OC Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door OC Rendement

Personeel is voor bijna iedere organisatie het belangrijkste bedrijfskapitaal. Om de waarde van dat menselijk kapitaal te behouden en te vergroten, investeren werkgevers in opleiding en coaching. Dat zijn flinke investeringen, niet alleen in geld, maar ook in tijd en aandacht. P&O-professionals die zich bezighouden met de uitvoering en vormgeving van het opleidingsbeleid willen daarom dat die investeringen ook rendement opleveren.

OC Rendement onderscheidt zich door:

- Nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- Laagdrempelige artikelen over organisatieontwikkeling, inkoop, selectie en certificering van opleidingen, didactiek, advisering en coaching;
- Actuele rubrieken met relevante praktijkcases;
- Handige checklists en praktische tips.

Meer informatie op: www.rendement.nl/oc

Voordelig proefabonnement aanvragen? www.rendement.nl/oc/abonneren

OC Rendement twitter Volg ons @OC_Rendement

© 2015 Rendement Uitgeverij. Alle rechten voorbehouden.

OC Rendement

Niets uit deze uitgave mag, noch geheel, noch gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

PRAKTISCHE EN PERSOONLIJKE BEGELEIDING MET COACHING ON THE JOB

In de schaduw van de medewerker

Iedereen kent wel zo'n situatie: er moet een nieuwe medewerker worden ingewerkt. Het ligt voor de hand dat een ervaren collega die taak op zich neemt. De algemene aanname is dat hij wel weet hoe je een nieuwkomer moet begeleiden. Iemand wegwijs maken in de mores van een organisatie is één ding; ondersteuning bieden bij een dieper gaand ontwikkelingsproces vraagt echter om coachende vaardigheden. Coaching on the job kan in zo'n geval uitkomst bieden.

Een begeleider kan de neiging hebben om een taak over te nemen. Hoe vaak hoor je niet zeggen: 'Delegeren? Het gaat sneller (en beter) als ik het zelf doe.' Het mag duidelijk zijn dat niemand daarmee gediend is. Als het aankomt op meer inhoudelijke begeleiding gaat het vaak mis. Toch neemt de behoefte aan het delen van kennis en vaardigheden binnen organisaties toe. Enerzijds omdat het praktisch rendement van dure opleidingen of trainingen niet altijd aantoonbaar is. Anderzijds omdat de benodigde kennis specifiek is en ontwikkeld wordt binnen de organisatie.

Praktisch

Naast de noodzaak om kennis intern te delen (en te behouden), hebben medewerkers vaak behoefte aan persoonlijke begeleiding om aan hun eigen verwachtingen en die van hun werkgever te voldoen. Van werknemers wordt verwacht dat ze kunnen omgaan met uiteenlopende informatiebronnen en computerprogramma's, dat ze effectief kunnen communiceren en dat het privé op rolletjes loopt. Om werknemers direct in hun beroepspraktijk te ondersteunen – in situaties waar zich problemen voordoen – biedt 'coaching on the job' praktisch resultaat. Bijkomend voordeel is dat het werk doorgaat.
Deze intensieve, persoonlijke vorm van begeleiding vindt plaats op de eigen werkplek of in een voor het probleem relevante situatie. Denk aan direct klantcontact, bij het geven van een presentatie of tijdens een vergadering. Coaching on the job richt zich dus op de directe uitoefening van het werk. De werknemer krijgt feedback doordat de problemen direct waarneembaar zijn. Door het gedrag te verklaren, wordt de medewerker zich bewust van ineffectief gedrag. Zijn valkuilen worden eerder zichtbaar, maar ook zijn kwaliteiten, wat prettig is voor het zelfvertrouwen.

Coachingsdoel

Een goed resultaat staat of valt met het stellen van duidelijke doelen. Die bepalen ook de vorm van de begeleiding. Coaching on the job is dan ook allesbehalve een standaardproduct. Om misverstanden te voorkomen, is het noodzakelijk dat opdrachtgever, werknemer en coach het vooraf eens zijn over de doelstellingen en vragen als:

- Waar komt de coachingsvraag precies vandaan?
- Zijn werkgever en werknemer het eens over de motivatie voor de coaching?
- Wat zijn de verwachtingen van de verschillende partijen?
- Wat zijn hun intenties?
- Wat zijn de knelpunten? (Denk aan de beschikbare tijd, het veiligheidsgevoel

Wanneer kiest u voor coaching on the job?

Er zijn diverse redenen om 'coaching on the job' in te zetten. Er kan sprake zijn van een nieuwe functie, een dreigende burn-out of re-integratie van een medewerker na een periode van afwezigheid, maar ook van een conflict op het werk of een noodzaak om de persoonlijke effectiviteit te verbeteren. Soms zet u met een praktijkinstructie op de werkvloer de puntjes op de i na een kennisintensieve training of opleiding. Ook kan coaching on the job onderdeel zijn van een regulier coachingstraject, bijvoorbeeld om de context van het werk in kaart te brengen.

van de werknemer, spanningen op de werkvloer of belanghebbenden met tegengestelde belangen.)
- Waaraan merken we dat het probleem is opgelost?

Afspraken

Afhankelijk van het gewenste doel maakt u daarna afspraken over de duur en intensiteit van de begeleiding. Bespreek ook wanneer de evaluaties plaatsvinden: tussentijds om na te gaan of u nog 'op de goede weg zit' en achteraf om te toetsen in hoeverre het beoogde resultaat is behaald. Daarna is het tijd voor het echte werk. De coach stelt zich min of meer op als de schaduw van de werknemer: kijkt mee over de schouder, observeert het doen en laten van de medewerker en de dynamiek in zijn omgeving. De coach begint met vragen over de manier van werken. Wat zijn je taken en hoe besteed je je tijd? Wie zijn je directe collega's, met wie heb je in- en extern te maken? Wat doe je nu? Deze analyse heeft tot doel de werkzaamheden en relaties in kaart te brengen. De eerste analyserende gesprekken zijn aftastend. Het is een periode waarin coach en gecoachte elkaar en hun grenzen leren kennen. Van daaruit is het mogelijk om samen haalbare tussendoelen te bepalen die leiden tot een realistisch, meetbaar, motiverend actieplan. Na de intensieve eerste periode neemt de frequentie geleidelijk af. Tijdens het traject maakt de coach gebruik van verschillende methoden en technieken, steeds afgestemd op de situatie. Hij geeft feedback, stelt vragen die aanzetten tot nadenken, ondersteunt bij het in de praktijk brengen van nieuwe vaardigheden, complimenteert en stimuleert de medewerker om zelf naar oplossingen te zoeken. Na een (dreigende) burn-out blijft ook de privésituatie niet buiten beschouwing. De coach bespreekt met de werknemer welke activiteiten energie geven en welke energie vreten. Maar ook de dagelijkse planning komt aan bod. Ligt het accent in het traject bijvoorbeeld op timemanagement, dan brengt de coach samen met de medewerker in een taartdiagram de tijdsbesteding in kaart. Om de effectiviteit van de coaching te vergroten, zorgt de coach dat hij aansluit bij de werknemer. Wat hij niet doet, is kant-en-klare oplossingen geven.

> **De coach geeft geen kant-en-klare oplossingen**

Voorwaarden

De belangrijkste voorwaarden voor 'coaching on the job' zijn dat de medewerker in staat is om naar zichzelf te kijken en dat de coach over de juiste vaardigheden beschikt. Is daaraan voldaan, dan biedt een interne coach voordelen boven een externe:
- De coach is bekend met het reilen en zeilen van de organisatie.
- De coach kent de functie-inhoud.
- De coach is snel inzetbaar, heeft geen reistijd en is relatief goedkoop.

Natuurlijk zijn er ook enkele nadelen:
- Er kan kokervisie of 'bedrijfsblindheid' ontstaan, waardoor blinde vlekken niet zichtbaar worden voor de coach.
- Er spelen andere belangen bij de gecoachte of de coach (zo zal een leidinggevende coach vooral meetbare prestatieverbetering op het oog hebben).
- Vertrouwen en veiligheid ontbreken.
- Er is onvoldoende commitment, waardoor afspraken worden afgezegd of uitgesteld, met het risico dat het coachingstraject een stille dood sterft.

Voor een externe coach neemt de werkgever meestal het initiatief. Een enkele keer ook adviseert een bedrijfsarts 'coaching on the job', vrijwel altijd omdat er bijvoorbeeld wrijving is met collega's of leidinggevenden of bij dreiging van een burn-out.

Marrie Rietveld, coach bij de Twist en auteur Coachy.nl, tel: 06 10 88 98 48, e-mail: marrie@detwist.nl, www.coachy.nl