competentieprofiel geformuleerd. Via competentiedenken wordt het Persoonlijk Ontwikkelplan van het individu dus gekoppeld aan het Bedrijfsontwikkelplan.

Bij acties als selectie, screening, aanwerving, coaching, planning, evaluatie, loopbaanbegeleiding, promotie... spelen competenties een grote rol.

HOE?

- Hou het Competentieprofiel van de functie bij de hand (als dit bestaat). Dit is het eindobjectief. Het kan een beroepsstandaard zijn ("dé lasser"), maar nog beter is het als dit profiel samengesteld of aangepast is op maat van de organisatie. Zie ter illustratie ook **bijlage 2**.
- Indien het profiel niet (of gebrekkig) bestaat moet u het zelf samenstellen. Vertrek van uw observaties of de **functiebeschrijving** in kwestie en vraag u objectief af welke kennis, vaardigheden en attitudes noodzakelijk zijn om 'normaal' en zelfstandig in deze functie te functioneren. Laat u hierbij niet leiden door uw eigen functioneren, maar eerder door de goede, gemiddelde uitvoerder.
- Maak een onderscheid tussen de essentiële competenties (kritieke competenties voor het gewenste resultaat) en de aanvullende competenties (die u wel graag in de functie zou ervaren).
- Indien gewenst kunt u ook het vereiste kwaliteitsniveau van elke competentie vastleggen.
- Bepaal nu het aanvangsprofiel van de stagiair: over welke competenties beschikt hij/zij bij het begin van de stage?
- Analyseer het verschil tussen het competentieprofiel van de functie en dat van de stagiair.
- Bepaal welke competenties moeten ontwikkeld worden, welke eerst, welke later.
- Maak elke competentie concreet en observeerbaar: leg hiervoor per competentie één of meer indicatoren vast, nl hoe de competentie op de vloer vertaald wordt in concreet gedrag.
Bv. 'klantgerichtheid' = 'de stagiair neemt zelf het initiatief om de wensen van de klant te bevragen'
- Bepaal op welke manier u kunt nagaan dat de competentie inderdaad ontwikkeld of verworven is.
- Bepaal vervolgens op welke wijze u de competenties zult ontwikkelen en wanneer.
- Als u dit grondig doet, hebt u eigenlijk een **begeleidingsplan**.

OPGELET!

Get real! Verlies u niet in goed klinkende maar vage competenties. Verval niet tot verbalismen zodat u op den duur niet meer weet waarover u het precies hebt – en de stagiair nog minder! U moet dit allemaal verstaanbaar kunnen bespreken met de stagiair...

3. MATERIËLE EN ORGANISATORISCHE VOORBEREIDING

WAT?

Het is de bedoeling dat de start (en het verdere verloop) van de stage zo weinig mogelijk vertroebeld worden door onvoorziene hindernissen, onverwachte weigeringen en overhaaste improvisaties. Last-minute beslissingen moeten worden beperkt.

Hiertoe is het eerst en vooral belangrijk dat de coach een kader heeft waarbinnen hij/zij kan werken, dat hij/zij op de hoogte is van de bestaande afspraken op strategisch en organisatorisch niveau, en dat hij/zij in geval van twijfel of onduidelijkheid deze afspraken verifieert, uitlokt, of laat verduidelijken.

In de meeste gevallen heeft deze "ruimere" voorbereiding plaats nog vóór het eerste contact, nl. het kennismakingsgesprek (omdat dit gesprek al onderdeel is van het gehele traject).

De directe, operationele vorm van voorbereiden (**4. Voorbereiding van team & werkplek**) betreft het klaarmaken van de stagepost, het concretiseren van de planning en laatste afspraken hier-en-nu. Dit kan gebeuren tussen het kennismakingsgesprek en het introductiegesprek (op de vloer), maar indien de stage direct aansluit op het kennismakingsgesprek dan gebeurt dit natuurlijk nog daarvóór.

GEBRUIKSWAARDE?

Het nut van dit initiatief blijkt uit bovenstaande beschrijving en uit de andere modules rond planning en voorbereiding: meer efficiency, meer doeltreffendheid, en minder (of geen) de-motivatie.

HOE?

Bepaal het brede raamwerk van uw coaching activiteiten. Maak een actuele stand van zaken op van de volgende zaken – of lok beslissingen daarover uit bij het management of superieuren:

- wat is de visie van de onderneming inzake stages, werkplekklaren, coaching?
- welk doel heeft men hiermee voor ogen?
- welke belang hecht de onderneming aan werkplekklaren en coaching?
- hoe ernstig en principieel staat men achter stages – of is er meer uitzondering dan regel?

- gaat het management akkoord met het traject zoals beschreven in de coaching-boom?
- op welke facetten maken ze uitzonderingen, nuanceringen of veranderingen?
- biedt HRM bruikbare tools: functiebeschrijving, beroepsprofiel, competentieprofiel?
- welke verwachtingen stelt het management aan u, coach en coaching?
- welke opportuniteiten en beperkingen heeft u – wat mag wel en wat mag niet?
- met welke wettelijke of officiële afspraken en regelingen moet u rekening houden?
- is er een "medische keuring" voorgeschreven – hoe wordt die dan concreet geregeld?
- welk **materiaal** stelt de onderneming ter beschikking? voor de stage? voor u, mentor?
- welk budget? houdt men zich hieraan?
- welke samenwerking is nodig met **andere afdelingen**? welke communicatie, afspraken?
- welke contacten zijn er met **derden** geweest? welke contacten kan ik nog verwachten?
- wat wordt verwacht van deze samenwerking met derden? (bv. school, externe stagebegeleider...)
- welke wederzijdse afspraken moeten wij respecteren?
- wat waren mijn **recente ervaringen** met stage, werkplekklaren, coaching, stagiairs?
- welke conclusies trek ik daaruit als persoonlijk leereffect?

OPGELET!

Het is best dat belangrijke afspraken schriftelijk worden vastgelegd.

4. VOORBEREIDING VAN HET TEAM & DE WERKPLEK

WAT?

Zeker als u een aanvangssituatie wil hebben die stagevriendelijk is en uitnodigend tot werkplekieren, is het best dat u deze omstandigheden niet aan het toeval overlaat. Naast de interne afspraken en regelingen (**materiële en organisatorische voorbereiding**), de voorbereiding van de stagiair en uzelf (**kennismakingsgesprek**), moet u er dus ook voor zorgen dat het team – de aanstaande collega's – voldoende voorbereid zijn en dat de werkplek 100% functioneel is voor de uitvoering van de stage.

GEBRUIKSWAARDE?

Zoals zovele andere zaken bij de aanvang geeft het een zeer onprofessionele indruk dat de stagiair 'uit het niets' komt binnenvallen, en dan nog in een puinhoop... Dit is bijzonder demotiverend voor de stagiair, en nadelig voor het imago van stagepost en onderneming.

Bovendien: onbekend is onbemind. Als het team niet weet wat de bedoeling is van een stage, hoe het concreet verloopt, wat de gevolgen zijn voor de eigen opdracht... zal deze onwetendheid zeker ontaarden in achterdocht, nijd, angst, zelfs sabotage. Zonder de nodige voorlichting zal ook de persoon van de stagiair waarschijnlijk op een vijandige houding worden ontvangen.

Door een goede voorbereiding van team en werkplek kan het terrein echter worden geëffend, zodat dit juist factoren worden die het succes van de stage bevorderen en niet ondermijnen.

HOE?

De filosofie van deze module is hierboven uitgelegd. Wat moet er nu gebeuren om de vruchten van deze filosofie te plukken?

Als het de eerste keer is dat een stage wordt georganiseerd, dan moet het team over dit initiatief ondubbelzinnig en overzichtelijk worden gebriefed, namelijk:

- over de bedoeling (en ook: wat de bedoeling niet is!) en het nut
- over het praktische verloop, het opzet, de organisatorische gevolgen
- over de concrete gevolgen voor de werkplek en voor de individuele werknemer (work-load?)
- over wat u verwacht van de kant van het team en de individuele medewerker
- over eventueel peter/meterschap

Vergeet de directe chef niet, en ook niet de eventuele interne opleiders en de hulp-coaches.

Indien er al een stage-traditie bestaat, is het aan te raden dat u deze elementen toch regelmatig opvolgt en zonedig ingrijpt met een opfrissing van de principes of richtlijnen.

Niet alleen over het stage-systeem, maar ook over de stagiair moet het team telkens weer voldoende en gepast informatie krijgen. Er zijn verhalen bekend van stagiairs die dagenlang rondhangen in een atelier en door het team nog steeds bekeken worden als bezoekers of vreemden...

Kondig dus duidelijk aan dat er een stagiair op komst is, en wie:

- wat is de naam van de stagiair?
- wanneer wordt hij/zij verwacht?
- in welke functie loopt hij/zij stage?
- hoe ziet het programma eruit, in grote trekken? wat zal hij/zij moeten doen, en waar (bij wie)?
- wat spreken wij af voor de opvang/onthaal?
- hoe zal de aanvang van de stage van deze persoon verlopen?
- wat betekent dit voor het team, in dit concrete geval?
- welke interne afspraken moeten wij nog maken?
- ligt het nodige onthaalmateriaal klaar? (bv. brochure)

Het kan zijn dat deze zaken (of een deel daarvan) door de directe chef worden aangepakt, en niet door u. Dat hangt af van de organisatiecultuur en -afspraken. Maar er moet wel over gewaakt worden dat het in elk geval gebeurt.

De werkplek moet er normaal uitzien (dat is de bedoeling van een stage: het mag geen kunstmatig opgezet klaslokaal of proeftuin zijn), maar dan liefst wel zoals 'in de betere dagen'. Een werkplek die bevorderlijk is voor een aangename sfeer, een ongehinderde taakuitvoering, goede prestaties en de gewenste resultaten is gewoonlijk ook bevorderlijk voor het leren.

Het is goed dat u de 'anciens' op het hart drukt dat zij een voorbeeldfunctie hebben voor stagiairs, en dat het voor werkenden én lerenden raadzaam is dat de interne afspraken keurig worden gevolgd, bv. atelier opruimen, lokaal afsluiten, materiaal op de juiste plaats leggen...

Verdere tips rond het voorbereiden van de werkplek staan ook vermeld in de checklists bijlage 3.

OPGELET!

Voorbereiden van team en werkplek is nog geen garantie voor succes, maar indien u het verwaarloost hebt u vroeg of laat wel gegarandeerd een probleem.

5. ONDERHANDELEN (MET HET MANAGEMENT)

WAT?

Onderhandelen is een communicatie-activiteit tussen verschillende partijen. Hier: de coach en de manager die enerzijds gemeenschappelijke belangen en anderzijds strijdige belangen hebben.

Met andere woorden: wat de coach wil is verschillend van (of zelfs tegengesteld aan) wat de manager wil, en tegelijk zijn beiden in zekere mate afhankelijk van elkaar.

Een geslaagde onderhandeling eindigt in een overeenkomst, in een win-win situatie, waarbij noch de coach, noch de manager zich verliezer voelt. Zie: **assertiviteit**.

Het perfecte win-win resultaat is de "consensus": als men door echt overtuigen of door zelf overtuigd te worden, via een stevige argumentering en een volwassen communicatie een 100% wederzijdse tevredenheid bekomt.

Aangezien dit ideaal niet altijd mogelijk is (door tijdsdruk, onevenwichtige machtsverdeling...) moet de onderhandelaar vaak tevreden zijn met een "compromis".

GEBRUIKSWAARDE?

Onderhandelen komt dagelijks voor! In het leven van de coach kan het noodzakelijk blijken in de contacten met de stagiair (bv. aanpassen van programma), de collega's (bv. over een opleidingslokaal), de directie (bv. over de werkbelasting), externe organisaties (bv. een werkbezoek, gemaakte afspraken, financiering)...

Het resultaat van goed onderhandelen is dat de coach (grotendeels) krijgt wat hij/zij wil, en dat toch de relatie met de andere niet geschaad wordt.

HOE?

Onderhandelen is niet alleen een kwestie van aanleg, feeling en intuïtie – er zit ook heel wat logica en systeem in. Het verloopt best als een gestructureerd proces met 4 grote chronologische fasen:

1. **RELATIONEREN**: probeer het terrein te effenen door een sfeer van openheid en vertrouwen te creëren en door overdreven alertheid te verminderen; dit doet u door goed te communiceren (vragen stellen, luisteren, samenvatten) en veel aandacht te schenken aan de partner.
2. **EXPLOREREN**: verken de situatie, de wensen, het standpunt en de belangen van de andere – geef ook zelf deze informatie.
3. het **ONDERHANDELEN ZELF**: probeer de verschilpunten te overbruggen door meer informatie te geven en te vragen, door te argumenteren, door te overtuigen, door assertief

volhouden, eventueel door geven en nemen. Streef eerst naar consensus, en als dat niet lukt naar compromis.

4. **AFSLUITEN**: kom tot een besluit waarin beide partijen (ook achteraf) zich voldoende kunnen terugvinden (bv. door te vertrekken van een vaag ontwerp-besluit)

De kansen op succes worden kleiner als u de eerste fasen 1-2 verwaarloost en meteen begint te onderhandelen met een harde stellingname – tenzij u heel machtig bent, maar dan is er nog nauwelijks sprake van onderhandelen...

Vóór u aan het gesprek begint: bereid u voor! Overdenk de situatie, de aanleiding, de mogelijke argumenten, de posities, het verwachte gedrag – zowel van de partner als van uzelf.

OPGELET!

Enkele praktische fundamenteën van het overtuigen:

- Overtuigen is beïnvloeden! Beïnvloeden is een kwestie van wat u zegt en hoe u het zegt. Een goede onderhandelaar werkt zowel met stevige argumenten als met de manier en de sfeer waarop ze worden gebracht. Vorm en inhoud zijn twee verschillende dingen, dit is een ijzeren communicatiewet.
- Qua argumentatie is er een fundamenteel verschil tussen positie-onderhandelen of belangen-onderhandelen. Wie zich concentreert op posities lokt vaste stellingnames, principiële uitspraken, onwrikbare standpunten uit: dit maakt echt onderhandelen onmogelijk. Wie zich concentreert op belangen graaft naar de ware belangen, behoeften, motieven, bezorgdheden... die achter een positie (standpunt) schuilgaan. Hier kan er echt gepraat worden.
- Het beste argument is het argument dat inspeelt op de behoeften van de andere.
- Doe nooit boude concessies: voor wat hoort wat.
- Niet alles is onderhandelbaar: wees hard in de grote principes en doelstellingen, maar flexibel in de invulling en de details.

6. KENNISMAKINGSGESPREK

WAT?

Het kennismakingsgesprek is het eerste 'live' contact tussen de bedrijfscoach en de stagiair. Weliswaar kunnen hier nog een aantal andere acties aan voorafgegaan zijn, zoals de persoonlijke mondelinge en/of schriftelijke sollicitatie van de stagiair, een selectiegesprek (mèt eventueel de coach?), een gesprek tussen de bemiddelende organisatie (opleidingsinstituut, uitzendbureau...) en het management, de voorstelling van de stagiair aan de organisatie...

GEBRUIKSWAARDE?

Hier ontstaat de eerste – vaak nogal bepalende – eerste indruk van elkaar.

Het is een formeel moment waarop beide partijen:

- elkaar de nodige informatieve vragen kunnen stellen (cfr. **'naar verwachtingen peilen'**)
- de antwoorden kunnen geven en afwegen
- de stageovereenkomst kunnen ondertekenen
- het stagereglement kunnen overlopen
- alle noodzakelijke wederzijdse afspraken kunnen maken
- eventueel al de stageplanning kunnen invullen.

Een goed kennismakingsgesprek werkt motiverend voor de beide partijen. De eerste indruk is goed, men ziet het wel zitten...

HOE?

Allereerst bepaalt u hoe u wenst dat het kennismakingsgesprek verloopt: wat uw doel hiermee is, wat er voor essentieels moet inzitten, wat er later nog komt binnen het hele stage-opzet, waar u zich voor moet hoeden... Bespreek dit eventueel met directie of collega's.

De organisatie – in overleg met u – nodigt de stagiair uit, en bepaalt: datum, uur, duurtijd, adres, precieze plaats in het bedrijf, contactpersoon, eventueel mee te brengen gerief, eventueel te dragen of mee te brengen kledij,...

Als het even kan, gaat u de stagiair zelf ophalen als hij/zij gearriveerd is. U begint het gesprek met uzelf kort voor te stellen (bij wijze van voorbeeld en om de toon te zetten) en vervolgens vraagt u aan de stagiair hetzelfde. U mag best wat persoonlijk worden – als u maar waakt over de privacy!

U kunt hier nog wat op doorvragen en enkele makkelijke verkennende vragen toevoegen die ook in een selectie-interview voorkomen (sommige vragen gelden uitsluitend voor een leer-stagiair):

- welke ervaring heb je? wat ligt achter je?
- wat heb je gestudeerd?
- waarom wil je stage lopen?
- waarom in dit bedrijf?
- waarom heb je voor deze richting, opleiding gekozen?
- wat hoop je eruit te halen?
- ben je bereid tot extra opdrachten (welke), tot uitleg na de werkuren,...?
- zie je dit zitten als definitieve tewerkstelling – of is het een brug naar...?
- ...

Ook de stagiair moet de gelegenheid krijgen om zijn/haar vragen te stellen. Het is best dat u dit zelf bewerkstelligt, aangezien niet alle stagiairs die durf hebben. U beantwoordt de vragen spontaan, eerlijk en zo concreet mogelijk. Dit geeft een gevoel van veiligheid en werkt motiverend.

Het is best dat u van deze gelegenheid gebruik maakt om het stagesysteem te introduceren en uit te leggen, uw persoonlijke kijk daarop, eventueel wat eigen nuances. Deze informatie werkt geruststellend: blijkbaar wordt in deze organisatie een en ander professioneel geregeld! Spreek hier positief over, vooral in termen van verwachtingen, wederzijdse voordelen en resultaten, ondermijn het systeem dus niet. Beperk u wel tot de grote lijnen, verval niet in details – dat komt later wel als er een persoonlijk programma of ontwikkelingsplan wordt besproken.

Vergeet echter niet expliciet te vertellen wat er concreet in de directe toekomst voorzien is: wat nu? wat gebeurt er morgen? wanneer heeft het volgende gesprek plaats?

Bij deze gelegenheid kan ook al wat essentieel papierwerk geregeld worden. Als het om een leerstage gaat kunnen de documenten van de opleidingsorganisatie bekeken worden, eventueel samen besproken. Een en ander kan ook ondertekend worden, indien gewenst.

Er kunnen nu ook al wat administratieve en praktische gegevens uitgewisseld worden, bv. correcte adressen, contactpersonen...

Het arbeidsreglement, en eventuele specifieke voorschriften eigen aan de onderneming kunnen meegegeven, en/of besproken worden.

Concrete afspraken kunt u zo meedelen, maar best ook (laten) noteren:

- werktijden
- afspraken m.b.t. voorkomen (werkkledij, schoenen, ev. make-up, juwelen, kapsel,...)
- afspraken over gereedschap: eigen materieel, bedrijfsmaterieel,...
- wie ondertekent de opvolgings- en/of opvolgingsdocumenten
- welke veiligheids-, gezondheids- en milieuvoorschriften dient de stagiair na te leven
- wat te doen bij laattijdigheid, afwezigheid, problemen met opdrachten, collega's,...
- eventueel datum en uur om einddocumenten (evaluatie...) in te dienen en op te halen
- datum en uur van het eindgesprek, en bij wie
- ...

OPGELET!

Hét grote gevaar is dat de stagiair overstelpt wordt met informatie. Wat hierboven beschreven werd, is een absoluut maximum! U kan verwarring en overrompeling tegengaan door een en ander op papier te zetten, maar dan nog...

Gewoon de informatie (map, brochure, stageboek...) overhandigen, is onvoldoende. "Ik heb het afgegeven, het is dus gelezen en gekend," klopt zeker niet. Het is best dat u de documentatie begeleidt met mondelinge commentaar.

Vergeet niet: de goede indruk maakt u niet alleen door wat u allemaal zegt, maar zeker ook door hoe u het zegt en hoe u communiceert!

U bent voor het eerst samen: maak het beste van dit moment – later krijgt u deze kans niet meer om een goede relatie op te bouwen.

7. VRAGEN STELLEN

WAT?

Het peilen naar informatie, een mening, gevoelens... bij een andere persoon, in dit geval de stagiair.

GEBRUIKSWAARDE?

Zeker bij coaching en het leergesprek is vragen stellen een typische en onmisbare communicatievorm omdat de figuur, de kennis, de ervaring, de achtergrond van de stagiair centraal staat, in elk geval veel centraler dan bij het louter onderrichten of doceren.

De coach stelt vragen om ontbrekende informatie te bekomen, om informatie te verifiëren, om de stagiair aan te sporen tot nadenken, om te activeren tot meer zelfstandigheid, om kritiek te doen verteren...

Vragen stellen is motiverend omdat u belangstelling toont en ruimte creëert voor de stagiair.

Vragen stellen is ook onmisbaar bij **Problem Based Learning**.

HOE?

Stel de **GOEDE** vraag:

- **open vragen:** een breed antwoord volgt – geschikt als u informatie wenst te vergaren
- **gesloten vragen:** antwoord is beperkt tot ja/nee – geschikt om een beslissing uit te lokken
- **directe vragen:** u gaat recht op uw doel af en dit is ook voor de stagiair duidelijk (stel alleen indirecte vragen in delicate situaties)
- **doorvragen:** niet te vlug tevreden zijn met een gekregen antwoord!
- **samenvattende vragen:** om te verifiëren of u het wel goed begrepen hebt

Stel uw vragen op de goede **MANIER:**

- duidelijk en ondubbelzinnig geformuleerd
- liefst kort
- één vraag tegelijk
- laat voldoende tijd voor het verwerken van de vraag en het geven van een antwoord
- wees niet bang van stiltes (ook: zwijg nadat u uw vraag heeft gesteld...)

OPGELET!

Onthoud: 'men krijgt wat men vraagt', of nog: de vraag die u stelt bepaalt het antwoord dat u krijgt!

Een coaching gesprek is doorspekt met vragen. De helft van wat u zelf wil zeggen kunt u makkelijk vervangen door dit aan de stagiair te bevragen. Dit bevordert zijn/haar zelfstandig denkvermogen.

8. LUISTEREN

WAT?

Hier wordt bedoeld: *actief* luisteren, begrijpend luisteren, luisteren om informatie te ontvangen, om te verwerken, om er iets mee te doen. Het is niet gewoon klanken opvangen, nog minder simpelweg zwijgen!

GEBRUIKSWAARDE?

Om informatie te ontvangen is het niet voldoende dat er vragen worden gesteld – de coach moet ook luisteren naar het antwoord. Zeker bij coaching gaat men ervan uit dat in de stagiair heel veel waardevol zit en dat men dit er moet uithalen.

Bovendien is luisteren zeer motiverend en stimulerend voor de stagiair: het is een bewijs van aandacht van de coach.

HOE?

REALISEER u goed welke "afleiders" en verstoorders er zijn:

- **uw geheugen:** u kunt niet alles onthouden wat u hoort
- **uw selectief luisteren:** u hoort vooral wat u interesseert
- **uw concentratievermogen** (ook de 'innerlijke ruis'): u bent 'maar' een mens...
- **uw begripsniveau:** als u het niet begrijpt wordt het heel moeilijk om volgehouden te luisteren!
- **de omgeving:** die erg storend of afleidend kan zijn

De volgende **HULPMIDDELEN** ("wakkerhouders") zijn tegelijk signalen waarmee u uw aandacht TOONT:

- uw oogcontact (zonder fixeren)
- non-verbale "volgertjes" (knikken, open lichaamshouding, gebaren, mimiek...)
- verbale "volgertjes" (hummelen, tussengeluiden...)
- doorvragen
- stilte (in plaats van te onderbreken)
- geïnteresseerde intonatie in uw reactie
- samenvatten ("Als ik u goed begrijp...")
- de zaken op een rijtje zetten
- herformuleren, herhalen
- ...

OPGELET!

U luistert echt actief als u zich intussen mentaal afvraagt: **wat zegt X nu eigenlijk? wat bedoelt X nu? Begrijp ik dit wel echt? Is dit duidelijk voor mij? Waarop komt dit in enkele woorden neer?** Maar dit vergt veel van uw concentratievermogen!

9. VERWACHTINGEN PEILEN

WAT?

Meestal tijdens het eerste gesprek – het kennismakingsgesprek – wordt er gepeild naar en gesproken over de wederzijdse verwachtingen:

- de coach vraagt expliciet naar de verwachtingen van de stagiair,
- de coach geeft ook helder en weldoordacht zijn/haar eigen verwachtingen weer, en checkt de mening van de stagiair hierover.

GEBRUIKSWAARDE?

De verwachtingen peilen en bespreken is inherent aan het diepgaand leren kennen van iemand.

Als stageplan en stageverloop geïndividualiseerd willen zijn, moet men zich ook baseren op de verwachtingen van alle betrokken partijen.

Het afstemmen van de wederzijdse verwachtingen is een waarborg voor een goede, eerlijke interactie tijdens de stage. Door een open, ondubbelzinnige communicatie van in het begin worden latere conflicten vermeden.

De verwachtingen peilen werkt motivatieverhogend: "de stagiair telt mee".

HOE?

Vooraf door **open vragen** te stellen, zodat u een persoonlijk antwoord krijgt met veel informatie.

U hoeft geen omwegen of indirecte vragen te gebruiken: vraag gerust letterlijk wat de stagiair van de stage verwacht – en help pas achteraf met bijvragen.

Vergeet niet **door te vragen** als het antwoord in uw oren niet adequaat of onvoldoende is.

Alleen als u iets wil verifiëren of een duidelijke mening wil, kunt u **gesloten vragen** stellen.

U kunt ook naar de verwachtingen peilen door voorstellen, ideeën, uitdagingen te formuleren en dan te letten op de reacties.

Let wel! De stagiair zal vaak niet het achterste van zijn/haar tong laten zien, tenzij u een open, vriendelijke, geruststellende sfeer kunt creëren.

Een greep uit wat de stagiair meestal graag wil:

- het werkelijke, dagelijkse leven in een bedrijf leren kennen
- praktisch bezig zijn
- het omgaan met moderne techniek ervaren
- de eigen kennis en vaardigheden toetsen en uitproberen
- het verschil ervaren tussen de eisen van de opleidingsinstelling en die van een bedrijf
- nagaan of de gekozen opleiding, richting of sector de meest geschikte is
- onder begeleiding van een vakspecialist opdrachten uitvoeren
- fair, volwassen en toch vriendelijk worden behandeld
- duidelijke, eenduidige antwoorden i.v.m. de wereld van het werk krijgen
- een aangename kennissenkring opbouwen
- ...

OPGELET!

Ingaan op de verwachtingen van de stagiair betekent niet dat aan de formules en de doelstellingen van de stage afbreuk mag worden gedaan. Het is wel de bedoeling dat de verwachtingen van stagiair, stagepost en bedrijfscoach op elkaar worden afgestemd.

10. PROBLEEMANALYSE (binnen PROBLEEMAANPAK)

WAT?

Een "probleem" wordt gedefinieerd als: "elke afwijking tussen de huidige, bestaande situatie en de gewenste situatie". Deze praktische definitie geldt ook voor de bedrijfscoach en is breed genoeg voor elke soort of type van probleem.

Zoals er verschillende types van problemen (afwijkingen) zijn, zo zijn er ook verschillende, gepaste benaderingen. Die éne methode die altijd werkt, bestaat niet.

Ligt de afwijking op het terrein van onwil (motivatie, discipline, gedrag...) dan moet de coach gepast ingrijpen, op dat specifieke terrein: door bv. een disciplinegesprek, een reprimande, een sanctie, een assertief script, een motivatiegesprek...

Ligt de oorzaak van de afwijking in de privé-sfeer – als factoren buiten het werk de oorzaak zijn van mindere prestaties, inzet of motivatie van de stagiair – dan kan de coach denken aan een "counselling" gesprek.

Ligt het probleem in het werk zelf – technisch, organisatorisch, operationeel – dan kan de coach een methode van "systematische probleemoplossing" toepassen. Typisch hiervoor is dat men eventuele improvisatie en intuïtie resoluut verlaat en vertrouwt op een rationeel, beproefd systeem.

Het is deze systematische probleemoplossing van werkproblemen die hier aan de orde is.

GEBRUIKSWAARDE?

Eenzijds zijn er legio situaties op de stagepost waar de coach zelf (en meestal snel) een onverwacht probleem moet oplossen: een toestel dat niet werkt, een proces dat mank loopt, een bezet lokaal, een gebrekkig resultaat, een misverstand... Alleen al omdat bijna direct een oplossing nodig is, of omdat men het noorden verliest, lijkt het probleem gigantisch en onhandelbaar. Een systematiek is dus welkom!

Anderzijds ontmoet de stagiair op het werk ook heel wat onverwachte problemen. Het is best dat de coach zich niet opstelt als probleemoplosser, maar wel als begeleider van de stagiair die moet leren zelf de problemen op te lossen. Maar ook hier preekt de coach niet de taal van de intuïtie, maar wel van een logische systematiek. Zie ook: Problem Based Learning.

Het grootste 'probleem' bij een probleem... is dat men geen systeem van aanpak beheerst.

HOE?

Eén van de meest praktische systemen van probleemaanpak bestaat uit onderstaande structuur in 5 stappen, die allemaal de nodige aandacht verdienen (maar daarom niet evenveel):

1. PROBLEEMOMSCHRIJVING: **wat scheelt er?**
2. ANALYSE van de OORZAKEN: **hoe komt het?**
3. VERZAMELEN VAN MOGELIJKE OPLOSSINGEN: **wat is mogelijk?**
4. SELECTIE VAN DE UITEINDELIJKE OPLOSSING: **wat kiezen wij?**
5. PLANNING VAN DE UITVOERING: **wat wordt gedaan?**

Bij elke vraag moet u voldoende stilstaan. De fasen 1 en 2 behelzen allebei het aspect "analyse": indien dit streng, grondig en uitgebreid gebeurt, is het probleem grotendeels opgelost!

Een goede analyse is de helft van de oplossing, en toch wordt deze fase het vaakst verwaarloosd...

Zoals gezegd kunt u deze aanpak zelf toepassen, maar u leert die bij voorkeur ook aan de stagiair aan.

1. PROBLEEMOMSCHRIJVING: **wat scheelt er?**
 - wat maakt het probleem tot een probleem?
 - wanneer is het probleem geen probleem meer?
 - hoe dringend is een oplossing? hoe belangrijk?
 - wat is hoofdzaak? wat is bijzaak?
 - wat zijn de gevolgen van het probleem? hoe erg? voor wie? En als wij niet ingrijpen?
 - wat is er precies gebeurd? wanneer? waar? wie was erbij betrokken?
 - wat is er niet gebeurd? wanneer en waar kwam het niet voor? wie was er niet bij betrokken?
2. ANALYSE van de OORZAKEN: **hoe komt het?** De 5M-benadering:
 - ligt het aan de Mensen?
 - ligt het aan de Methode?
 - ligt het aan het (te verwerken) Materiaal?
 - ligt het aan het Materieel?
 - ligt het aan het Milieu (omgeving)?

Wat zijn de mogelijke oorzaken – wat is de meest waarschijnlijke oorzaak?

Zou het probleem verdwijnen als deze oorzaak wordt aangepakt?

3. VERZAMELEN VAN MOGELIJKE OPLOSSINGEN: **welke keuzes hebben wij?**

- liefst meer dan één alternatief
- wachten met kritische selectie (principe van de brainstorm)

4. SELECTIE VAN DE OPLOSSING: **welke beslissing nemen wij?**

- wat zijn de criteria voor een goede oplossing?
- wat heet een goede oplossing?
- welke meerwaarde biedt de gekozen oplossing tegenover de andere opties?
- wat zijn de gevolgen als de oplossing doorgevoerd wordt? Is de remedie niet erger dan de kwaal?

5. UITVOERING/PLANNING VAN DE UITVOERING

- wat doet wie / wanneer / en hoe? (actieplan)
- hoe wordt gecontroleerd of en hoe de uitvoering verloopt?

OPGELET!

- Voor creativiteit, open probleemstellingen en gewoon ideeën verzamelen is de intuïtieve aanpak uitzonderlijk wel goed: men zoekt dan immers geen oplossingen, maar ideeën en inspiratie...
- Denk niet te vlug dat u het probleem kent of doorhebt
- Denk niet te vlug dat de evidente oorzaak de echte oorzaak is
- Denk niet te vlug dat de oplossing die zich eerst aandient, de beste is
- Maak het actieplan zo concreet mogelijk en volg het streng op

11. DOELEN STELLEN EN FORMULEREN

WAT?

Een doel, een objectief is een eindpunt dat men wil bereiken, een betere situatie waarnaar men streeft, iets wat men wil. Er zijn langetermijndoelen en kortetermijndoelen: het eerste is het einddoel, het oogmerk van het proces, de stage, het totale traject, van een geheel van inspanningen allerhande. Het tweede is het eindpunt dat wij voor ogen hebben bij een individueel contact, een aparte oefening, een leergesprek, een demonstratie – dit wordt ook wel het actiedoel genoemd.

Het goed formuleren van een doel is vaak moeilijk, maar tegelijk zeer belangrijk – het hangt vooral van de 'scherpe' formulering af of het werken met doelen wel maximaal vruchten afwerpt.

GEBRUIKSWAARDE?

Professioneel werken is haast onmogelijk zonder een doel: het is als een losgeslagen schip dat zonder haven op de golven zwoegt en dobert. Zo ook, en zeker bij coaching: het accent ligt hier op de (geleidelijke) gerichte groei en ontplooiing onder begeleiding – dus groei naar iets, ontplooiing die gepland en georganiseerd is naar een ideaal: een doel dat voor ogen staat.

Het hebben en stellen van duidelijke doelen heeft veel voordelen voor werkpleklers: u hebt een koers, een richting naar iets zinvol (motiverend), u hebt een houvast om te beslissen wat al dan niet belangrijk is (structurend), u ziet te allen tijde het bos doorheen de verwarren van de bomen.

Een goed doel helpt vooral de dilemma's oplossen die u gedurende het ganse traject ontmoet: het is het referentiepunt voor het bepalen van programma's, het stellen van prioriteiten, het opmaken van planning, het ordenen van ideeën, het bepalen van de leer methode, het meten, evalueren en bijsturen van de prestaties, zowel van de stagiair als van uzelf – zelfs goed feedback geven is doelgericht.

HOE?

Een goed doel mag niet vaag zijn. Men mag er niet alle kanten mee uitkunnen: het is precies dank zij een scherp doel dat wij een plan, een parcours, een programma kunnen ontwikkelen.

Een werkbare formulering van een doel lijkt op een finish-photo:

- **concreet** (niet abstract, algemeen)
- **helder en ondubbelzinnig**, voor iedereen (niet vaag)
- **klantgericht**: verwijzend naar het effect, de verandering bij de stagiair (niet naar de inspanning van de coach)
- **resultaatgericht**: geformuleerd in output (niet in acties)
- liefst **meetbaar of zichtbaar**, in doe-woorden

Een handige, praktische manier om een doel te formuleren is uw zin beginnen met:

"Na dit gesprek zal de stagiair kunnen..."

"Op het eind van deze stage zal de stagiair in staat zijn om..."

Naast het formuleren van een doel moet u ook bepalen wat de normen zijn (wanneer het goed is, voldoende, perfect...) en wat de criteria zijn (waarop u specifiek zult letten en meten).

Al deze zaken moet u bespreken met de stagiair: een doel moet immers geaccepteerd worden!

OPGELET!

Hou steeds voor ogen dat het stellen en uitklaren van doelstellingen een hulpmiddel is, geen ballast!

12. BEGELEIDINGSPLAN, OPLEIDINGSPLAN, LEERPLAN

WAT?

Praktisch gesproken geeft de planning een antwoord op de vraag: welke activiteiten moeten wanneer en op welke manier worden georganiseerd/uitgevoerd om een bepaald (leer)doel te bereiken?

Het begeleidingsplan bevat in essentie dus de volgende gegevens:

- een beeld van de aanvangssituatie + aanwezige relevante competenties (EVC)
- een concreet beeld van het eindobjectief + de vereiste competenties van dit doel
- een gedetailleerd beeld van de 'gaps' tussen aanvangssituatie en eindobjectief: wat moet in concreto worden aangepakt?
- een aanduiding van de te behalen kwaliteitsnorm bij elke 'gap'
- een omschrijving van de acties/initiatieven die men zal ondernemen om elke 'gap' doeltreffend te verwijderen
- een rangschikking van de ideale volgorde van deze initiatieven (met ruimte voor tussenpozen)
- een aanduiding van plaats + moment + betrokkenen + materiaal dat gewenst is.

Indien het plan niets anders bevat dan een verzameling van voorziene leerinhouden en leermomenten (eventueel met een timing) dan is het eerder een leerplan of leerprogramma. Dit wordt ook wel een opleidingsplan genoemd wanneer men vertrekt vanuit de inspanningen van de opleider.

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is meestal gelinkt aan een ruimere carrièreplanning met een langetermijn-perspectief.

Hoe dan ook, elk plan wordt best gegoten in een bruikbare vorm waarop men de stand van zaken, de evoluties, de resultaten, de opvolging en bijsturing van de stagiair kan invullen.

GEBRUIKSWAARDE?

Plannen is: de zaken weloverwogen voorzien, voorbereiden, en zodoende beter in de hand houden. Toeval en improviseren worden tot een minimum beperkt, zowel organisatorisch als procesmatig. Het is ook een handig instrument om permanent op de hoogte te zijn van wat al gedaan is en nog gedaan moet worden, wat al bereikt is en wat nog bereikt moet worden. Zo is het ook sterk motiverend.

HOE?

De manier van werken blijkt al uit het WAT hierboven...

- Stel een (1) lijst samen die de belangrijkste taken en activiteiten weergeeft van de stagefunctie of het beroep, en ook (2) een lijst met de vereiste competenties hiervoor.
- Vergelijk de huidige functiebekwaamheid en de aanwezige competenties van de stagiair met de vereisten van de stage – doe dit via gesprek, simulatie, testing, observatie...
- Duid de verschilpunten ('gaps') aan tussen wat IS en wat MOET – bespreek dit met de stagiair, vraag ook naar zijn/haar suggesties en toevoegingen.
- Maak een programma op van acties en initiatieven die deze tekorten kunnen wegwerken. Let wel: er zijn nog andere vormingsmogelijkheden dan louter opleiding of leergesprekken!
- Rangschik deze initiatieven in een logische volgorde: volgens belang, volgens dringendheid, volgens moeilijkheidsgraad, maar ook vanuit praktisch-organisatorische overwegingen.
- Concretiseer de initiatieven in detail: vermoedelijke, ideale duur – kwaliteitsnorm – leermethode – begeleidingsniveau – noodzaak aan tussenpozen vóór de volgende actie...
- Noteer ook concreet hoe u precies zult kunnen nagaan dat het actiedoel bereikt is.
- Breng over het gehele traject controlepunten en mijlpalen (scharnierpunten) aan waar nodig.
- Stel dit plan aan de stagiair voor – benadruk de geleidelijke groei naar het einddoel – en vraag zijn/haar commentaar... én akkoord.

OPGELET!

Een doordachte planning is hét houvast voor al uw coaching activiteiten, maar zorg er dan wel voor dat ze werkbaar en realistisch is.

Wees zo concreet mogelijk in de formulering van de geplande acties, initiatieven en de actiedoelen.

Denk doelgericht én creatief: stel eerst een doel (of een tussendoel) en beslis pas dan over de route of het middel om dat doel te bereiken – denk verder dan louter opleiding en begeleiding, bv. een bezoek aan een beurs, een gesprek met de concurrentie, getuige zijn van een vergadering, een film, tijdelijk in de huid kruipen van de klant of een collega...

2 voorbeelden:

COACHING- & OPLEIDINGSKAART

van: in dienst: functie: poetspersoneel

RANG ORDE	taakgerichte KWALIFICATIES	OK Niet-OK	K-V-A	KRITIEKE PUNTEN	INITIATIEF	DATUM
	kennis van de organisatie					
	kennis van de deontologie					
	praktische kennis huishoudelijk reglement					
	schoonmaken van de kamer					
	schoonmaken van toilet & bad					
	schoonmaken van spiegels					
	schoonmaken van de gang					
	gebruik van producten					
	gebruik van materiaal/materieel					
	verversen toiletgerief					
	omgang met de patiënt					
	omgang met familie / bezoekers					
	werkafspraken met ploeg / collega					

OPLEIDINGS- en BEGELEIDINGSPLAN

functie: stagiair: in dienst: coach:

TAKENPAKKET	activiteiten	(+/-) knelpunt	leer-initiatief: wat/wie/hoe	critical success factor	datum
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

13. PLANNING VAN DE INTRODUCTIE

WAT?

Bij een vruchtbare introductie zijn meer mensen betrokken dan de coach en een stagiair. Daarom moet een en ander voorzien en georganiseerd worden: de gesprekken, de uitleg, de voorstellingen, het contact met het werk en de fysieke werkvloer, de rondleidingen...

Vooraf de introductie in het werk, de werkinhoud, de opdracht (en de eerste opdracht), de concrete activiteiten (en de eerste activiteit), de verwachtingen... moeten goed gepland en uitgevoerd worden.

Zie ook de Modules 3 & 4 rond voorbereiding, Module 6 Het Kennismakingsgesprek, en zeker de algemene fase-module Stap 3. Introductie.

GEBRUIKSWAARDE?

De meeste fouten gebeuren in de eerste dagen van een stage. Fouten achteraf worden voor 90% verklaard door een ondoordachte of gebrekkige introductie. Tijd en energie investeren in deze periode betekent tijd winnen en winst maken op langere termijn.

Bovendien laat een stuntelige introductie vaak een onprofessionele indruk achter bij de stagiair, wat vlug omslaat in de-motivatie.

HOE?

Maak een echt '**actieplan**' op van de introductie – eventueel met de collega-coaches en/of leiding.

- Basisvraag is: welke **activiteiten** wensen wij qua introductie allemaal te ondernemen om de stagiair klaar te maken voor een vruchtbaar werkplekleren/stage?
- Welke activiteiten hiervan zijn prioritair en dringend – welke moeten dus eerst verlopen, welke later, welke veel later?
- Wie zorgt voor de uitvoering van deze activiteiten?
- Wanneer plannen wij deze activiteiten, in de tijd en in de ruimte (waar moeten ze plaatshebben)?
- Wie maakt met wie concrete afspraken hieromtrent?
- Hoe kunnen wij nagaan dat het doel van elke introductie-activiteit bereikt is? (**actiedoel**)

Fundamenteel bij deze actieplanning is dat u zich laat leiden door het **doseringsprincipe**: dat u dus

- de diverse activiteiten **spreidt** in de tijd (zodat ze ten volle kunnen doordringen bij de stagiair, zodat het rendement maximaal is) ,
- dat u daarbij de essentiële activiteiten, nodig om de gelijk te kunnen starten, vooraan plaatst in uw planning, en de minder belangrijke opschuift naar later – zo komt het introductiegesprek, de introductie op de werkplek best vooraan, maar een bezoek aan filialen of directie ergens later.

Hou steeds voor ogen wat uw eigen ervaringen waren met slechte (of goede) introducties, en wat de gevolgen daarvan waren op de rest van uw tewerkstelling...

OPGELET!

Vergeet niet dat een goede introductieperiode moet voldoen aan de gouden wetten van maximale **effectiviteit** en maximale **efficiëntie**, dit wil zeggen: alles wat u qua introductie onderneemt mag niet "zomaar" verlopen, "uit gewoonte", maar moet leiden naar een duidelijk doel, moet expliciet bijdragen aan het succes van de stage, moet het verdere verloop beveiligen (effectiviteit). En dit toch op zo'n manier dat de geïnvesteerde tijd en inspanning zo minimaal mogelijk worden gehouden (efficiëntie).

Zorg dat u niet de slaaf wordt van uw planning. Hanteer de nodige souplesse: 80% vastleggen van de activiteiten en 20% spelingsmarge overhouden is een goede verhouding.

14. INTRODUCTIEGESPREK

WAT?

Introductiegesprekken werken in twee richtingen: enerzijds moet de stagiair geïntroduceerd worden bij een aantal mensen, anderzijds moeten deze mensen, de werkplek, de arrangementen, de opdracht van de stage aan de stagiair worden voorgesteld.

In het eerste geval betreft het: de coach, de directe chef, het team van collega's (directe en indirecte) – maar ook externen, leveranciers, researchers, projectmedewerkers...

In het tweede geval betreft het uiteraard dezelfde, maar ook inwijding van de stagiair in de aanpak van de stage, in het coachen, de werkinhoud, de opdracht, de verwachtingen, de werkplek...

GEbruIKSWAARDE?

Optimale duidelijkheid en inzicht bereiken bij de stagiair (in plaats van misverstanden en verwarring), werken aan een goede verstandhouding en een prettige sfeer, en hierdoor de stagiair echt zin doen krijgen in de stage, de werkplek, de praktijk (motivatie) zijn drie grote voordelen van een verzorgd introductiegesprek.

HOE?

In deze module beperken wij ons tot het introductiegesprek van de coach, waarin deze de stagiair concreet introduceert in de gang van zaken. Anderzijds benaderen wij dit gesprek zo ruim mogelijk (dus met alles wat eventueel aan bod kan komen), wetende dat in werkelijkheid bepaalde delen door andere personen en op andere momenten kunnen worden voorgesteld.

Het communicatieprincipe: "Wat de boer niet kent, dat lust-ie niet!" is hier meer dan ooit van kracht. Met andere woorden, het is uw heilige plicht om te communiceren, en om dit goed te doen!

Ook het doseringsprincipe (**module 13**) geldt hier nog steeds: spring dus spaarzaam om met de geboden informatie, want het wordt vlug te veel!

Creëer doelbewust veel kans op weerwerk, op vragen, op stiltes... Dit geeft waardevolle informatie over het begrip van de stagiair, het bevordert zijn/haar verwerken en doordringen van de boodschap, het temporeert bovendien het verloop van het gesprek...

Wat behandelt u? Structuur van het gesprek:

Inleiding: het **introductiegesprek** zelf

- hoe ziet u dit introductiegesprek verlopen? wat hebt u in gedachten?
- wat gaat u behandelen? (bespreekpunten)
- wat verwacht u in dit gesprek van de stagiair?
- gaat de stagiair hiermee akkoord – heeft hij/zij nog vragen of suggesties?

De **organisatie**

- wat is de missie en de raison d'être van de organisatie?
- hoe ziet de organisatie eruit in enkele trekken (productlijnen – organogram – klanten)?

De **stage** en de **stageprincipes**

- wat wordt met een stage bedoeld in uw organisatie?
- wat betekent dit voor het concrete verloop – welke fasen zijn er?
- welke voordeel is er uit te halen? voor alle betrokken partijen?
- welke contacten brengt dit mee, en met wie? (coach – opleider – chef – team – externe begeleider)
- wat kan de stagiair van hen wel en niet verwachten?
- wat verwacht u van de stagiair tijdens het verloop van de stage?
- heeft de stagiair hier nog iets aan toe te voegen?

De **coaching-principes**

- het waarom van de coach: wat is de bedoeling van deze functie? wat is typisch aan coaching?
- hoe verloopt het in de praktijk? (de coaching boom)
- wat kunt u voor de stagiair doen?
- wat verwacht u van de stagiair?

De concrete **stage-inhoud**

- wat is de bedoeling van deze stage?
- wat is de inhoud van de stage-functie? (functiebeschrijving, takenpakket)
- hoe zie het stageplan, het opleidingsplan eruit – eventueel nog uit te werken of te finaliseren?
- waar zitten precies de mogelijkheden tot groei, evolutie, ontwikkeling?
- hoe wordt dit opgevolgd? wat zijn mogelijke gevolgen van de opvolging en evaluatie?
- gaat de stagiair hiermee akkoord? heeft hij/zij nog iets toe te voegen?

De **stageplek en –omgeving**

- waar komt de stagiair concreet terecht?
- binnen welk team, welke baas?
- welke afspraken, procedures en reglementen bestaan op deze werkplek?

En wat **nu**?

- wat gebeurt er concreet na dit introductiegesprek?
- waarmee zal de stagiair in de stage beginnen, wat zal de eerste opdracht/activiteit zijn?
- wanneer hebben jullie het volgende contact?
- zijn er nog vragen?
- kan de stagiair dit gesprek in eigen woorden samenvatten – of zijn/haar indruk weergeven?

OPGELET!

Gebruik het introductiegesprek ook om bepaalde zaken samen met de stagiair in te vullen, af te werken, te bespreken en te beslissen – niet alles van het gesprek hoeft op voorhand vast te liggen.

Een voordeel is dan dat de meeste twijfels, weerstanden en het gebrekkige zelfvertrouwen, typisch voor de beginnende stagiair, afnemen.

15. OVEREENKOMST, CONTRACT, ACTIEPLAN

WAT?

Tijdens een stage worden allerhande afspraken gemaakt, gaande van zeer formele en officiële afspraken (bv. contract) tot informele en persoonlijke afspraken (lijstje met To Do's). Essentieel hierbij is dat de afspraken gerespecteerd worden, dat men het doel voor ogen houdt – zelfs bij een wettelijk contract. Want een afspraak wordt nooit zomaar gemaakt, maar wel om iets te veroorzaken of te bereiken. Als men het doel van een afspraak negeert wordt ze onbelangrijk, zelfs overbodig – een contract wordt dan een loutere formaliteit.

Om de ernst van een afspraak te onderstrepen wordt ze soms in een officiële vorm gegoten (pedagogisch contract, samenwerkingsprotocol, coaching charter) ook al is de zaak minder officieel dan deze namen doen vermoeden.

GEbruIKSWAARDE?

Het behoorlijk vastleggen van overeenkomsten, het concreet formuleren van afspraken... dit alles moet leiden tot de verzekering dat inderdaad inspanningen worden gedaan om het doel te realiseren.

HOE?

Hét criterium n° 1 van een goede afspraak is dat ze concreet geformuleerd is, n° 2 dat ze geen ruimte laat voor interpretatie, n° 3 dat ze uitnodigt tot initiatief, engagement en uitvoering. De filosofie van het 'actieplan' werkt dit in de hand.

In een actieplan worden de volgende vragen uitgebreid, concreet en in detail uitgeklaard:

- wat is het DOEL van de afspraak? welk resultaat wordt beoogd?
- WAT moet er gebeuren? welke stappen en activiteiten moeten worden ondernomen?
- WIE is erbij betrokken? bij de voorbereiding? de uitvoering? de leiding? de opvolging?
- HOE wordt het gerealiseerd? met welke middelen? welke methode? welk materiaal?
- WANNEER wordt begonnen? elke fase, elke stap? tegen wanneer moet het klaar zijn?
- CONTROLE: welke criteria bepalen de controle? met welke norm? door wie? wanneer?
- COMMUNICATIE: wanneer, wie, aan wie, met welke middelen wordt het plan gecommuniceerd?

Het actieplan moet duidelijk en werkzaam geformuleerd worden, dit betekent:

- eenvoudig, dus makkelijk verstaanbaar
- kort en overzichtelijk, zonder franjes
- concreet, in actieve termen, met vermelding van naam en toenaam en concrete data
- assertief: zonder omwegen
- motiverend: door het belang, het ruimere kader, het verwachte resultaat te onderstrepen
- bilateraal: alle partijen moeten zich kunnen terugvinden in de afspraken.

Het ondertekenen van een contract (stageovereenkomst), het maken van formele en informele afspraken, het stagereglement overlopen, de stageplanning invullen of finaliseren... dit alles kan op een apart moment geschieden, maar ook tijdens het kennismakingsgesprek of het introductiegesprek.

Bij een 'wettelijk' contract kunnen de bedoeling, het gewicht, de procedure en de betrokkenen nog sterk verschillen – dit hangt o.a. af van het type van stage, van de sector, van de organisatie. In elk geval is het aan te raden dat de organisatie (het management, de coach) de ondertekening van dit document begeleidt met een duidelijke inkadering over het hoe, waarom en waartoe... waarbij het accent eerder ligt op de wederzijdse afspraken en samenwerking dan op de formaliteit.

OPGELET!

Het loont de moeite om van een actieplan concreet detailwerk te maken. Deze rigiditeit loont!

Zoals in de module over het stellen en formuleren van doelen moeten wij ook hier opmerken dat actieplanning geen ballast, geen verplichting, maar juist een hulpmiddel en een noodzaak is.

16. LEERSTIJLEN

WAT?

Mensen hebben verschillende manieren (stijlen) om te leren. De ene leert met vallen en opstaan, de andere bestudeert liever een handleiding, nog een andere wil er direct invliegen...

Ook het gebruik van de zintuigen kan sterk verschillen. Sommigen leren met te luisteren (naar uitleg), anderen door te kijken (naar een film), nog anderen door te voelen en aan te raken (demonstratie), en er zijn er die liefst actief bij de handeling betrokken worden om uit te proberen...

Ook het gebruik van audio-visuele hulpmiddelen kan verschillen volgens de leerstijl. Wat bij de ene stagiair op een bepaald moment effect heeft, kan elders bij een andere stagiair dik de mist ingaan.

GEBRUIKSWAARDE?

Om 100 % effect te hebben moet u als coach in uw gesprekken die stijl kunnen hanteren die het meest geschikt is om de stagiair hier en nu te beïnvloeden. Tijdens heel het leerproces moet u ook van stijl kunnen veranderen als de situatie, het leerdoel, de evolutie van de stagiair daarom vraagt.

Immers, als u blijft vasthouden aan uw eigen stereotiepe stijl kan u hemel en aarde bewegen om de stagiair te coachen, veel zal verloren moeite zijn! De vonk komt niet over, ondanks alles...

HOE?

Kolb was de pionier van de leerstijlen, die later door Mumford & Honey werden geconcretiseerd. Ze kwamen in hun analyses uit op 4 leerstijlen en voegden er 4 benaderingswijzen aan toe:

De DOENER: "ik wil alles proberen"

- houdt van: nieuwe ervaringen, spontaan handelen, intuïtie – is vlug enthousiast, spontaan, sociaal...
- vraagt: zal er wel afwisseling zijn? zal ik enkele taaie problemen meemaken? zal ik aan bod komen?
- aanpak: veel actie, oefening, laten ervaren, uitdaging (te mijden: routine, veel laten luisteren!)

De DENKER: "ik wil zekerheid en omzichtigheid voor alles"

- houdt van: informatie, wikken en wegen, analyseren – is afstandelijk, observerend, bedachtzaam...
- vraagt: zal er tijd zijn voor overweging & verwerking? zal ik gegevens en gezichtspunten meekrijgen?
- aanpak: veel info geven, zelf laten beraden en beslissen (te mijden: praten, handelen, commando's!)

De THEORETICUS: "ik wil een logische structuur zien"

- houdt van: concepten, principes, inkaderen en ordenen, rationaliseren – is sceptisch, consequent...
- vraagt: zal ik kritische vragen kunnen stellen? ernstig en op niveau? is er een programma, een doel?
- aanpak: geef en discussieer concepten, principes, modellen (mijd: improvisatie, wanorde, intuïtie!)

De PRAGMATICUS: "ik wil de gevolgen kennen... werkt het? dan is het goed"

- houdt van: concrete toepassing, efficiëntie, risico, ontdekken, resultaat – is doelgericht, uitdagend...
- vraagt: zullen er tips voor de praktijk zijn? een concreet actieplan? kan mijn situatie het gebruiken?
- aanpak: accentueer groei, resultaat, bruikbaarheid, praktisch nut, methode (mijd: palaveren, theorie!)

OPGELET!

Geen enkele stijl is de enige goede of aan te bevelen. U moet zich vooral bewust zijn van de mogelijke diversiteit in leerstijl, en zelf de gepaste stijl kunnen hanteren volgens de behoeften van de stagiair en de situatie. Blijf voor ogen houden dat uw eigen favoriete stijl om iets te leren niet noodzakelijk ook de leerstijl is van de stagiair!

17. UITLEG GEVEN

WAT?

Hier wordt niet bedoeld: het geven van een briefing, verantwoording, commentaar... Wel: kennis en inzicht overbrengen, instrueren, toelichten, doceren... Het accent ligt dus op het verbale, en het wordt hier voor de duidelijkheid náást demonstreren en oefenen geplaatst. Nochtans komt in de praktijk het ene zelden voor zonder het andere. Men kan immers nooit goed demonstreren zonder wat behoorlijke commentaar. Ook bij het introduceren van een opdracht of oefening moet men die allicht uitleggen op de gepaste manier. Omgekeerd zal het loutere uitleg geven veel effectiever zijn met de ondersteuning van activiteiten en demonstraties (instructie geven).

GEBRUIKSWAARDE?

Werk- en leersituaties zijn ondenkbaar zonder het gesproken woord. Zelfs bij het allereerste contact, het kennismakingsgesprek, wordt er al heel wat uitgelegd. Maar keer op keer blijkt dat het niet voldoende is dát men iets gezegd heeft – hoe men het gezegd heeft en hoe het overgekomen is, is van veel groter belang. De coach moet zich realiseren dat de stagiair alleen voortbouwt op wat hij/zij gehoord en begrepen heeft – en niet op wat de coach allemaal gezegd of bedoeld heeft.

HOE?

Alle fundamenten van communicatie zijn hier van toepassing. In het bijzonder moet u letten op:

- het presenteren van de informatie op een GESTRUCTUREERDE, overzichtelijke manier
- het permanent OBSERVEREN van de reacties van de stagiair tijdens uw uitleg
- het DOSEREN van de informatie volgens het verwerkingsvermogen van de stagiair
- het MOTIVEREN tot aandachtig luisteren door altijd het 'waarom' van een bepaalde stap, volgorde, of norm aan te geven

Als u uitleg geeft, gebeurt dit altijd in 3 grote stappen (die zeker niet even lang duren):

1. ZEG WAT U WENST TE ZEGGEN
2. VERIFIEER OF HET BEGREPEN IS
- 3; BEVESTIG DE UITLEG EN MOEDIG AAN

1. ZEG WAT U WENST TE ZEGGEN

en doe dit faciliterend: vraag niet te veel inspanning van de stagiair, dus

- niveau aangepast aan de stagiair (beginsituatie, voorkennis) - verlaag uw 'specialistisch' niveau
- geen jargon (van de job, van de sector, van het huis) tenzij u dit verklaart
- in duidelijke stappen, met een doorzichtige structuur voor de medewerker
- informatie goed doseren: niet alles ineens!
- geef het belang van de uitleg aan (enerzijds noodzaak, anderzijds het beoogd resultaat)
- geef indien mogelijk het ruimere kader aan, het geheel waarin de uitleg past
- wees logisch: van eenvoudig en algemeen naar complex en uitzonderingen
- zelfs een uitleg of uiteenzetting hoeft geen monoloog te zijn - zeker bij coaching: dialoog!
- bij langere uitleg kunt u de concentratie helpen (= faciliteren) door de sandwich-techniek toe te passen, dus door letterlijk: [1] kort aan te kondigen wat u gaat zeggen, [2] de eigenlijke boodschap uitgebreid te brengen, [3] kort samen te vatten wat u heeft gezegd
- herken eventuele eigen kritieke of belangrijke punten in de materie en accentueer deze op het eind van uw uitleg – als aandachttrekkend toemaatje

2. VERIFIEER zeker HET BEGRIP

en reageer eventueel

- liefst actief: láát herhalen, samenvatten, uitleggen, vragen stellen en beantwoorden (feedback!)
- check en controleer regelmatig, na elk afgerond geheel - wacht niet te lang
- denk aan de mogelijkheid van een of andere testing (eventueel een speelse steekproef...)
- reageer op de antwoorden voldoende kritisch en met leerrijke feedback
- toon geduld
- bij herhaling: varieer uw manier van uitleggen

3. ROND constructief AF

uitleg verstevigen + aanmoedigen

- samenvatten
- de inkadering en de doelstelling herhalen (ook: wat volgt hierna?)
- geruststellen en aanmoedigen ('Ons doel is bereikt!')
- 'deur open houden' voor het geval...

OPGELET!

Het kan niet genoeg gezegd: dé referentie om te weten of u al dan niet goed heeft uitleg gegeven is de stagiair, en niet een of andere checklist. Heeft hij/zij de boodschap echt begrepen? Kan hij/zij het herhalen, parafraseren, samenvatten? Past hij/zij het behoorlijk en zelfstandig toe?

Let constant op de reacties van de stagiair, en lok deze ook actief uit.

18. DEMONSTREREN

WAT?

Bij een demonstratie wordt iets op een bewust aanschouwelijke wijze gepresenteerd (= getoond).

Bijvoorbeeld:

- de juiste uitvoering tonen van een reeks handelingen in een zo realistisch mogelijke situatie
- het verloop van een proces tonen stap voor stap
- een verschijnsel oproepen om te analyseren
- het verloop van trillingen laten voelen
- een gesprekstechniek voordoen om te bespreken...

Met andere woorden: informatie wordt op een concrete, waarneembare wijze aangeboden (meestal visueel, maar soms ook via andere zintuigen).

GEBRUIKSWAARDE?

Volgens een Chinees spreekwoord zegt een plaatje – zeker een bewegend plaatje – meer dan 1000 woorden!

Zeer belangrijke techniek voor het pragmatische en actieve leertype stagiair (leerstijlen).

Deze techniek leent zich per definitie uitstekend voor leren op de werkplek – als de werkplek leerrijk is ingericht.

HOE?

Van belang is dat de coach een duidelijke structuur aanbrengt in de demonstratie/presentatie, dat gedacht wordt aan een makkelijke, logische volgorde. Vaak helpt het om bepaalde fasen in de demonstratie aan te brengen en aan te kondigen.

De coach:

- leidt elke fase/stap kort in en richt de aandacht op de belangrijkste punten
- geeft na elke fase een korte samenvatting of commentaar
- geeft na afloop van de hele demonstratie een samenvatting van het gebeuren.

Het is dus belangrijk dat de coach bij het demonstreren de nodige mondelinge toelichting geeft.

Nog beter is dat hij/zij hier een leergesprek van maakt, een dialoog waarbij de stagiair ook een mening kan geven.

De stagiair moet:

- het verloop goed kunnen zien
- de toelichting kunnen horen en begrijpen
- een duidelijk overzicht hebben van het geheel waaronder de deelhandelingen horen
- een niet te ingewikkeld, niet-chaotisch beeld krijgen
- zijn/haar mening kunnen geven.

OPGELET!

Deze methode is enkel bruikbaar wanneer de informatie visueel te maken is – wie tot elke prijs wil visualiseren komt kinderachtig over.

Het demonstreren "tout pur" heeft weinig zin. Het is een techniek die best kadert in het geheel van een leergesprek, met begeleidend commentaar.

19. OEFENEN EN INOEFENEN

WAT?

Oefenen/inoefenen betreft het zich eigen maken door de stagiair van bepaalde taken, vaardigheden, technieken, handelingen – met eventueel de bijhorende attitudes – door het zelf te doen en uit te proberen. Bij voorkeur onder begeleiding, maar niet altijd. Vaak herhaaldelijk, of althans met een mogelijkheid om (meermaals) te kunnen herhalen.

Het grote verschil met de echte werksituatie, het volwaardige presteren, is dat bij oefenen de gedachte aan leren en groeien nooit ver weg is, en dat de omstandigheden meestal iets meer bescherming en veiligheid inhouden dan de echte werksituatie. Het oefenen is dan ook afgelopen als deze twee verschilpunten helemaal weggevallen zijn.

Het is een fase die bijna per definitie volgt op het uitleg geven en het demonstreren (cfr het geven van instructie). De link met de werkplek en de job moet alleszins evident zijn, dus: geen vragenlijsten, management games, case studies... (die natuurlijk wel in een opleiding kunnen thuishoren).

GEBRUIKSWAARDE?

Het oefenen slaat de brug tussen theorie en praktijk. Zonder deze fase blijft het leren (de instructie) steken bij hooguit wat kennisverwerving en theoretisch inzicht, en is de kwaliteit van de toepassing op de werkplek hoogst bedenkelijk en onzeker.

U kan een oefenmoment introduceren om: vaardigheid aan te leren, inzicht en vaardigheid te testen, werkattributen te vormen, automatisatie te bekomen, effectiviteit van instructie te controleren...

HOE?

Een oefenmoment organiseren verloopt in 4 stappen – die in de praktijk minder ingewikkeld zijn dan onderstaande tekst doet vermoeden!

PLANNING: overdenk grondig...

- is er wel een oefenfase nodig binnen het geheel van mijn instructie? welk specifiek doel wil ik ermee bereiken? wat is het ideale moment? hoeveel tijd moet ik voorzien? is er een deadline? waar moet ik vooral op letten bij de uitvoering? wat zijn de kritieke momenten? wat is de norm? wat zal mijn persoonlijke rol zijn tijdens het oefenen?

VOORBEREIDING: deel superduidelijk mee aan de stagiair...

- "wat wordt er van jou nu verwacht? wat is de bedoeling?"
- "waar past dit oefenmoment binnen het geheel van de uitleg, maar ook van de gehele functie?"
- "wat zijn de criteria (waarop moet je letten?) en de normen (wanneer is het goed?)"
- "waar en hoe beginnen, wanneer is het oefenen afgelopen? tot hoever mag je gaan?"
- "hoe zelfstandig ga je tewerk, in welke mate kun je terugvallen op...?"

UITVOERING: laten doen volgens de afspraken van 2.:

- maar low profile houden, minimaal ingrijpen (alleen als het leerproces serieus gestoord wordt)
- goed observeren, en belangrijke observaties vastleggen
- bij repetitie: eventueel variatie aanbrenge in de vorm van de oefening, de moeilijkheidsgraad, de norm (bv. tempo opdrijven...)

EVALUATIE & BIJSTURING:

- in de vorm van **feedback** en **leergesprek** waar de mening van de stagiair cruciaal is
- zowel inhoudelijke kwaliteit (het resultaat, de oplossing) als het proces (hoe is het bereikt?)

OPGELET!

Een oefening moet een duidelijk actie-doel hebben. Ze moet nut hebben en dit moet ook meegedeeld worden. Het is geen simpel bezig houden, noch een blinde toepassing van het pedagogisch activiteitsprincipe

20. INSTRUCTIE GEVEN: EEN VAARDIGHEID AANLEREN

WAT?

Simpel gezegd: deze module is sterk verwant met de klassieke 'praktijkles', waarbij de coach een vaardigheid, een techniek, een handeling aanleert aan de stagiair-cursist. Het gaat dus om het (doen) verwerven van vaardigheden, minder om het louter weten. De coach neemt hier ten volle de opleidersfunctie op zich waarvan sprake in **bijlage 2** – maar hij/zij blijft hopelijk toch nog coach!

GEBRUIKSWAARDE?

Meestal is het probleem niet dat de coach het onderwerp of de techniek niet beheerst (integendeel!), wel dat hij/zij het niet kan overbrengen. Weinig coaches zijn van nature goede 'lesgevers', wie het 'aanleren' als het ware in hun bloed zit. De meesten echter kunnen deze module goed gebruiken om meer structuur en logica in hun instructie te krijgen, en om niet te veel tijd en energie te verliezen met voortdurend vallen en opstaan. Er bestaan gelukkig nogal wat praktische wetmatigheden en eenvoudige adviezen, die zelfs ervaren opleiders tot reflectie en bijsturing kunnen brengen...

Als de coach zijn/haar opleidersfunctie uitvoert met inachtneming van de **coaching principes**, geeft hij/zij zelfs een meerwaarde aan het klassiek 'onderricht'.

HOE?

Als u een instructie geeft aan de stagiair komen verschillende concrete activiteiten (en actie-modules) tegelijk aan bod: **uitleg geven, demonstreren, oefenen, feedback geven, stimuleren...**

Om fouten tot een minimum te beperken is het best dat u een vijftal logische stappen respecteert:

1. **BEHOEFTE** vaststellen en **bespreken** met de stagiair
 - bv. als het stageplan voorziet dat vaardigheid X moet worden aangeleerd
 - bv. als de stage dermate evolueert dat de stagiair rijp is voor groei
 - bv. als een onderdeel van de taak gebrekkig verloopt
2. **UITLEGGEN** van de activiteit, techniek, handeling...
 - wat houdt de taak/handeling precies in?
 - wat is het gewenste resultaat?
 - welke logische stappen? wat moet er stap voor stap gebeuren? in welke volgorde?
 - waarom moet dat zo?
 - welke persoonlijke praktische tips heeft u – uit uw eigen ervaring?

3. DEMONSTREREN

- toon hoe het verloopt, hoe het hoort
- combineer dit met uw duidelijke commentaar (over wat u doet, en waarom)
- wees bijzonder duidelijk en niet te snel bij de sleutelpunten

4. LATEN DOEN EN OEFENEN

- laat de stagiair het zelf doen
- en laat hem/haar ondertussen ook zeggen wat hij/zij doet, en waarom
- hou de stagiair goed in het oog, maar kom weinig tussenbeide, alleen als het nodig is

5. FEEDBACK

- geef constructief feedback: wat was goed? wat kon beter? waar liep het fout?
- laat bij voorkeur de stagiair dit zelf doen in de vorm van een **leergesprek**
- tenslotte, wat nu – uitleg nog eens herhalen? verder oefenen? of klaar voor de werkplek...?

OPGELET!

- het is evident dat u de taak in kwestie zelf technisch grondig beheerst – ook organisatorisch (welke rol speelt deze taak in het totale proces?) – maar uw uitleg moet weliswaar gebeuren op een aangepast, quasi-beginners niveau
- u moet de taak ook analytisch kunnen bekijken, in verschillende stappen en onderdelen, zodat u uw instructie ook stapsgewijze kunt doen verlopen
- evenzo kunt u een complexe taak opdelen in deeltaak, en elke deeltaak dan apart uitleggen en demonstreren zoals beschreven

21. LEERGESPRAK

WAT?

Soms is 'leergesprek' gewoon een ander woord voor individuele instructie en uitleg geven.

Hier wordt echter een semi-formeel gesprek tussen stagiair en coach bedoeld dat draait rond de vraag: "wat leren wij uit deze ervaring?". In die zin is het een onmisbaar bestanddeel van **instructie geven** en van **Problem Based Learning**. Het is een typische techniek voor werkplekleren en coaching aangezien in het leergesprek de stagiair centraal staat, aangezien de input vooral door middel van **feedback** wordt geleverd, en aangezien de 'leerstof' alleen verwijst naar ervaringen op de vloer (zie hierbij ook het **functioneringsgesprek**).

GEBRUIKSWAARDE?

Het persoonlijk, ervaringsgericht leergesprek heeft een bijzonder grote en blijvende impact op de ontwikkeling van de stagiair.

HOE?

Eerst heeft de stagiair een bepaalde ervaring gehad: een praktijkoefening, een werkbezoek, een opleiding, een halve dag zelfstandig functioneren, een eerste maand stage...

Vervolgens, en aansluitend op deze ervaring, gaat u met de stagiair even apart samen zitten rond de centrale vraag: "wat heb je aan deze ervaring gehad?" De ervaring moet immers verwerkt en benut worden.

Alternatieve vragen zijn, ter inspiratie:

- wat heb je concreet geleerd?
- wat is toepasbaar voor de toekomst? wat niet?
- wat kun je vanaf nu gebruiken op de werkplek?
- hoe ben je tewerk gegaan? hoe verliep het?
- wat heb je ontdekt, wat heeft je verrast?
- wat zou je anders aanpakken?
- waar liep het fout?
- wat waren je verwachtingen?
- wat waren je objectieven?
- zijn je verwachtingen ingelost?
- heb je je objectieven waargemaakt?
- wat concludeer je nu concreet voor de dag van morgen?

Eventueel kan het leergesprek eindigen met een actieplan of een oplistijng van de belangrijkste afspraken en conclusies.

De mening van de stagiair staat dus centraal, u bent slechts een stimulans en katalysator om de stagiair eerlijk en vruchtbaar te doen reflecteren op de ervaring.

OPGELET!

Een leergesprek hoeft niet lang te zijn. De ernst en de diepgang zijn belangrijker.

Het kan ook moeilijk voorbereid worden: het resultaat wordt op het moment zelf gerealiseerd door een goede **vraagstelling**, volgehouden actief **luisteren**, en veel doorvragen en samenvatten.

Waak erover dat de stagiair niet vervalt tot verbalismen (blabla) en vage indrukken: de vragen moeten concreet worden beantwoord met het oog op persoonlijke groei, verandering en verbetering.

22. OBSERVEREN

WAT?

Gericht kijken, dus waarnemen met een bepaalde bedoeling.

Zie ook: **communicatie**.

GEBRUIKSWAARDE?

Bij het kennismaken, briefen, uitleg geven, demonstrenen, zelfs bij het geven van feedback is het belangrijk dat u naar de stagiair kijkt, naar diens reacties en houdingen... De lichaamstaal van de stagiair verradt immers onbewust of hij/zij met volle aandacht aanwezig is, echt geïnteresseerd is, uw verhaal volgt en begrijpt, goedkeurt of afkeurt, in twijfel trekt..., of hij/zij u genegen is of niet.

U moet ook de handelingen, het gedrag, de attitudes van de stagiair nauwlettend observeren bij het (in)oefenen en uitvoeren van bepaalde taken, zodat u kunt zorgen voor degelijke persoonlijke feedback, evaluatie, controle, bijsturing...

Ten derde moet u ook oog hebben voor de (half-)bewuste signalen die de stagiair uitzendt, zoals op het horloge kijken, wiebelen op de stoel, wegstijven, geeuw onderdrukken, grijnzen, met pen spelen... Wat de stagiair ook moge bedoelen, u moet het gezien hebben.

Zichtbaar ogen naar de stagiair, een moedwillig oogcontact dus, heeft nog een extra gebruikswaarde: het eist de aandacht op, de stagiair voelt zich verplicht om er helemaal bij te blijven.

HOE?

- Bij elke 'normale' communicatie met de stagiair: gewoon aandacht hebben, en kijken. Wees wel extra gevoelig voor opvallende **veranderingen** in het gedrag en de houding van de stagiair.
- Bij momenten van doelbewuste beïnvloeding, onderhandeling of van overtuiging is oogcontact absoluut verplicht – want wie niet naar de partner kijkt, verwerft niet de nodige gezonde autoriteit.
- Bij momenten van activiteit, uitvoering, presteren, oefening, assessment... moet u doelgericht observeren, met name de sleutelpunten en kritische momenten van de taak of activiteit.

Observeren noch oogcontact mag "staren" worden, tenzij u met uw blikken precies een correctieve of dwingende bedoeling heeft.

Wees niet zo voortvarend als sommige Amerikaanse behavioristen, die bij de minste beweging van een mens een heel psychologisch profiel ontwikkelden! Dus: don't jump to conclusions. Als u een opvallende gedragsverandering ziet, begin dan niet te fantaseren, maar probeer uw indrukken te verifiëren door eerlijk naar de bedoeling te vragen.

OPGELET!

Ogen goed open houden! De waarde van observatie mag u nooit onderschatten, want de getoonde lichaamstaal, mimiek en reacties van de stagiair zijn meestal onbewust, dus betrouwbaarder dan het (goed overwogen) gesproken woord.

Vergeet ook niet de bewuste en onbewuste observatie door de **stagiair** – u wordt allezins **bekeken!** Uw eigen gedrag, uw eigen reacties, ook uw activiteiten en handelingen.

Of dit een voordeel of een nadeel is, hangt van u af!

23. FEEDBACK

WAT?

Feedback geven aan iemand = eerlijke informatie geven aan die persoon hoe haar/zijn gedrag bij u overkomt.

In principe is feedback volkomen neutraal, dus zonder er een waardeoordeel bij te voegen, maar in de praktijk neemt men er **kritiek geven** en **complimentjes (appreciatie) geven** ook bij. De werkregels zijn trouwens grotendeels dezelfde.

Feedback verloopt niet geprogrammeerd of gepland (zoals een evaluatiegesprek), het gaat ook niet over complexe materies of over een totaal gedrag. Het is persoonlijke informatie over een specifiek gedrag of prestatie, het zijn momenten die best heel kort zijn maar veelvuldig voorkomen: eigenlijk telkens als u de stagiair met deze specifieke persoonlijke informatie kunt helpen.

GEbruIKSWAARDE?

Feedback geven is één van de belangrijkste activiteiten bij coaching: als een stagiair een stage doet, een oefening of handeling uitvoert, een techniek probeert, een probleem aanpakt... dient iemand hem/haar op een deskundige manier te zeggen of het naar wens verlopen is, hoe (goed) het verlopen is of hoe het evolueert, zodat de stagiair kan uitmaken hoe dicht hij/zij bij het gestelde doel is.

Uit een onderzoek in bedrijven is gebleken dat stagiairs en zelfs vaste medewerkers nog te veel op hun honger blijven zitten m.b.t. de nodige en verlangde feedback! Aangezien feedback bijna altijd over persoonlijk gedrag gaat, is het een onschatbare bron van informatie die anders misschien nooit bekend zou worden aan de stagiair. Geef dus overvloedig feedback aan de stagiair: "Feedback is the food of the champions!"

Men zegt ook wel eens: feedback is een recht (voor de medewerker) en een plicht (voor de coach).

HOE?

De manier waarop u feedback geeft, is zeer belangrijk. Bij onverstandig gebruik kan u enorme schade aanrichten bij de stagiair en het coaching-proces!

Vandaar: goed gegeven feedback is altijd...

- constructief bedoeld
- specifiek en persoonlijk

- concreet en feitelijk
- eerlijk (niet manipulerend of huichelend)
- liever beschrijvend dan beoordelend (en indien u beoordeelt: heb ook aandacht voor het positieve, niet alleen voor de fouten)
- een ik-boodschap (de feedbackgever geeft een eigen persoonlijke mening en is dan ook verantwoordelijk daarvoor)

Voor geslaagde, leerrijke feedback heeft ook de ontvanger een verantwoordelijkheid. Hij/zij moet...

- minimaal aandacht hebben voor de feedback, luisteren
- de boodschap herkennen en begrijpen (dit kunt u checken!)
- de feedback ernstig en niet-defensief overwegen
- vooral overwegen hoe deze informatie hem/haar kan helpen
- maar daarom niet alles zomaar accepteren
- moet de kans krijgen om te reageren en verklaren (niet: verdedigen, excuseren). Niemand hoeft elke feedback te accepteren – maar wel te aanhoren en af te wegen.

OPGELET!

Feedback is een alledaags en spontaan fenomeen bij mensen die elkaar vertrouwen: onder vrienden kan men immers heel veel gezegd krijgen! Maar in professionele of leer-context is dit minder evident: als coach houdt u dus best rekening met de openheid van de organisatiecultuur, het vertrouwen van de stagiair, en vooral: hoe u het begrip 'feedback' introduceert in uw voorstelling van uzelf en uw aanpak. Maak er gerust melding van in uw **kennismakingsgesprek**.

Hou ook voor ogen dat feedback niet altijd verbaal en bewust verloopt: u kunt uw beleving van de andere ook non-verbaal (in een lach schieten...) en onbewust (geeuwen, freewheelen...) meedelen, met vaak een even dramatisch effect!

Tenslotte: assertieve, volwassen stagiairs vragen zelf om feedback – maar dat is een minderheid! Het is aan te raden dat u zelf het initiatief neemt en de feedback-kansen aangrijpt wanneer ze zich voordoen: zo helpt u actief mee aan het creëren van een (hopelijk) vanzelfsprekende open cultuur.

24. STIMULEREN

WAT?

Een prikkel geven om te handelen. Concreet: de stagiair aanzetten en aanmoedigen om de stage te doen, een activiteit uit te voeren, een handeling te herhalen, een instructie te volgen, een gesprek te voeren... vooral als het wat minder gaat of als er tegenwind is.

Stimuleren is verwant aan motiveren. Stimuleren is echter veel directer dan motiveren, de prikkel komt ook meestal van buiten terwijl de motivatie binnen in de stagiair zelf gebeurt. Vandaar dat stimuleren vaak gebonden is aan een bepaalde situatie, omstandigheden, het moment.

Er zijn materiële prikkels (bv. cadeau, beter verluchte werkplek, gratis producten...) en niet-materiële prikkels (verbale aanmoediging, persoonlijk gesprek, goed gevoel...) – deze laatste behoren zeker tot het domein van de coach en van coaching.

GEBRUIKSWAARDE?

Het is één van uw basisopdrachten dat u de stagiair stimuleert. Dit is een must als de stagiair uit het 'beschermde milieu' van een school terechtkomt in de hardere wereld van werken en presteren... Zeker als het programma bijwijken te zwaar lijkt of het succes uitblijft, moet u stimuleren tot doorzetten.

HOE?

Enkele raadgevingen, die van nature – of heel bewust en gericht – een stimulerend effect hebben:

- Laat u altijd leiden door de principes van MAATWERK en GEPERSONALISEERD contact: speel in op het profiel, de situatie van deze stagiair, zo verkleint u de kans op een aanslepende dip, een dreigende ontmoediging of te veel stress
- Werk dus ook met een AANGEPAST programma, leerplan, coaching plan: afgestemd op de leerstijl, het beginniveau, de interesses en ambities van de stagiair (EVC)
- Maak er een punt van om regelmatig de EVOLUTIE en de behaalde RESULTATEN te belichten: ga doelbewust op zoek naar het positieve, naar vooruitgang – wacht niet tot het eind, maar bespreek ook tussendoor de groei en de verbetering

- Werk met duidelijke en haalbare DOELEN: een doelstelling geeft een perspectief, geeft richting aan de inspanningen, geeft hoop op een bevredigend resultaat – ondanks de ellende onderweg
- Leg altijd de link naar de PRAKTIJK: de stagiair moet beseffen dat zijn/haar inspanningen de latere praktijk ten goede komen
- Toon uw VERTROUWEN in de stagiair en ENTHOUSIASME voor de job of de taak: u wordt bekeken! "If you want to convince people, preacher, be convinced yourself!"
- Hou de stagiair het ruimere KADER voor ogen van de stage of de opdracht: zeker bij ongenoegen: wijs naar de zon achter de wolken, men moet soms eieren breken voor een omelet – bovendien mist de stagiair meestal de verklaring of de achtergrond achter een incident...
- Doe over het algemeen aan SITUATIONEEL COACHEN. laat uw aanpak evolueren van intensieve begeleiding in het begin (de stagiair nooit in de steek laten) – via geleidelijk loslaten – tot maximale zelfstandigheid, bevoegdheid en verantwoordelijkheid. Doe dit wel doordacht, niet op goed geluk. Ook als u de zelfstandige probleemaanpak coacht: laat de stagiair zelf de situatie uitleggen, overdenken, evalueren... en oplossen – maar wees wel een klankbord.

OPGELET!

Geloof oprecht in de kansen van de stage en de stagiair, gun desnoods het voordeel van de twijfel!

25. FUNCTIONERINGSGESPREK

WAT?

Een functioneringsgesprek is een doelbewust gesprek tussen twee (of meer) mensen – meestal een medewerker en de coach of de directe chef – over hun (samen) functioneren op de weg naar de geplande doelstellingen. Aan de orde kunnen komen: werkbelasting, taakinhoud, sfeer, materiaal, werkuitvoering, werkrelaties, en eventueel de problemen en suggesties op al deze terreinen.

Het gaat niet om beoordelen of evalueren, wel om het openhartig van gedachten wisselen over de situatie, het signaleren van problemen, het maken van afspraken en voorstellen... met als doel de kwaliteit van het werk en de motivatie van de betrokkenen te optimaliseren. Met andere woorden: het gaat minder over het verleden dan wel over het heden en de toekomst.

GEBRUIKSWAARDE?

Natuurlijk bestaat de begeleiding van het functioneren niet alleen uit functioneringsgesprekken. Er zijn ook nog die (talrijke) korte, spontane momenten van directe **feedback, kritiek, appreciatie**. Er zijn bovendien nog allerlei vormen van evaluatiegesprekken.

Toch is een functioneringsgesprek in het coaching-proces zeer welkom vanwege een aantal typische accenten:

- het is een ernstig, volwassen gesprek
- zonder bedreiging of vijandigheid, louter constructief
- met trekt er de nodige tijd voor uit
- de betrokken partijen bereiden zich voldoende voor
- de stagiair staat voorop in het tweerichtingsverkeer, niet de coach
- alles wat het (samen) functioneren betreft, is bespreekbaar
- men beoogt concrete resultaten en afspraken voor verbetering

HOE?

Vorbereiding:

- informeer de stagiair over deze typische gespreksvorm (wat? hoe? waartoe?)
- nodig hem/haar uit
- vraag hem/haar om een aantal bespreekpunten te verzamelen en voor te bereiden
- stel uw eigen bespreekpunten op

Structuur van het functioneringsgesprek:

Open het gesprek

- leg nogmaals het doel en de werkwijze uit

Samen de agenda opstellen

- vraag eerst welke punten de stagiair wenst te bespreken, vermeld dan uw punten, noteer

Samen de agendapunten bespreken

- eerste punt van de stagiair: geef voldoende spreekruimte (en luister, stel vragen, vat samen)
- uw eigen eerste punt: geef voldoende gelegenheid tot reageren
- rond elk punt af met een concrete afspraak of een samenvatting
- enzovoort, punt per punt

Samen afronden

- zet de gemaakte afspraken op een rijtje
- bespreek de opvolging

OPGELET!

Dit gesprek verloopt samen en gelijkwaardig, is dus uitgesproken tweerichtingsverkeer, maar de stagiair krijgt in de inbreng toch de meeste kansen. U als initiatiefnemer moet erover waken dat u niet het hoge woord voert. U (of de chef) bent hier nog steeds vooral begeleider, nooit rechter.

Essentieel voor uw volwassen aanpak als coach is dat u zo veel mogelijk bij alle vermelde punten de stagiair aanspreekt op diens eigen oplossingen, eigen suggesties: het is een belangrijk deel van de vorming dat u zich niet opstelt als hofleverancier van oplossingen maar dat u de stagiair hier bij betreft.

Het functioneringsgesprek mag niet uitmonden – ook niet in de loop van het gesprek – in een correctief (disciplinair) gesprek, of een evaluatiegesprek: er wordt geen oordeel geveld, er wordt evenmin vermanend of bestrafend opgetreden.

Anderzijds is het ruimer dan een feedback-moment, waar u over één – of een beperkt aantal – gedragingen en prestaties spreekt. Daar waar feedbackmomenten ongelimiteerd (en ongepland) kunnen voorkomen, gebeurt een functioneringsgesprek minder frequent en wel voorbereid.

Het voeren van functioneringsgesprekken vergt een open organisatiecultuur. Indien die niet of nauwelijks aanwezig is, moet extra aandacht worden besteed aan de invoering en opleiding van deze gespreksvorm. Hieruit blijkt ook dat – zeker in het begin – de organisatie, aankondiging en wederzijdse voorbereiding op het gesprek weloverwogen verloopt.

In de praktijk komen – waarom ook niet? – nogal wat verbasterde vormen voor van het hierboven geschetste **echte** functioneringsgesprek.

26. DELEGEREN (AAN EEN STAGIAIR)

WAT?

Het overdragen van een taak en de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan een medewerker; in dit geval door de coach aan de stagiair.

GEBRUIKSWAARDE?

Delegeren past helemaal in de **principes van coaching** en werkpleklers = het begeleiden van de stagiair in zijn/haar groei naar meer zelfstandigheid. Het einddoel (een activiteit volwaardig kunnen uitvoeren, een functie volwaardig kunnen uitoefenen) is immers maar bereikt als de stagiair deze zaken helemaal zelfstandig, zonder bemoeienis, kan waarmaken. Het einddoel bereiken betekent ook dat de stagiair de situatie/opdracht/probleem in zijn volle complexiteit moet kunnen oplossen, los van het geïsoleerde leer-moment. Hiertoe moet de coach bewust delegeren.

Delegeren werkt ook motiverend omdat het de stagiair meer betreft bij de (complexe) werkelijkheid van de stagepost/beroep en omdat het hem/haar erkent als een volwaardiger medewerker.

HOE?

Delegeren vergt telkens aandacht voor 3 fasen: voorbereiden / gesprek voeren / opvolgen.

Vorbereiden:

- de totale planning van de individuele stagiair bekijken met het oog op de groei naar zelfstandigheid – welke taak/situatie komt in aanmerking om gedelegeerd te worden?
- beslissen wat op dit moment concreet kan worden gedelegeerd

Gesprek met de stagiair (briefing):

- (de eerste keer) zeggen dat u gaat delegeren en wat dit precies inhoudt
- meedelen over welke taak het gaat
- zeggen waar deze taak past binnen de stage en binnen de planning
- zeggen waarom u precies deze taak delegeert (motiveren)
- concreet definiëren van de inhoud van de taak
- zeggen wat de verwachte norm is (concreet: wat verwacht u als resultaat?), en waarom
- bespreken wat de grenzen zijn van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden

- aangeven wat de middelen zijn, ook de mogelijkheden tot hulp
- vertrouwen uitspreken in de stagiair en in de goede afloop

Opvolgen:

- van op een afstand gadeslaan als opvolging, maar niet systematisch ter controle
- niet bemoeien of tussenbeide komen, tenzij in geval van nood
- vooral aandacht hebben voor het eindresultaat
- achteraf (eventueel informeel) bespreken om **feedback** te geven en te krijgen

OPGELET!

Delegeren mag nooit een mechanisme worden, een blind volgen van de planning; het houdt een aantal verstandelijke beslissingen in die u heel doordacht moet nemen met het eigen profiel van de stagiair en zijn/haar individuele situatie in het achterhoofd.

27. DELEGEREN (AAN EEN COLLEGA)

WAT?

Het overdragen van een taak en de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden door de coach aan een collega. Dit kan een taak/onderdeel zijn van het normale functie-takenpakket van de coach, maar het kan ook een taak zijn die specifiek hoort bij de coaching-opdracht.

Het is immers mogelijk dat de coach zich verplicht ziet om zijn/haar eigen takenpakket te herzien of te verminderen omdat de coaching-verantwoordelijkheid extra toegevoegd werd. Het is ook mogelijk dat sommige elementen van het stageplan best door iemand anders worden begeleid vanwege diens specifieke competenties of mogelijkheden.

GEBRUIKSWAARDE?

De coaching-opdracht blijkt meestal meer verantwoordelijkheid en werk mee te brengen dan algemeen erkend wordt. Vandaar dat het heel nuttig is dat bepaalde specifieke delen (van het werk, van het begeleiden) worden uitgevoerd door anderen. Wanneer men hierbij denkt aan deskundigen terzake betekent het ook een garantie voor kwaliteit.

HOE?

Ook hier vergt delegeren 3 clusters van activiteiten: voorbereiden / gesprek voeren / opvolgen.

Vorbereiden:

- beslissen welke taak moet worden gedelegeerd, en waarom
- bespreken en beslissen wie hiervoor best in aanmerking komt, en waarom

Gesprek met de collega:

- meedelen over welke taak het gaat
- zeggen waarom u precies deze taak delegeert (en waarom aan X?)
- zeggen waar deze taak past binnen het geheel (van de stage of de planning, van uw functie)
- concreet definiëren van de inhoud van de taak, eventueel demonstreren
- zeggen wat de verwachte norm is
- bespreken wat de grenzen zijn van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- aangeven wat de middelen zijn, ook de mogelijkheden tot hulp
- akkoord vragen, afspraken maken, eventueel **onderhandelen**

Opvolgen:

- van op een afstand gadeslaan als opvolging, maar niet systematisch ter controle
- niet bemoeien of tussenbeide komen, tenzij in geval van nood
- achteraf (eventueel informeel) bespreken om **feedback** te geven en te krijgen, vooral aandacht hebben voor het eindresultaat

OPGELET!

Delegeren mag nooit verworden tot een louter afschuiven van werk of verantwoordelijkheid: het moet de kwaliteit van het einddoel dienen. Het moet een meerwaarde betekenen.

De eindverantwoordelijkheid van de functie of van de stage blijft bij de coach!

28. DELEGATIEGESPREK

WAT?

Een taak of activiteit delegeren gebeurt niet zomaar. Het moet altijd vergezeld zijn van een gesprekje waarin de coach de medewerker enerzijds ondubbelzinnig informeert en anderzijds hem/haar ook motiveert en stimuleert. Zeker in een coaching relatie verloopt dit gesprekje als een wederzijdse gedachtenwisseling.

GEBRUIKSWAARDE?

Voor het nut en de voordelen van delegeren, zie de vorige § 26 & 27. De gebruikswaarde van het gesprek zelf zit per definitie in het uitsluiten van onduidelijkheid en het verzekeren van de betrokkenheid. Dit is vergelijkbaar met de techniek en het effect van **actieplanning**.

HOE?

VOORAF:

- bepaal de te delegeren opdracht of activiteit
- overweeg of de stagiair (of gekozen persoon) voldoende geschikt is

Het GESPREK:

1. Verwoord duidelijk dat je delegeert + wat delegeren eigenlijk is en wat niet...
2. Omschrijf de taak en het doel: leg de precieze opdracht uit, en zeg wat je wil, wat concreet bereikt moet worden – check of deze boodschap 100% begrepen is (bv. door ze te laten parafraseren of samenvatten)
3. Bespreek samen de concrete invulling of uitwerking van de opdracht: bv. waar liggen best de prioriteiten? welke middelen zijn onmisbaar?
4. Motiveer oprecht: geef de voordelen aan, het belang van de opdracht, geef aan waarom je voor X hebt gekozen – check of X je positieve gevoelens deelt
5. Maak afspraken over bevoegdheden: omvang & gebied van beslissingen, toegekende middelen & tijd, beschikbare informatie, mogelijk initiatief, hulp, begeleiding...
6. Geef beperkingen aan: wat mag niet, waar houdt het op? (beslissingsgrenzen)
7. Plan samen de wijze en momenten van opvolging: hoe terugkoppelen, hoe rapporteren, hoe opvolgen van vooruitgang?
8. Maak voldoende bekend aan anderen dat, en aan wie werd gedelegeerd.

ACHTERAF:

- opvolging, eventueel bijsturing (maar geen bemoeienis!) – feedback en **leergesprek** over fouten (bv. via **Problem Based Learning**)
- einde opdracht = eventueel functie-uitbreiding, of mandatering van het beslissingsrecht

OPGELET!

Hou het gesprek kort! (maar effectief...)

In een coaching cultuur moeten de deuren wijd openstaan voor formele/informele rapportering over het verloop, de problemen, het leereffect... Eis zo veel mogelijk afgewerkte taken, geen halfslachtige, onafgewerkte pogingen. Dus: "**Bring me no problems, bring me suggestions...**"

Delegeer opdrachten zoals u het zelf van uw eigen chef zou verwachten.

29. KRITIEK EN APPRECIATIE GEVEN

WAT?

Het geven van positieve of negatieve kritiek is een toepassing van **feedback** geven (= aan iemand eerlijke informatie geven hoe haar/zijn gedrag bij u overkomt), maar daar waar pure feedback neutraal heet te zijn, voegen wij er nu een **uitgesproken (positief of negatief)** waardeoordeel aan toe.

Het gaat hier niet over een zwaar, gepland, geprogrammeerd en voorbereid gesprek (zoals bv. een evaluatiegesprek, een disciplinengesprek). Het gaat wel over korte interventies, directe commentaren, persoonlijke reacties van de coach die inspelen op het recent beleefde gedrag van de stagiair. Deze momenten zijn heel kort van duur en komen best veelvuldig voor – eigenlijk telkens als de coach de stagiair kan helpen met deze specifieke informatie.

De regels zijn grotendeels dezelfde als bij het geven van feedback.

GEBRUIKSWAARDE?

De waarde van kritiek/appreciatie is dezelfde als bij feedback: de coach moet aan de stagiair op een deskundige manier meedelen wat goed of fout is in een bepaald gedrag – wat verbeterd, verminderd of onveranderd is in een bepaalde aanpak. Deze persoonlijke informatie is in het proces van leren en zelfkennis van onschatbare waarde.

Typisch echter voor een positief of negatief **waardeoordeel** is, dat wij het meestal heel moeilijk hebben om dit goed te geven: ofwel hebben wij alléén oog voor het negatieve, of wij draaien rond de pot, wij komen ongeloofwaardig over, wij bereiken een averechts effect. Bovendien kan een onhandig gegeven boodschap zware littekens nalaten bij de stagiair...

Ook bij het **accepteren** van het waardeoordeel zijn er problemen. Bij kritiek gaat de stagiair direct in het defensief, zoekt naar excuses, ontkent faliekant. Bij een compliment staat hij/zij met de mond vol tanden of reageert onbegrijpend...

Een overzicht van tips en technieken om op een effectieve manier kritiek te geven – positief en negatief – is dus zeker waardevol.

HOE?

Voor het uitspreken van een negatieve opmerking, van KRITIEK:

- spreek rechtstreeks met de betrokkene, zonder tussenpersonen of -kanalen
- doe dit onomwonden, duidelijk, ondubbelzinnig, zonder omwegen

- presenteer concrete én correcte feiten
- doe dit onder vier ogen, zonder getuigen
- op het geschikte moment (volgend op het vastgestelde gedrag) – niet uitstellen
- geen overdosis: liever vijfmaal één punt, dan eenmaal vijf punten
- laat de stagiair reageren, verklaren, oplossingen voorstellen (maar geen smoezen!)
- hou het kort: niet langer dan één minuut
- u hebt het over een specifiek gedrag, één fout, niet over de totale persoon – eindig met een positief geluid: geef aan dat u aan de kant blijft staan van de stagiair

Voor het geven van een COMPLIMENT, een schouderklopje, positieve commentaar:

- zoek geen perfectie, maar zoek actief naar goede elementen of naar vooruitgang
- geef geen complimenten voor alledaagse, normale dingen: het moet wel de moeite waard zijn
- doe het 'on the job', en liefst in het publiek
- ook een compliment wordt best direct na de feiten gegeven
- en moet ook steunen op concrete, specifieke en correcte feiten
- hou het kort: niet langer dan één minuut
- eindig positief: met een aanmoediging

OPGELET!

- vergeet niet: elke mens is gevoelig voor kritiek – doe dus, want het wordt heel vlug te veel!
- de aandacht mag niet alleen naar fouten of het negatieve gaan, maar ook naar het goede
- de meeste kritiek kunt u kwijt als u hem in **vraagvorm** formuleert (zoals u bv. systematisch vragen stelt bij Problem Based Learning)
- veel hangt af van de manier waarop u de boodschap presenteert: de taal waarin u de kritiek verwoordt, uw open houding, uw rustig spreektempo, uw vriendelijke intonatie, uw oogcontact, uw helpende stijl – zie ook **Communicatie**
- wees assertief: draai niet rond de pot, noem de dingen bij hun naam – kordaatheid is perfect te verzoenen met menselijkheid en beleefdheid!
- zowel bij kritiek als bij appreciatie: ook al hoeft de mededeling niet lang te duren, voorzie toch een kort moment van stilte (zwijgen) wanneer u uitgesproken bent, zodat de boodschap goed kan doordringen

30. SLECHT NIEUWS MEEDELEN

WAT?

Als de coach een onaangename boodschap moet brengen aan de stagiair. Dit kan een gewoon vervelende zaak betreffen of iets diepmenselijks, het kan over iets futiels gaan of over een tragische gebeurtenis die nog lang nazindert: inkorten programma, weigeren verlof, stopzeten stage, klacht overbrengen, plotse ziekte of ongeval van familie, overlijden...

Uiteraard is het de vraag of het aan de coach is om dit slechte nieuws te brengen – dat hangt af van de invulling van het jobprofiel.

Het geven van kritiek (feedback) is een begeleidings-techniek die buiten dit specifieke hoofdstuk valt.

GEBRUIKSWAARDE?

Het zijn moeilijke onderwerpen om mee te delen omdat ze zo gevoelig en persoonlijk zijn, omdat de reactie zelden voorspelbaar is, omdat u vaak zelf emotioneel bij de situatie betrokken bent, omdat u ditmaal niet kunt terugvallen op uw aangeboren 'sociale vaardigheid'...

Als u het verkeerd aanpakt, kunt u grote en blijvende trauma's veroorzaken bij de stagiair. Bovendien kan het vertrouwen en het positieve beeld dat de stagiair van u heeft worden beschadigd.

HOE?

Aangezien aan de feiten niets kan worden veranderd, is dit een kwestie van correct communiceren.

Niet te lang wachten met het slechte nieuws, niet rond de pot draaien, niet keuvelen, niet ontwijken.

De stagiair ook niet laten gokken, vermoeden, ongerust laten worden.

Niet afschuiven van dit gesprek naar een brief, een mail, of naar een andere medewerker...

De ellende niet compenseren door zelf onhoudbare beloftes te doen, valse hoop te scheppen, onmogelijke hulp aan te bieden....

Doe het in 4 fundamentele stappen:

1. **Korte waarschuwing + de 'klap'** (het slechte nieuws) brengen:
begin met 1 introductiezin, kom dan snel terzake, zeg correct en ondubbelzinnig waarover het gaat, zonder omhaal. Niet bagatelliseren, niet inhameren of meehuilen.

2. **Emotionele reacties opvangen:**

laat de stagiair voldoende tijd om te reageren, hij/zij moet alle mogelijke reacties kunnen uiten. Luister stilzwijgend, toon begrip, vat samen, spreek niet over eigen ervaringen

3. **Toelichten eventuele argumenten, bijkomende informatie:**

laat geen positieve wendingen open (pil vergulden) als die er niet zijn. Kleed het nieuws niet in met massa's redenen, aanleidingen en argumenten. Ga niet in op discussies of aanvallen.

4. **Wat nu?**

Laat de stagiair zelf mogelijke oplossingen overdenken en ontdekken. Kom gezamenlijk tot afspraken, acties. Vermijd betutteling, goedkope troost, medelijden of eigengereid advies. Vraag op het eind wel of u nog iets kunt doen.

OPGELET!

De boodschap valt niet meer terug te draaien. De beslissing is gevallen. De informatie moet in het begin van het gesprek dezelfde zijn als op het eind. Er is dus geen sprake van onderhandelen!

31. EVALUATIEGESPREK

WAT?

Een gesprek waarbij de coach zijn/haar beoordeling voorlegt aan, liefst bespreekt met de stagiair.

De uitspraak kan verschillende termijnen betreffen: ze kan een (korte) beoordeling zijn over een concrete handeling, toepassing, oefening, ze kan een tussentijdse evaluatie over een bepaalde periode weergeven, ze kan een eindevaluatie zijn over het geheel van de stage.

Om effect te hebben moet een evaluatiegesprek een constructieve beoordeling zijn, en geen ver-oordeling. Vandaar dat men soms stelt: een goed evaluatiegesprek is eigenlijk een "evolutiegesprek" – het verleden beoordelen om te bouwen aan de toekomst. Dit laatste aspect is iets minder relevant bij de eindevaluatie, waarbij men vooral een mening geeft over het al dan niet bereikte succes. Zie ook de fase-modules 6. Evaluatie en 8. Eindevaluatie.

GEBRUIKSWAARDE?

Een sleutelbegrip bij coaching en werkplekklaren is "opvolging" – en opvolging is onmogelijk zonder het regelmatig bepalen én beoordelen van de stand van zaken, van de evolutie. Ofwel om te meten en te vergelijken hoe de stagiair groeit (binnen het stageplan) naar de doelstellingen toe, ofwel om in te grijpen en bij te sturen. Evalueren bewijst zijn nut ook indirect in concrete interventies als Feedback Geven, Stage- of leerplan, Carrièreplanning, Competentiemeting en –certificering, zelfs Doelstellingen formuleren, Assertief script e.d.

In een aantal stage-types moet er officieel geëvalueerd worden, meestal ook met een welbepaalde procedure, praktijkproef, of document. Als de resultaten gecertificeerd worden verhoogt dit uiteraard nog meer de waarde van de evaluatie.

Evaluatie mag best een controlerend karakter hebben: weten dat men beoordeeld wordt, werkt eerder stimulerend dan bedreigend – als het op een "gezonde" volwassen manier gebeurt.

HOE? DE COACH...

Het evaluatiegebeuren kan ook uw eigen evaluatie worden ('meta'-evaluatie), met andere woorden een manier om na te gaan hoe u zelf evolueert als coach:

- heeft u als coach uw eigen doelstellingen bereikt?
- heeft u eventueel uw tussendoel bereikt? (als u een coach in opleiding bent)
- op welke manier heeft u dit al dan niet bereikt?
- wat heeft u geleerd uit het voorgaande?
- wat moet u de komende tijd nog meer/beter/anders doen? Etc.

Deze informatie kunt u bekomen via een gesprek met uw eigen coach, via feedback van collega's van het team, via kritische introspectie rond een checklist of een persoonlijk actieplan – sommige vragen kunt u ook aan de stagiair stellen indien u een goede verstandhouding heeft met hem/haar:

bv. "Bent u tevreden over de aanpak?"

bv. "Wat zou u graag anders hebben in onze relatie?"

U kan trouwens het evaluatiegesprek met de stagiair beëindigen met de vraag wat hij/zij ervan vond – of het gesprek volgens hem/haar een nuttige bijdrage geleverd heeft aan de stage en de coaching...

HOE? DE STAGIAIR...

Zoals bij elk gesprek moet u ook hier letten op zowel het WAT? (= welke inhoud kaart u aan?) als het HOE? (= hoe brengt u de boodschap?)

Als het gaat om de beoordeling van een handeling of een oefening, verschilt het gesprek niet veel van een feedback-gesprekje. Maar bij een gepland, min of meer "officieel" evaluatiegesprek, raden wij de volgende rationele benaderingswijze aan – waarbij u zeker niet elk thema of elke werkwijze moet overnemen, maar hopelijk wel de 'geest' van deze raadgevingen...

1. VOORBEREIDING

Zorg dat er een voorbereidend gesprek plaatsheeft met de stagiair. Dit kan gebeuren ter gelegenheid van het kennismakingsgesprek of introductiegesprek, het kan ook een apart gesprek zijn. Bedoeling is dat u het evaluatiegebeuren grondig voorstelt, zowel de zin, het nut als de procedure. Bij voorbeeld met deze elementen:

OPGELET!

Evalueren, feedback, bijsturing en opvolging zijn niet hetzelfde, ook al kunnen ze haast niet zonder elkaar!

- wat is de bedoeling van evaluatie en de evaluatiegesprekken in onze organisatie?
- wanneer zijn ze gepland?
- welke evaluatiegesprekken hebben wij, en wat is hun specifieke bedoeling?
- wordt het stageplan/leerplan van de stagiair ingeschakeld – en hoe?
- wat (welke competenties) wordt geëvalueerd voor stagiair X – wat zijn de criteria?
- wanneer is het goed bij stagiair X en functie X – wat is de norm?
- wordt vooral het 'product' of het 'proces' geëvalueerd – of allebei (de resultaten en prestaties, of de manier waarop ze werden behaald)?
- welk formulier gebruiken wij, hoe werkt het?
- wat wordt van de stagiair verwacht? – hier kan het zijn dat u vraagt aan de stagiair om het blanco formulier ook in te vullen met een persoonlijke 'auto-evaluatie' van zichzelf
- heeft de stagiair dit allemaal begrepen?

2. EVALUATIEGESPREK ZELF

- wat is het objectief van deze stage/stagiair?
- wat zijn de tussentijdse doelstellingen (die nu aan de orde zijn)?
- vergelijken van de twee formulieren...
- bespreken van (1) de extreme scores en (2) van de verschilpunten – met argumentering
- nauwgezet bespreken van de evolutie van het stageplan/leerplan (planning uitgevoerd zoals gepland? verwachtingen ingelost?)
- afspraken maken 'naar maat'
- bij eindevaluatie: bespreking van de voltooiing van het plan – zowel het bereikte einddoel als elke stap daarnaartoe
- eventueel organiseren van een eindproef/praktijkproef, en bespreking daarvan
- aanmoedigen: 'het is volbracht!'

3. NASLEEP VAN HET EVALUATIEGESPREK

- wordt er een verslag, rapport opgemaakt?
- op welk moment – voor welke evaluatie? (bv. alleen de eindevaluatie?)
- bestaat hier een (invul-)formulier voor?
- wat wordt hiermee beoogd?
- wat gebeurt hiermee?
- hoe worden afspraken vastgelegd?
- hoe worden afspraken opgevolgd?
- wat is er voorzien/gepland voor verdere evaluatie en opvolging?
- is er iets voorzien qua certificering, attestering...?

32. CONFLICTBESPREKING

WAT?

Een conflict is een problematische situatie tussen minstens twee partijen, waarbij elke partij eigen belangen wenst te realiseren en hierbij meent dat dit zal gebeuren **ten koste van de andere**. Tegelijk zijn de partijen enigszins afhankelijk van elkaar.

Gewone problemen, meningsverschillen zijn meestal puur zakelijk en feitelijk. Conflicten zijn dat nooit: ze hebben altijd een emotionele dimensie: de emoties sluimeren, ze groeien, ze komen naar boven, ze escaleren. Door de omvang en de toename van de emoties blijven na een tijdje vaak alleen nog de vijandige gevoelens over en is de ware oorzaak helemaal "ergens" op de achtergrond verdwenen.

GEBRUIKSWAARDE?

Conflicten, wrijving, weerstand, verzet... zijn op zich normaal en onvermijdelijk. Het is echter de kunst van de coach om de escalatie, de uitbarsting in de hand te houden.

U kan zelf één van de twee partijen zijn in het conflict (met de stagiair, met een collega, met een meerdere, met een buitenstaander...). U kan ook de "derde" zijn, die getuige is van het conflict tussen anderen en al dan niet moet ingrijpen – dit is **conflict-bemiddeling**.

Aangezien een conflict – en zeker een escalerend conflict – de samenwerking en de coaching danig kan verzieken, is het aan te raden dat u conflicten tijdig aanpakt en zeker de escalatie vermijdt.

HOE?

Als een conflict beperkt blijft tot een gewoon meningsverschil kan men het uitpraten. U mag hier niet te lang mee wachten. Dit gesprek moet niet speciaal worden georganiseerd, maar het moet wel plaats hebben. (**Probleemoplossing**) (**Communicatie**) (**Assertiviteit**)

Als het gaat om een echt conflict, een emotioneel meningsverschil waarbij u zelf betrokken bent, dan is uitpraten of traditionele probleemoplossing meestal een slag in het water want het gezond verstand staat toch op nul. U probeert dan best het volgende parcours te volgen (en te sturen), dat uiteindelijk een appèl doet op het beetje rede dat nog rest:

- (1) beiden: stoom aflaten, de **emoties** onder woorden brengen
- (2) beiden: omschrijven wat de huidige **situatie** is, wat er gebeurd is, wat de gevolgen (zullen) zijn
- (3) beiden: duidelijk formuleren wat de andere "**fout**" doet
- (4) beiden: concreet aangeven wat de andere moet **veranderen**
- (5) hierover samen **onderhandelen**: tot wat is men bereid?
- (6) komen tot duidelijke gezamenlijke **afspraken** (consensus, compromis), eventueel vastleggen.

Hou dit parcours in uw achterhoofd, maar hanteer het niet te nadrukkelijk of doorzichtig: dit ondermijnt uw geloofwaardigheid en oprechte bedoelingen.

Essentieel is dat beide partijen voldoende spreekansen aan elkaar laten! Pas dit zelf als eerste toe door niet in het offensief of defensief te gaan, door uw machtspositie niet te misbruiken, door wel **systematisch eerst het initiatief te geven aan de andere partij**. Doe dit door vooral vragen te stellen, te luisteren, samen te vatten – en door zo weinig mogelijk zaken te poneren.

OPGELET!

De basis van veel conflicten is vaak een verkeerde perceptie van de andere (zijn situatie, gevoelens, waarden, belangen, mening, wensen...). De **communicatie weer proberen openen** is dus dé sleutel.

33. CONFLICTBEMIDDELING

WAT?

Een conflict is een problematische situatie tussen minstens twee partijen, waarbij elke partij eigen belangen wenst te realiseren en hierbij meent dat dit zal gebeuren ten koste van de andere. Tegelijk zijn de partijen enigszins afhankelijk van elkaar.

Gewone problemen, meningsverschillen zijn meestal puur zakelijk en feitelijk. Conflicten zijn dat nooit: ze hebben altijd een emotionele dimensie, ze kunnen zelfs escaleren vanwege de emoties die groeien en openbarsten. Hoe zwaarder de escalatie, hoe vager de oorspronkelijke oorzaak is.

Bij conflictbemiddeling is de coach niet zelf betrokken bij het conflict, maar is hij/zij een 'derde' partij, een getuige van het conflict, gewild of ongewild, die al dan niet moet ingrijpen.

GEBRUIKSWAARDE?

Als de stagiair een van de beide partijen is in het conflict (met een andere stagiair, collega, baas, buitenstaander, opleider...), is de kans groot dat de coach zal moeten ingrijpen. Gebeurt dit niet, of verkeerd, dan zal het verloop en het succes van de stage er onder lijden.

HOE?

Als u als coach onrechtstreeks bij het conflict betrokken bent, dan kan u tussenbeide komen op 3 manieren:

- (1) door eenvoudig uw **macht** te laten gelden, uw wil op te leggen
- (2) door te **arbitreren** (wetten, afspraken, principes, tradities, precedents in te roepen),
- (3) door te **bemiddelen**.

"Macht" werkt slechts aan de oppervlakte en heeft een kortstondig effect. De betrokken partijen moeten toegeven onder druk. Hoe bindend zullen de afspraken zijn?

"Arbitreren" is al iets vruchtbaarder, u gebruikt 'genadeloos' de macht van een externe autoriteit, maar gaat voorbij aan het unieke van deze specifieke situatie. Hoe bindend zullen de afspraken zijn?

"Bemiddeling" geeft de meest blijvende en diepgaande resultaten. U stuurt hierbij aan op volwassen **onderhandelen**.

Hoe kan u "bemiddelen"? Enkele principes...

Kies zeker geen partij! Oefen ook geen druk uit in een bepaalde richting. Wel brengt u de mensen samen en zorgt u ervoor dat ze zowel openhartig met elkaar praten als naar elkaar echt luisteren, en allebei, evenwichtig verdeeld – dit principe moet u desnoods streng en 'scheidsrechterlijk' handhaven. U stuurt het gesprek uiteindelijk naar een overeenkomst waar beiden achterstaan: een consensus is beter dan een compromis.

Om dit proces te realiseren volgt u het eerder vermelde parcours in 6 stappen (**Conflictbespreking**), maar nu als gespreksbegeleider en procesbewaker.

In één zin: u probeert de geëmotioneerde situatie te kanaliseren naar een rationele probleemaanpak.

Bij bemiddeling zit het knelpunt vaak in het begin van het gesprek: als één van beide partijen gewoon niet wenst te praten met de andere. Hier kunt u als bemiddelaar werken met volgende argumentatie:

... wat als wij niet praten? hoe zal het dan zijn volgende maand? (wat is de "prijs van niets-doen")

... dit is geen kwestie van gelijk >< ongelijk, maar van samen-werken (wat zijn uw belangen, niet uw standpunten)

... om professioneel samen te werken hoeft men elkaar niet lief te hebben!

OPGELET!

Het is altijd beter te voorkomen dan te genezen: dus liever escalatie vermijden dan deze achteraf met een moeizaam gesprek te moeten indijken, het conflict bespreekbaar maken voor het openbarst.

Dit voorkomen van zware conflicten gebeurt veel makkelijker...

- als er op de werkplek een cultuur heerst van openheid en **feedback** ("Wij kunnen alles aan mekaar kwijt")
- als de menselijke **communicatie** op de werkvloer goed verloopt: m.a.w. dat de boodschap op het gepaste moment, in de gepaste hoeveelheid, aan de gepaste personen, via de gepaste kanalen, met de gepaste verwoording (ondubbelzinnig!) wordt gebracht.
- als de communicatie voldoende **assertief** verloopt: geen stiekem gedoe, geen inslikken, geen ongecontroleerde uitbarstingen – wel feitelijke, evenwichtige communicatie.

34. PROBLEEMOPLOSSING ALS PBL

WAT?

Of een probleem nu van technische, organisatorische of operationele aard is, de coach past best een methode van "systematische probleemoplossing" toe. Typisch hiervoor is dat men improvisatie en intuïtie de rug toekeert, en een beproefde, systematische manier van handelen hanteert.

Problem Based Learning gaat nog een stap verder: u grijpt de probleemsituatie doelbewust aan om vanuit die werkelijkheid de stagiair op te leiden naar zelfstandig werken en oordelen. Het is een toepassing van "learning by doing" – "learning" doordat de stagiair daadwerkelijk het probleem leert aanpakken.

Natuurlijk kan u uw zelf beleefde (of gecreëerde) problemen benutten als leersituatie en uitgangspunt. Maar het zijn vooral de problemen die de stagiair zelf ervaart die u moet zien en aangrijpen als een leersituatie – zonder ze zelf voor de stagiair op te lossen!

PBL plaatst de stagiair dus ten volle voor zijn/haar eigen leer-verantwoordelijkheid.

GEBRUIKSWAARDE?

Een stagiair die op het werk geconfronteerd wordt met een onverwacht probleem, kan de coach inschakelen als (eeuwige) redder. Maar het is juist de bedoeling van PBL dat de coach dit niet doet en de stagiair leert 100% zelfstandig te werken – door te leren zelfstandig problemen op te lossen.

Problem Based Learning (PBL) bouwt niet alleen op onverwachte problemen. U kan ook doelbewust probleemsituaties opzetten, plannen, programmeren en organiseren om de stagiair hieruit het nodige te doen leren en concluderen – in plaats van te vertrekken van een theoretische les of model, gevolgd door wat praktisch als toemaatje.

Leren via PBL heeft een duidelijk bekljvender en motiverender effect op de stagiair omdat het vertrekt van de werkelijkheid en haar uitdagingen. Het neemt meestal wel wat meer tijd in beslag.

HOE?

Uw basishouding als coach moet ingaan tegen het fenomeen van omgekeerd delegeren (= stagiair schuift een probleem op het werk door naar de coach en is ervan af). Integendeel, u moet zich eerder opstellen als een stimulant en een kritisch klankbord, u moet doelbewust de stagiair actief doen nadenken over het probleem én

over mogelijke oplossingen, zodat het probleem aanleiding wordt tot een leergesprek. "Bring me no problems, bring me solutions... or suggestions!"

Dit gebeurt in eerste instantie door veel vragen te stellen:

- wat is er precies gebeurd? wat heb je precies ervaren?
- is dit de eerste keer?
- waarom is dit eigenlijk een probleem? wat maakt het tot een probleem?
- wat zou de oorzaak zijn?
- wat gebeurt er als je niets doet?
- wat zou je doen als ik er niet was? als je er alleen voorstond?
- welke mogelijkheden heb je? welke kies je? waarom?
- wat voor gevolgen zou deze handelwijze hebben? voordelen? nadelen?
- hoeveel zou dat kosten? hoe zouden de anderen reageren? de grote baas?
- wat denk je zelf van deze oplossing?
- hoe ben je eigenlijk tot deze oplossing gekomen?
- wat onthoud je nu uit deze ervaring met het oog op je job?

Door veel vragen te stellen lukt u de reflecties en voorstellen van de stagiair uit als een soort van katalysator. Op de antwoorden en voorstellen van de stagiair reageert u dan met gepaste **feedback**, maar liefst niet in de vorm van een kritische opmerking of waardering maar nog steeds al vragend en doorvragend. Dit stimuleert het leerproces nog meer.

Bij de feedback en de nabespreking komt niet alleen de kwaliteit van de oplossing aan bod, maar zeker ook het proces van oplossen, hoe men tot de oplossing gekomen is. (**Probleem analyseren**)

Bij het zelf creëren van Problem Based Leersituaties moet u erover waken, dat:

- de situaties zeer realistisch en herkenbaar zijn (ge-linkt aan de werkplek, aan de functie, aan het stageprogramma)
- de situaties in de loop van de stage evolueren van makkelijk naar moeilijk, van eenvoudig naar complex
- de situaties niet als een artificiële oefening in de stage gedropt worden
- de gewenste oplossing/benadering voldoende generiek is (toepasbaar op andere situaties)

OPGELET!

Laat u als geroutineerd professional nooit verleiden om het probleem toch maar zelf op te lossen – wees geduldig!
Profileer u niet als de grote alweter voor wie het probleem kinderspel is: dit demotiveert de stagiair.
Geef meer dan voldoende tijd en aandacht aan het stellen van vragen en het laten reflecteren.

35. ASSERTIEVE GESPREKSVOERING

WAT?

Over het begrip "assertiviteit" bestaan veel misverstanden. Meestal wordt het omschreven als "opkomen voor jezelf" of "vechten voor je rechten", maar dit is te eenzijdig en legt het volle gewicht op de **eigen** belangen. Terwijl de ware assertiviteit een houding/gedrag is dat zich **evenwichtig** situeert tussen de (soms tegengestelde) belangen van de andere en de eigen belangen.

Wie zijn gedrag alléén laat bepalen door de belangen van de andere, is sub-assertief of onderdanig (wat leidt tot toegeven, frustraties, minderwaardigheid...). Anderzijds, wie zijn gedrag uitsluitend laat bepalen door eigen belangen, is **agressief** (wat leidt tot vijandigheid, sabotage, sociaal isolement...) – agressiviteit is dus heel wat breder dan slaan of schelden. Trouwens, "opkomen voor jezelf ten koste van de andere" is ook agressief.

Beide uitersten blijken nadelig op termijn. Ideaal is **assertief** gedrag: opkomen voor uzelf zonder de andere te hinderen, u goed voelen in uw vel maar niet ten koste van..., rekening houden met uw IK, met de ANDERE, en met de context. Of, anders geformuleerd: een assertieve relatie is een **win-win** relatie, er zijn alleen winnaars, en zeker geen verliezers.

GEBRUIKSWAARDE?

Aangezien assertiviteit vooral belangrijk en nuttig is in de omgang, bij een relatie, is het ook van toepassing in de relaties van de coach met bv. de stagiair, de collega's, meerderen, tussenpersonen...

Bij instructie, afspraken, overleg, discussies, conflicten, onderhandelingen... is het belangrijk dat de coach zich enerzijds niet laat doen, en anderzijds ook geen slachtoffers maakt. Beide houdingen wreken zich op de lange termijn. Zie ook: **Onderhandelen**.

In doordeweekse gesprekken is assertiviteit normaal geen probleem. Het is maar als de boodschap moeilijk en negatief is (disciplinair gesprek met stagiair) of als het contact beangstigend is (gesprek met de hiërarchie) dat de assertiviteit op de proef wordt gesteld. Maar juist dan is ze lonend!

HOE?

Er bestaan honderden tips voor een assertiever gedrag. Een essentiële Top-10:

1. Werk vooral met FEITEN: verzamel feiten, vraag naar feiten, verifieer de feiten, argumenteer met feiten, oordeel alleen op feiten...
2. COMMUNICEER ook assertief: spreek gedecideerd en kordaat, spreek afgewogen en niet te vlug, hanteer doelbewust oogcontact, gebruik gebaren om uw woorden te onderstrepen...
3. Iedereen heeft gevoelens, ook op de werkvloer, maar beperk wel de EMOTIES en onbeheerste reacties, hou het zakelijk – laat u nooit helemaal "gaan"
4. Weet goed wat u wil, en wees ondubbelzinnig en direct over uw verwachtingen en uw wensen – presenteer ook uw moeilijke boodschappen ZONDER veel FRANJES of omwegen, zég het!
5. Wees onverzettelijk in de grote principes (doelstellingen, beslissingen) maar wees flexibel in de details (concrete uitvoering, de modaliteiten, de invulling...)
6. Durf gewoon zeggen dat iets NIET KAN (en blijf erbij als het echt niet kan) – "verkoop" dit door eventueel te zeggen wat dan wél nog kan
7. Bij discussies, conflicten, overtredingen: scheid de speler van de bal – richt u op de situatie, op de feiten, de argumenten, niet op de boodschapper
8. "Kill them with kindness!": assertiviteit kàn samengaan met beleefdheid en vriendelijkheid!
9. Blijf ook bewust assertief bij scheve machtsverhoudingen: wees in het contact met de stagiair dus niet arrogant, betweterig of betuttelend, wees anderzijds in het contact met directie en inspectie niet te passief, gesloten of gereserveerd!
10. "Neen heb je al, ja kan je krijgen"... Wat heeft u te verliezen? Openhartig uw gedacht zeggen is veel minder riskant dan gevreesd. U moet altijd uw zegje kunnen doen en durven doen.

HOE? Het Assertieve Script

Het assertieve script is een gesprekspatroon in 4 stappen om een gedragsverandering te bekomen bij de medewerker/stagiair. Bruikbaar als u correctief moet optreden en toch niet direct een sanctie wil nemen of onherstelbare brokken maken. In essentie komt het erop neer dat u duidelijke taal spreekt zodat de stagiair precies weet waar hij/zij staat.

Stap 1: BESCHRIJF het ongewenste gedrag (de ongewenste situatie).

Doe dit objectief, concreet en specifiek, vermijd vermoedens en gissingen.

Stap 2: Druk uw GEVOELENS, eigen waardering uit tegenover dit gedrag.

Hoe zwaar komt het bij u over? Blijf wel kalm. Concentreer u op gedrag, niet op de persoon.

Stap 3: Formuleer duidelijk de gewenste VERANDERING.

Doe dit expliciet, ondubbelzinnig. Eis verandering van gedrag, niet van karakter. En haalbaar.

Stap 4: Geef aan wat de GEVOLGEN zijn (als men al dan niet meewerkt).

Welke beloning of sanctie? Spreek een "contract" af, maak duidelijke afspraken.

OPGELET!

- Assertiviteit kan **nooit** kwaad – laat u omtrent het begrip "assertiviteit" dus niet misleiden door de verwarring in het dagelijkse woordgebruik (waar het meestal neigt naar "agressiviteit")
- Besef dat hét assertieve gedrag niet vast te pinnen is op één onveranderlijk ideaal gedrag, maar dat het eerder een **houding** is die zich soepel en verschillend kan uiten naargelang van de context – kortom: zolang iedereen én uzelf zich lekker voelt bij uw gedrag, zolang de relatie op de werkvloer (met wie dan ook) onbeschadigd blijft of zelfs verbetert, zit u goed!
- Wees vooral op uw assertieve hoede in situaties waar uw assertiviteit het meest getest wordt: in contacten met VIPs, met onbekenden, met kwalijke reputaties, bij verkoop, onderhandeling, evaluaties, confrontaties...

36. CARRIEREPLANNING

WAT?

Loopbaan- of carrièreplanning voor werknemers betreft een planning op middellange of lange termijn. Aan de hand van een screening, proefperiode, potentiële schatting, competentiemeting of andere vorm van meting probeert men een voorspelling te doen waar een medewerker na x aantal jaren kan terechtkomen, onder andere met de nodige begeleiding.

Een **Persoonlijk Ontwikkel Plan** (POP) is (a) een plan om de stage/begeleiding te sturen, en (b) een instrument om de loopbaanbegeleiding te richten. Vooral (b) betreft dus carrièreplanning en wordt vaak opgesteld en besproken op het eind van de stage. Na de eind-evaluatie dus, wanneer de vraag wordt gesteld "en wat nu?" Welke competenties kunnen verder ontwikkeld worden in functie van de loopbaan en de eigen ambities?

GEBRUIKSWAARDE?

Succes heeft niet alleen te maken met hard werken, presenteren en scoren hier-en-nu, maar ook met strategisch vooruitzien, plannen en managen. Het langetermijndenken is een bewezen onmisbaarheid voor professioneel zaken doen.

Carrièreplanning kan niet los gezien worden van de prognoses en ambities van het bedrijf: wat men in petto heeft voor de stagiair/medewerker (POP) moet ook een bijdrage leveren aan het realiseren van het **Bedrijfs Ontwikkel Plan** (BOP): de human resources, de menselijke hulpmiddelen, zijn immers de belangrijkste troef van een bedrijf en dienen dus benut en ontwikkeld te worden. Op dat punt heeft carrièreplanning zeker ook economisch-commerciële waarde.

Een bedrijf dat met een ernstige, soliede carrièreplanning naar buiten komt, heeft ook een motiverende invloed op stagiairs en aspirant-werknemers.

HOE?

Loopbaanontwikkeling is o.a. gebonden aan **competentiemeting**, want daardoor verloopt de ontwikkeling gericht, zowel op korte als lange termijn. De volgende vragen moeten beantwoord zijn:

- welke competenties heeft de stagiair momenteel? ook de **EVC** of erkenning van Eerder Verworven Competenties.
- welke competenties heeft hij/zij nodig voor de huidige functie?
- welke competenties moet hij/zij nog ontwikkelen met het oog op latere evoluties op lange termijn, zowel persoonlijke als van het BOP?

Daar kan ook nog **potentieel-inschatting** bijkomen: welk potentieel heeft de stagiair op middellange en lange termijn?

- aanvang: aan de hand van klassieke screening / assessment (vragenlijsten, proeven, IQ-testen...)
- naderhand: met wat men tijdens de stage geconstateerd heeft bij het functioneren van de stagiair

Vanuit het aspect **Opleiding & Begeleiding** kan hier nog bijkomen:

- wat moet de stagiair realiseren op eigen krachten?
- waarvoor kan hij/zij een beroep doen op interne begeleiding?
- op interne opleiding?
- op externe opleiding?
- welk budget is voorzien?

OPGELET!

Om een stevige basis te geven aan carrièreplanning moet men de competentiemeting bij de start en het eind van de stage heel serieus nemen.

Zoals bij andere HRM-initiatieven is het ook hier zaak dat er regelmatig gecommuniceerd wordt met de directie, personeelsdienst, eventueel de coach over evolutie en groei binnen het langetermijnplan, bv. bij het jaarlijkse evaluatiegesprek.

37. COMPETENTIEWEGING

WAT?

Of competentie-meting, meten van beroepscompetenties: "Meting, soms ook beoordeling, van competenties van personen in functie van de uitoefening van arbeid". Meten betekent: naast een standaard leggen, vergelijken en afwegen.

Nog steeds is competentiemeting binnen het bedrijfsleven onderontwikkeld tenzij er de druk is van een wettelijke verplichting.

Om het maximaal te laten renderen moet men altijd vertrekken vanuit het beroepsprofiel (cfr **bijlage 2** en ook **module 1 Functiebeschrijving**). Zie ook gebruikswaarde, hieronder.

GEBRUIKSWAARDE?

Metten is weten: WETEN omwille van het monitoren van de kwaliteit van de uitvoering van de job, omwille van beslissingen over opleiding en bijsturing (men kan bv. niet opleiden naar maat zonder situering en meting van de startcompetenties), of omwille van eventueel competentie-management door HRM.

Competentiemeting is ook belangrijk in het kader van een Persoonlijk Ontwikkel Plan dat idealiter en hopelijk gekoppeld wordt aan het Bedrijfs Ontwikkel Plan. Men meet niet om te meten, maar om opleidings-, begeleidings- en andere HR-acties uiterst gericht te doen verlopen en zodoende geen tijd, energie en geld te verliezen.

Uiteraard wordt ook de stagiair gemotiveerd door competentieweging vanwege de eruit voortvloeiende persoonlijke aandacht en de gepersonaliseerde aanpak.

HOE?

1ste stap: opstellen van een duidelijk portfolio waarin de competenties van de stagiair worden afgewogen tegenover een of andere standaard (eventueel, liefst zelfs, door het bedrijf mede bepaald).

2de stap: indien bepaalde vereiste competenties via portfolio niet kunnen bewezen worden, kan een aanvullende competentiemeting zinvol zijn. Eerst kan u echter denken aan een quickscan.

3de stap: een quickscan wil zeggen dat u via een gesprek of een vragenlijst tracht te achterhalen of het opportuun is om een competentiemeting te starten

4de stap: de (aanvullende) competentiemeting kan gebeuren via kennistests, maar vooral via een praktijkproef of -oefening (assessment) waarin de stagiair de competenties in kwestie bewijst. In een aansluitend assessment gesprek wordt gepeild naar de onderliggende redeneringen bij handelingen. Ook gerichte observatie kan bijdragen aan het wegen van aanwezige/afwezige competenties.

5de stap: tenslotte volgt hierop een **feedbackgesprek** zodat de stagiair ook nog maximaal leert uit de meting, welke ook de conclusies mogen zijn.

De competenties worden gemeten tegenover een algemene beroepsstandaard, of tegenover de standaard die het bedrijf stelt (m.b.t. de specifieke competenties die het bedrijf belangrijk vindt). De criteria moeten weldoordacht zijn, de indicatoren observeerbaar, en de score vrij van interpretatie.

OPGELET!

Meetbaar maken van competenties is moeilijk en een uitdaging. Het zou echter verkeerd zijn om bepaalde competenties te vergeten, te verwaarlozen, te vervalsen of te herschrijven gewoon omdat ze niet echt meetbaar kunnen worden gemaakt.

Het accent bij competentiemeting mag niet liggen op het schoolse "al dan niet geslaagd" zijn – dit kan immers leiden tot frustraties. Het accent moet liggen op de competenties die de stagiair al bezit, niet op wat hij/zij te kort komt. Eventuele frustraties kunnen worden voorkomen door de meting te linken aan een positief Persoonlijk Ontwikkel Plan (loopbaanplan), indirect aan het Bedrijfs Ontwikkel Plan.

38. COMPETENTIECERTIFICERING

WAT?

Een certificaat, een attest, een label... aan een resultaat toekennen. Het officiële karakter kan sterk verschillen. "Certificaat" is een vrij zware en officiële vorm. Een "attest" is minder zwaar, maar daar is altijd sprake van meten én beoordelen. Sectorale proeven, screenings e.d. kunnen ook diverse vormen en niveaus van certificering krijgen – die samenhangt met de ernst en de reputatie van de (beroeps-)organisatie in kwestie.

Een speciale en waardevolle toepassing is EVC: "Erkenning van eerder Verworven Competenties". Deze visie gaat er terecht van uit dat kennis op diverse momenten en plaatsten wordt verworven: door scholing, werkervaring, levenservaring, privé-activiteiten... EVC beoogt dus ook de competenties die buiten het reguliere onderwijs zijn opgedaan, te erkennen.

GEBRUIKSWAARDE?

Sommige certificering is officieel erkend – bv. "titel van beroepsbekwaamheid" of een "ISO-label".

Sinds het nieuwe millennium wordt hoe langer hoe meer werk gemaakt van certificering, zoals de validering van praktijkproeven door de sectoren, maar ook grensoverschrijdende certificering op Europees gebied.

Certificering heeft altijd een meerwaarde voor de betrokken persoon én voor het bedrijf. Een betrouwbare certificering betekent heel wat winst van tijd, inspanning en zekerheid.

De waarde, het belang van de certificering is uiteraard recht evenredig met de waarde die aan het certificaat gehecht wordt door het bedrijf (of de sector, of de gemeenschap).

Een officiële erkenning en waardering van competenties heeft duidelijk een motiverende waarde voor het personeel (cfr enjoyability naast employability, cfr ook de positieve cultuurverandering naar meer persoonlijke aandacht).

Certificering werkt ook sterk image-buildend: zo maakt men graag bekend dat men werkt met "gecertificeerd personeel".

Al deze voordelen zijn herkenbaar bij EVC: bij werving en selectie zal men eerst kijken naar de eigen aanwezige EVC alvorens extern te gaan, bij organisatie van opleiding zal men uitnodigen, cancellen, programmeren, evalueren... volgens de EVC van elke medewerker, bij bestaffingsproblemen kan men via EVC vlugger en beter vervangingen regelen (inzetbaarheid/employability).

HOE?

Als u voortbouwt op een portfolio, dan moeten de bewijsstukken in het portfolio aan een aantal eisen voldoen om ernstig te kunnen meespelen: ze moeten authentiek zijn, actueel, relevant (gerelateerd aan competenties), voldoende in aantal, voldoende gevarieerd.

Het is belangrijk dat directie, Human Resources Management, eventueel de coaches op de hoogte zijn van de meest gangbare certificeringen en hun relatieve waarde. Ook of de officiële vlag wel de werkelijke lading dekt. Hiervoor is kritische zin en veel ervaring van doorslaggevend belang.

Van EVC wordt veel werk gemaakt. Dit krijgt ook politieke ruggensteun (cfr Vlaams decreet). De ontwikkeling van beroepsproeven van de certificatie-afdeling van de VDAB, is een van de nieuwe services in de competentiecentra van de VDAB.

OPGELET!

De ontwikkeling van certificering zit in een stroomversnelling, zowel op Vlaams als op Europees gebied, zodat het aan te raden is deze evolutie op de voet te volgen.