



Nooit te oud

Laaggeschoolde oudere medewerkers
bewegen tot ontwikkeling en scholing



Loyalis

Deze handleiding hoort bij het project Opleiding op Leef tijd, dat in opdracht van de WENb, gesubsidieerd door het Ministerie van SZW en Loyalis Verzekeringen, in 2009 is uitgevoerd door Loyalis Kennis en Consult.

Oktober 2009

Inhoudsopgave

Inleiding	6
1. Herken de bezwaren van laaggeschoolde medewerkers.....	7
2. Maak scholingsbeleid onderdeel van het totale bedrijfsbeleid	8
3. Verlaag de drempel voor het voeren van scholingsgesprekken	10
4. Voer het gesprek op een goede manier	12
5. Neem tijdens het gesprek een coachende houding aan	14
6. Bouw het scholingsgesprek goed op	16
7. Blijf uit de drama-driehoek: Projectervaring 'Opleiding op leeftijd'	17
Bijlage 1 Stappenplan	18
Bijlage 2 Scholingsgesprek – voorbereiding voor de medewerker	19
Bijlage 3 Scholingsgesprek – format voorbereidingsformulier voor de medewerker	20
Bijlage 4 Scholingsgesprek – format verslag leidinggevende	21
Bijlage 5 Scholingsgesprek – checklist	23

Inleiding

Gezocht: vitale, gemotiveerde, productieve en flexibele medewerkers. Die met hun competenties en energie aansluiten bij de eisen van het werk. En dat gedurende hun hele loopbaan. Klinkt goed, maar is de praktijk ook zo rooskleurig? Helaas niet altijd.

We leven in een steeds sneller wordende samenleving. Kennis en technologie ontwikkelen zich in hoog tempo. Organisaties veranderen voortdurend. Dit betekent dat de werkplek van vandaag anders is dan die van gisteren. Net als de apparatuur waarmee moet worden gewerkt. Dat heeft gevolgen voor de medewerkers. Zij moeten mee ontwikkelen met de veranderingen die zich op en rond hun werkplek voordoen.

En dat is niet altijd gemakkelijk. Vooral niet als het de oudere generatie laagopgeleide medewerkers betreft. Zij zijn opgevoed met het idee van 'lifelong employment'. Het woord verandering brengt bij hen vaak koudwatervrees met zich mee.

En toch zijn opleiding en ontwikkeling belangrijk. Allereerst omdat sinds de afschaffing van de VUT mensen langer moeten doorwerken. En het is in het gezamenlijke belang van werkgever en werknemer dat dit ook op een zinvolle, plezierige en productieve manier gebeurt.

Bovendien gaat de hele organisatie erop vooruit als er een expliciet scholingsbeleid is en uitgevoerd wordt. Want de ervaring leert dat een positievere houding ten aanzien van scholing leidt tot een toename van productiviteit, een betere concurrentiepositie in het verwerven van personeel, een prettige werksfeer, een goed imago, flexibeler personeel en een lager verzuim. En dat willen we allemaal.

Kijken naar mogelijkheden

Misschien denkt u nu: dat zie ik helemaal niet zitten. Begrijpelijk, want er komen best wat moeilijkheden bij kijken. Want hoe vertelt u uw medewerker dat u wilt dat hij of zij op late leeftijd nog bij moet leren?

Daarnaast ziet u misschien nog allerlei andere beren op de weg. Scholing kost te veel geld, medewerkers gaan naar een andere bedrijf als ze goed worden opgeleid, de productie komt onder spanning te staan door afwezigheid. Misschien bent u eigenlijk best tevreden met hoe het nu gaat of vraagt u zich af of er wel geschikte opleidingen voor uw situatie zijn. En of het haalbaar is om oudere medewerkers in beweging te krijgen.

In deze handleiding geven we daarom handreikingen dit gemakkelijk te maken. We gaan achtereenvolgens in op mogelijke weerstanden, op uw beleid en op het gesprek zelf. Deze handleiding hoort bij het project Opleiding op Leeftijd, dat in opdracht van de WENb, gesubsidieerd door het Ministerie van SZW en Loyalis Verzekeringen, in 2009 is uitgevoerd door Loyalis Kennis en Consult. Daarin zijn naast de ontwikkeling van deze handleiding een aantal workshops voor werknemers en leidinggevenden uitgevoerd over hetzelfde thema.

1. Herken de bezwaren van laaggeschoolde medewerkers

In de inleiding las u al dat ontwikkeling en scholing onontbeerlijk zijn om een organisatie succesvol te maken. Maar veel werkgevers vinden het lastig om dit te organiseren, blijkt uit ervaring. In deze paragraaf leggen we uit waarom dat zo is. Want als u meer weet over hoe het probleem in elkaar zit, kunt u het ook gemakkelijker oplossen.

Wie voor een dubbeltje geboren is

Waarom is lager opgeleid personeel moeilijker aan te zetten tot scholing? Over antwoorden op deze vraag heeft TNO een boekje gemaakt.¹ Er zijn twee belangrijke redenen aan te wijzen. De eerste is dat veel laaggeschoolden een traditioneel beeld hebben van leren. En daar hebben ze slechte ervaringen mee. Ze hebben op dit punt weinig zelfvertrouwen. En zijn bang dat ze geridiculiseerd worden als ze scholing gaan volgen. Ze geloven sterk in het beeld dat ‘wie voor een dubbeltje geboren is, nooit een kwartje wordt.’

Een tweede reden heeft te maken met de houding van lager geschoolde werknemers ten opzichte van hun loopbaan en hun organisatie. Lager geschoolde werknemers leven bij de dag. Ze gaan ervan uit dat het bedrijf voor hen zal zorgen en dat ze het wel uitzingen tot hun pensioen. Ze komen gewoonweg niet op het idee om een scholing te volgen. Hieronder hebben we de mogelijke weerstanden tegen scholing voor u op een rij gezet.

Ze **durven** geen scholing te volgen omdat:

- Ze slechte ervaringen met school en leren hebben
- Ze leren niet leuk vinden

Ze **weten** niet waarom ze een scholing zouden moeten volgen omdat:

- Ze niet overzien welke veranderingen zoal gaande zijn
- Ze niet overzien dat het nodig is om werk te behouden

Ze **kunnen** niet investeren in een scholing omdat:

- Ze na een dag fysieke arbeid (en ongunstige werktijden) uitgeput zijn
- Vrouwen vanuit een traditioneel rolpatroon thuis nog veel werk hebben
- Ze soms onvoldoende geletterd zijn
- Ze geen geld hebben om het te bekostigen

Ze **willen** niet investeren in een scholing omdat:

- Ze geen gevoel van intrinsieke betrokkenheid bij werk of bedrijf hebben, want hun betrokkenheid is vooral gebaseerd op baanzekerheid
- Ze bang zijn dat een scholingsvraag het signaal afgeeft dat ze weg willen
- Er geen sociale steun vanuit hun leefomgeving voor bestaat

Tip

Wilt u effectief werk maken van het opleiden van laaggeschoold personeel?

Dan moet u investeren in het ombuigen van negatieve beelden over ontwikkelen, leren en opleiden.

¹A.A. Smit, S. Andriessen & K. Stark. Lager opgeleiden in beweging, Hoofddorp, TNO Kwaliteit van leven, 2005, ISBN-90-5986-171-X

2. Maak scholingsbeleid onderdeel van het totale bedrijfsbeleid

Een scholings- of opleidingsplan is alleen effectief als het niet op zichzelf staat, maar is ingebed in het totale bedrijfsbeleid. In deze paragraaf leest u waarom dit zo is. En hoe u dit realiseert.

Inbedden zorgt voor motivatie en continuïteit

Scholing is niet anders dan andere tactisch-strategische thema's in een bedrijf: directie, lijnmanagement en HRM-staf moeten expliciet op één lijn zitten. Als er geen breed gedragen eensgezind gevoel voor urgentie en richting is, is de kans van slagen klein.

De reden is eenvoudig. Medewerkers zijn eenvoudiger te motiveren om scholing te volgen als ze zien dat ze er daadwerkelijk iets mee opschieten, er kansen mee creëren. Dat ze er ook echt iets mee kunnen in hun dagelijkse werk of in hun loopbaan. Dit lukt als scholingsbeleid aansluit bij de koers van het volledige bedrijf. Bovendien zorgt inbedding voor een robuust plan dat over een langere periode uitgevoerd kan worden. U borgt hiermee de continuïteit.

Langetermijnvisie, personeelsplanning, scholings- of opleidingsplan

In de langetermijnvisie staan de antwoorden op de grote vragen van uw bedrijf. Waar wil dit bedrijf over een paar jaar staan? In welke markt? In welke omvang? Met welke technologie? Uit deze meerjarenvisie is idealiter een personeelsplanning afgeleid. Welke kwalificaties zijn er nodig voor deze koers? Hoeveel mensen met welke kennis en vaardigheid hebben we nodig? Kan dat met zittend personeel, of is er sprake van in- en/of uitstroom? Hoe kunnen we interne doorstroom vormgeven? Een scholings- of opleidingsplan vloeit vervolgens logisch voort uit de bovenstaande documenten. En is daarmee ingebed in de grotere beweging van het bedrijf. Waardoor het in ieder geval ook verzekerd is van draagvlak in alle lagen.

De juiste verantwoordelijkheid

Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van deze plannen? En bijvoorbeeld voor de uitvoering van de scholingsgesprekken? En voor het scholingsbudget? En voor de realisatie van de gemaakte scholingsafspraken? Hieronder ziet u een suggestie voor een taakverdeling. Zie ook het uitgebreide stappenplan in bijlage 1.

Leidinggevende	P&O
<p>Stelt samen met P&O een personeelsplanning op voor zijn afdeling en samen leiden zij hier een scholingsplanning uit af. In dit plan staan in ieder geval de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Doelgroepen ■ Beschikbare budgetten ■ Tijdsplanning 	<p>Stelt samen met de directie op bedrijfsniveau een meerjaren personeelsplanning op en samen leiden zij hier een scholingsplanning uit af. Als het kan, worden deze afspraken vastgelegd in de CAO.</p>
<p>Voert functionerings-, ontwikkelings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken met de medewerker.</p> <p>Stelt samen met medewerker een gespreksverslag op.</p> <p>Spreekt een frequentie van gesprekken met de medewerker af om de voortgang te volgen.</p>	<p>Verzorgt of organiseert trainingen gesprekstechniek voor leidinggevendens.</p> <p>Verzorgt of organiseert intervisie voor leidinggevendens (over dit thema).</p> <p>Ondersteunt de leidinggevende zonodig in gesprekken of in motiveren van medewerkers.</p> <p>Coacht de leidinggevende als hij of zij dat wil.</p> <p>Adviseert, inventariseert en regelt concrete scholingsmogelijkheden en kan daarmee zowel leidinggevende als medewerker ondersteunen.</p> <p>Bewaakt het scholingsbudget op afdelings- en bedrijfsniveau</p>

Tip

Ga uit van het volgende principe:

De leidinggevende is verantwoordelijk voor zijn personeel. P&O kan zowel de leidinggevende als de medewerker ondersteunen en faciliteren.

3. Verlaag de drempel voor het voeren van scholingsgesprekken

Voor alle medewerkers, maar zeker voor oudere medewerkers, zijn scholingsgesprekken eng. Daarom is het belangrijk dat u er eerst goed over communiceert. Het is belangrijk dat u de koers van het bedrijf en de afdeling helder maakt en de noodzaak om daarin mee te veranderen. Bovendien legt u uit welke mogelijkheden u de medewerker biedt. Hieronder leest u welke concrete onderdelen u aan bod kunt laten komen.

Vertel over de aanleiding van het scholingsgesprek

Voordat u het scholingsgesprek begint, is het goed dat u de context ervan uitgebreid schetst. U geeft daarin antwoord op de volgende vragen:

- Welke ontwikkelingen in het bedrijf of het werk geven aanleiding tot dit scholingsgesprek?
- Komt het initiatief van het bedrijf of van de werknemer?
- Hoe past dit scholingsgesprek binnen het personeels- en organisatiebeleid?
- Welk scholingsprogramma of opleidingsvisie is er binnen het bedrijf?
- Wat zijn de mogelijke consequenties indien de werknemer niet bereid is tot scholing?

In de meeste gevallen zijn de volgende aanleidingen te onderscheiden:

- We moeten vakkennis voor de huidige functie onderhouden
- We moeten vakkennis voor de huidige functie verbreden of verdiepen
- De wet- en regelgeving schrijft dit voor
- De beroepskwalificatie is veranderd
- U stroomt door naar een hogere of andere functie
- De werkgever stelt bepaalde opleidingen verplicht
- De werkgever streeft naar flexibeler inzetbare werknemers

Zorg voor een goede uitnodiging

Doe de oproep aan medewerkers tot scholing in een breed gezelschap. Dat is minder bedreigend dan een bilateraal gesprek. U kunt hiervoor een regulier werkoverleg gebruiken.

Maar u kunt ook voor (specifieke groepen) medewerkers bijeenkomsten organiseren. Daarin staan vragen centraal als: wie ben ik? wat kan ik? wat wil ik? Met speelse werkvormen en in interactie met collega's kunnen zo loopbaangerelateerde thema's worden verkend, die dan geleidelijk tot een eigen loopbaan- ontwikkelings- of scholingsplan kunnen leiden.

Ook kunt u medewerkers met elkaar in gesprek laten gaan over wat hun wensen zijn in hun werk en het volgen van scholing. Medewerkers zouden een antwoord kunnen formuleren op de vragen:

- Waar hebben jullie hulp bij nodig?
- Wat zien jullie als grootste belemmering?
- Verzin samen een oplossing voor het probleem

Zorg voor een concreet aanbod

In de scholingsgesprekken hebt u een concreet aanbod nodig. Dit is essentieel voor het succes van het gesprek. Zorg dus dat u weet welke scholingen aangeboden of verlangd worden. Wat houden zij bijvoorbeeld in, hoe zien de roosters eruit en wat bereikt de medewerker er wel of niet mee, als hij deze met succes afrondt?

Zorg voor een aantrekkelijk aanbod

Dat er een concreet aanbod is, betekent nog niet dat de medewerker er gebruik van zal maken. Verlaag daarom de drempel door het aanbod aantrekkelijk te maken. Hieronder ziet u een aantal manieren waarop dit zou kunnen.

- Bied studiefaciliteiten aan (geld en tijd)
- Omzeil studiecontracten die overstappen naar een andere werkgever onmogelijk maken
- Zet geen sancties op het niet behalen van studieresultaten
- Creëer geen uitzonderingsposities, faciliteiten zijn er voor iedereen
- Bied de medewerker een mentor aan voor moeilijke scholingsmomenten

Zorg dat het aanbod aansluit bij de wensen van de oudere, laaggeschoolde medewerkers

De ervaring leert dat oudere laaggeschoolde medewerkers specifieke wensen hebben. Voor het succes is het belangrijk dat het aanbod hierop aansluit.

- Zorg voor een snel aanbod. Stel de start van de scholing niet uit na de beslissing
- Zorg voor aanbod waarin medewerkers leren in uw eigen praktijk. Dit doen ze liever dan leren in een schoolse situatie of bij een ander bedrijf
- Zorg voor (meerdere) korte cursussen. Dit werkt beter dan één lange
- Zorg ervoor dat medewerkers cursussen volgen met eigen collega's. Dit doen ze liever dan met vreemden
- Zorg voor goede coaching
- Examineer op een zo luchtig mogelijke manier
- Vier successen door aandacht, certificaten of bonussen

Tip

Vertrouw erop dat een goed scholingsbeleid een bindende en productieve werking heeft.

4. Voer het gesprek op een goede manier

Een scholingsgesprek heeft, meer dan een functionerings- of beoordelingsgesprek, een coachend karakter. In een coachend gesprek zijn twee mensen op een volwassen, gelijkwaardige en open manier in gesprek. Of dit lukt, hangt af van veel factoren: de uitnodiging, de plaats, de tijd, de toon. In dit hoofdstuk leest u hoe u het scholingsgesprek goed kunt voeren.

Zorg ervoor dat de medewerker goed voorbereid is

De medewerker weet op tijd ...

- ... dat er een scholingsnoodzaak is
- ... welke keuzes hij heeft en welke condities daarvoor gelden (rechten, CAO-afspraken, kosten, concrete mogelijkheden)
- ... met wie (met welke functie) hij een gesprek heeft
- ... hoe lang het gesprek duurt
- ... waar het gesprek plaatsvindt
- ... wanneer het gesprek plaatsvindt
- ... hoe vaak en wanneer er voortgangsgesprekken zijn
- ... hoe het scholingsgesprek zich tot het functioneringsgesprek verhoudt

Zorg voor een gevoel van rust in het gesprek zelf

- Positioneer het scholingsgesprek wel in de gesprekkencyclus (functioneren, pop, beoordelen), maar organiseer het als apart gesprek. Hierdoor wordt focus bereikt en bovendien wordt hiermee het coachend karakter van het scholingsgesprek (zie verderop) meer recht gedaan
- Neem de tijd om vertrouwen te winnen (social talk, koffie)
- Neem de tijd voor het gesprek en maak uitloop mogelijk. Houd er wel rekening mee dat de spanningsboog rond dit soort indringende thema's beperkt is (maximaal 60-75 minuten). Maak een vervolgspraak zolang er open eindjes zijn

Benadruk in het gesprek hoe u scholing faciliteert

U vertelt bijvoorbeeld ...

- ... dat een adviseur helpt bij de selectie van een scholingsinstituut
- ... waar de medewerker informatie over scholingsmogelijkheden kan vinden
- ... of de scholing (gedeeltelijk) tijdens werktijd plaats kan vinden
- ... of u de scholing (gedeeltelijk) betaalt
- ... of u vervanging regelt als dat nodig is
- ... dat er een coach/mentor beschikbaar is bij moeilijkheden
- ... wat de gevolgen zijn van het wel of niet met goed gevolg afsluiten van de scholing
- ... of u de afspraken vastlegt in een scholingsovereenkomst

Inventariseer en bespreek mogelijke weerstand bij de werknemer

In het eerste hoofdstuk schreven we al dat onder de koudwatervrees van medewerkers om scholing te volgen, verschillende redenen kunnen liggen. Ze zijn samen te vatten in de thema's: niet weten, niet durven, niet kunnen en niet willen. Hieronder leest u per thema hoe u deze weerstand kunt bespreken. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de houding die u daarbij kunt aannemen.

Rond 'niet weten':

- Investeer in het verduidelijken van de scholingsnoodzaak
- Maak scholingsmogelijkheden zo concreet mogelijk
- Bied actieve hulp bij het onderzoeken van scholingsmogelijkheden

Rond 'niet durven':

- Maak de ervaringen met school, denkbeelden over leren, faalangst, expliciet bespreekbaar
- Vertel dat u de medewerker tijdens de opleiding blijft steunen

Rond 'niet kunnen':

- Maak het tekort aan basisvaardigheden bespreekbaar: heb je vertrouwen in jezelf als het gaat om het volgen van een scholing?
- Vertel dat het mogelijk is om op dat punt ook scholing te volgen
- Vertel dat u het met aangepaste (flexibele) werktijden mogelijk maakt om scholing te volgen

Rond 'niet willen':

- Maak dit punt en de rol van de sociale omgeving daarin bespreekbaar. Vraag bijvoorbeeld hoe familie, vrienden en collega's tegen scholing aankijken
- Vertel dat u investeert in het ontwikkelen van een betrokken gevoel bij werk en bedrijf (trots)
- Vertel dat de medewerker mag beginnen met een opleiding die hij zelf interessant vindt. Zo investeert u in het behalen van een scholingssucces

Maak een gezamenlijk plan en spreek af: wie doet wat wanneer.

Bepaal samen met de medewerker wat er nodig is om een plan invulling te geven. Hiervoor kunt u het voorbereidingsinformatie en -formulier voor de werknemer (bijlage 2 en 3) en het dialoogverslag voor de leidinggevende (bijlage 4) gebruiken.

5. Neem tijdens het gesprek een coachende houding aan

U las het al eerder: medewerkers kunnen weerstand hebben tegen het volgen van opleidingen of zelfs tegen het opleidingsgesprek. Ook las u wat u daarover kunt bespreken. Nu is de volgende vraag: hoe doet u dat? Dit doet u door een coachende houding aan te nemen. In dit hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

Blijf vrij van vooringenomenheid

Het scholingsgesprek met laaggeschoolde ouderen vergt bijzondere competenties op het gebied van gespreksvoering en het omgaan met weerstanden. Net als elk gesprek waarin ontwikkeling van de gesprekspartner aan de orde is. Dit heeft niet alleen te maken met de weerstand van de medewerker, maar ook met die van uzelf.

U kunt zelf al allerlei vooringenomen opvattingen hebben over de betreffende medewerker of over opleiding voor ouderen in het algemeen. Opvattingen, die te maken hebben met de eigen ervaringen, successen, teleurstellingen, routines en vooroordelen. Wanneer u daarmee een gesprek ingaat, hoort u wat u wilt horen en hoort u niet wat de ander u wil zeggen. De kunst is dus vrij te blijven van uw eigen vooringenomenheid. Onderzoek de ander op een open, nieuwsgierige manier. En laat hem op zichzelf reflecteren.

Scheid de rol van leidinggevende en coach

Het grote verschil tussen de reguliere gesprekkencyclus en het scholingsgesprek is, dat u een expliciet coachende houding moet aannemen. In een scholingsgesprek onderzoekt u samen met de medewerker wat de mogelijkheden en knelpunten zijn in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de medewerker.

U kunt prima als leidinggevende een coachend gesprek voeren. Voorwaarde is wel dat u de rollen niet door elkaar laat lopen. En de medewerker informeert over welke rol u op dat moment vervult. Door het scholingsgesprek een afzonderlijke plaats te geven en niet te koppelen aan functionerings- of beoordelingsgesprek, wordt dat beter mogelijk.

Tip

- Vertel over uw eigen opleidingstraject, hoe u zelf keuzes hebt gemaakt, of problemen hebt aangepakt (niet om maatgevend te zijn, wel als illustratie van hoe het kan lopen).
- Vraag wat de beroepswens in iemands jeugd was.
- Vraag: wat zou je willen als je 't over kon doen?
- Vraag: hoe zie je jezelf over 5 – 10 – 15 jaar?
- Stel vragen over de vrijetijdsbesteding en ga samen na welke competenties hiervoor nodig zijn. Deze competenties gelden ook voor de werksituatie!
Bijvoorbeeld: Activiteit: regelen van feesten
Competenties: plannen, organiseren, netwerken, financieel inzicht, kennis van muziek, bands en locaties, inzet, betrouwbaar, motivatie en enthousiasme. Waar en hoe kun je deze competenties ook inzetten en/of verbeteren door scholing?

Kijk naar de medewerker in zijn context

In een coachende relatie is het belangrijk dat u de medewerker in al zijn facetten ziet. Anders kunt u niet open en opbouwend over scholing praten. Besteed daarom ook aandacht aan thema's als:

- Werkdruk
- Werkomstandigheden
- Relatie met collega's
- Sfeer op de afdeling
- Aansluiting van huidig werk bij vaardigheden, talent en passies
- Belasting vanuit de thuissituatie of andere relaties
- Gezondheid
- Financiële omstandigheden

Uiteraard kunt u niet al deze thema's uitgebreid behandelen. Het gaat erom dat u aan het begin van het gesprek toetst of er omstandigheden zijn die verstorend kunnen werken op de behoefte aan scholing.

Aanvaard de persoonlijkheid van de medewerker

Iedere medewerker heeft, gekleurd door zijn eigen biografie, een eigen persoonlijkheid. Met alle scherpe en met alle mooie kantjes van dien. In het coachende gesprek is het wezenlijk dat u deze persoonlijkheid zonder oordeel aanvaardt. En dat u de medewerker op een respectvolle manier een spiegel voorhoudt en hem zelf verantwoordelijk laat zijn voor wat hij daarmee doet.

Bied hulp, geduld en vertrouwen

Ieder mens heeft het recht zichzelf te ontwikkelen in zijn eigen tempo. Hou daarbij in gedachten dat een stagnatie in ontwikkeling vaak een gevolg is van onvermogen. En veel minder vaak dan gedacht, een gevolg van onwil. Hulp, geduld en vertrouwen zijn dan ook belangrijke ingrediënten van een coachende houding. Een open, oprechte en nauwkeurige bevraging van gedrags- en houdingspatronen helpt de medewerker om nieuwe krachten te ontdekken. Gun de medewerker de tijd om zijn eigen afweging te maken en tot een besluit te komen. Accepteer dat er misschien meerdere gesprekken nodig zijn.

Zoek naar de juiste balans tussen medewerker en omgeving

De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling. Hij besluit al dan niet stappen te zetten. Als een stagnatie in ontwikkeling zijn werk belemmert, hebt u het recht om afscheid te nemen van deze medewerker. Omgekeerd heeft de medewerker ook het recht afscheid te nemen van u als hij zijn werkomgeving als belemmerend ervaart. In deze zin heeft elk coachingsgesprek een wederzijds karakter. Een ideale verhouding tussen omgeving en mens wordt helaas zelden gerealiseerd. Wees daarin dus coulant.

Tip

- Werk continu aan een vertrouwensband met medewerkers. Beperk dit niet tot de formele gespreksmomenten
- Wees alert op allerlei signalen van stagnatie bij medewerkers en bespreek die onmiddellijk
- Benader medewerkers zo vaak mogelijk op een positieve manier. Spreek hen aan op wat ze goed doen en bied de mogelijkheid om anders te doen wat ze minder goed doen. Borrels en schouderklopjes doen wonderen!
- Wees alert op de valkuilen uit de drama-driehoek: vermijd de rol van aanklager, redder of slachtoffer. Hier leest u meer over in hoofdstuk 7.

6. Bouw het scholingsgesprek goed op

Het is verstandig om het scholingsgesprek via een vaste opbouw te laten verlopen. Zo

weet u zeker dat alle onderdelen aan bod komen (zie ook bijlage 5).

De opening

- U wisselt informatie uit over het kader, het doel en de agenda van het gesprek
- U bespreekt of er een verslag wordt gemaakt en wie daarvoor verantwoordelijk is
- U spreekt af wie de agenda en de tijd bewaakt
- Eventuele onduidelijkheid of onrust van een gesprekspartner moet u eerst bespreken en uit de weg ruimen voordat het gesprek kan beginnen

De kern van het gesprek

- Stel open vragen, wees nieuwsgierig
- Vermijd “waarom”-vragen, daar voelen mensen zich ongemakkelijk bij
- Toets voortdurend of u en de ander nog op dezelfde golflengte zitten, elkaar begrijpen en of het gesprek de goede kant op gaat
- Laat merken dat u echt luistert
- Vraag toelichting of bedenktijd als er moeilijke punten aan de orde komen
- Als je feedback wil geven aan de ander:
 - formuleer het gedrag concreet (‘wat ik je zie doen, is: ...’)
 - geef aan hoe dat voor u is of voelt (‘dat vind ik vervelend, want ..’)
 - en wat dat voor u betekent (‘daardoor ga ik ...’)
 - en formuleer waar mogelijk een alternatief (‘ik heb liever dat ...’)
- Neem feedback die aan u gericht is serieus en vraag naar voorbeelden

De afronding

- Vat elk besproken punt samen en formuleer het als een conclusie of afspraak
- Als het gesprek moeizaam verloopt, onderbreek het (koffie, toilet, ...) of breek het af en maak een nieuwe afspraak
- Bepaal na afloop samen of de doelen gerealiseerd zijn en vat de conclusies nog eens samen.
- Spreek een vervolggesprek af
- Maak een afspraak over wanneer het verslag er zal zijn en hoe daar nog op gereageerd of hoe dit verslag aangevuld kan worden

Tip

Wees een OEN (open, eerlijk en nieuwsgierig);

- wees benieuwd naar en onderzoek wat een ander beweegt
- stel open, onderzoekende vragen en vraag door
- schort je oordeel op en check je aannames
- en laat de ander zijn eigen keuzes maken

7. Blijf uit de drama-driehoek

Een passief-afhankelijke houding, in de drama-driehoek bekend als 'slachtoffer', doet een enorm beroep op de 'reddersrol' van de leidinggevende en omgekeerd. En dat werkt niet productief.

De drama-driehoek

In een conflict of een gesprek 'dat niet lekker loopt', hanteren de gesprekspartners vaak vaste communicatiepatronen. Deze patronen zijn te herleiden tot een van de drie posities uit de drama-driehoek: de aanklager, het slachtoffer en de redder. De rollen hebben een min of meer vaste relatie tot elkaar. Net als in de klassieke Griekse drama's vergaat het ook dit drietal op een manier die je kunt voorspellen: het eindigt altijd dramatisch.

Het slachtoffer

De slachtofferpositie is de positie van waaruit iemand zich hulpeloos gedraagt, uit angst voor het nieuwe, uit angst om risico's te nemen, om fouten te maken. Het slachtoffer kan op twee manieren slachtoffer zijn: op een zielige manier waardoor hij redders-gedrag uitlokt of op een irritante manier waardoor hij anderen uitlokt om hem aan te klagen (de aanklager).

De redder

De redderpositie is de positie van waaruit iemand veelal ongevraagd zijn hulp aanbiedt. Hij maakt anderen door zijn hulp afhankelijk. Hij denkt, voelt en handelt zonder dit eerst met de betrokkene te overleggen waardoor hij de verantwoordelijkheid van de ander overneemt. Hierdoor bevordert de redder de passiviteit van de ander en maakt zichzelf onmisbaar. Een redder kan pas als zodanig functioneren als hij een of meer slachtoffers heeft gevonden of heeft gemaakt.

De aanklager

De aanklager scheidt er genoeg in anderen te pakken op hun zwakke plekken om daarmee de schuld bij anderen neer te leggen. Zo zadelt hij de ander met een schuldgevoel op en reageert hij niet in het belang van zichzelf of de ander. Een aanklager creëert zo zijn eigen veiligheid: de moeilijkheden zijn aan anderen te wijten en niet aan hem.

Blijf uit de drama-driehoek

Laat u niet verleiden tot een van de rollen in de drama-driehoek. U komt er namelijk niet uit en wint er helemaal niets mee. Juist door uit de drama-driehoek te blijven, staat u onbevangen ten opzichte van de verschillende partijen en blijft u beschikken over de beste sturingsmogelijkheden. U bent immers niet emotioneel betrokken. Hoe doet u dat?

- Blijf neutraal en volwassen
- Blijf kalm en houdt het overzicht (ook als de andere emotioneel reageert)
- Sta open voor feedback
- Focus op de intentie in plaats van op het gedrag
- Blijf steeds afstemmen op de ander
- Wees hard voor de inhoud en zacht voor de relatie

Bijlage 1: stappenplan hoe werknemers te bewegen tot scholing en opleiding

Doel van dit stappenplan is aan te geven hoe P&O leidinggevend en OR kan helpen bij het selecteren van de doelgroep, het voeren van scholingsgesprekken en het maken van afspraken over opleidingstrajecten.

Maatwerk is uitgangspunt bij dit stappenplan

Wensen, behoeften, mogelijkheden van werknemers en de levensfase waarin zij zich bevinden zijn maatgevend

Standaardprocedures geven houvast en dienen indien gewenst aangepast te worden aan de specifieke situatie in het bedrijf.

1. Commitment van directie over belang van voeren van scholingsgesprekken
2. P&O aanwijzen als projectleider
3. Eventueel instellen projectgroep: P&O, vertegenwoordigers leidinggevend en OR
4. P&O selecteert relevante bedrijfsonderdelen/relevante doelgroep: voor alle leeftijden en scholingsniveau's mogelijk in overleg met directie en projectgroep c.q. OR, leidinggevend en P&O
5. Opstellen van actieplan aan de hand van onderstaand stappenplan
6. Inventarisatie van knelpunten op bedrijfsniveau; Waarom is scholing van medewerkers een goede zaak: door in kaart te brengen (aan de hand van cijfers en gesprekken) van
 - i. Leeftijdsopbouw medewerkers gekoppeld aan functies
 - ii. Opleidingsniveau medewerkers
 - iii. Huidig beleid ten aanzien van opleiding/scholing, eigen verantwoordelijkheid medewerkers, gezonde en duurzame inzetbaarheid
 - iv. Behoeft aan arbeidskapitaal (functies en uren) van nu tot over 10 jaar
 - v. Gewenste competentie en opleiding gekoppeld aan vraag naar arbeid
 - vi. Gesprekscyclus van leidinggevend met medewerkers
7. Communicatie verzorgen naar de organisatie over het voeren van scholingsgesprekken;
 - i. Communiceren met OR, leidinggevend en werknemers over scholing
 - ii. Overleg regelen met een eventueel gestarte interne projectgroep
 - iii. Evaluatie op bedrijfsniveau communiceren
8. P&O's kunnen train-the-trainer workshop volgen voor begeleiding van leidinggevend en werknemers bij het voeren van scholingsgesprekken
9. Leidinggevend kunnen workshops volgen voor het voeren van scholingsgesprekken
10. Werknemers kunnen workshops volgen over het nut van scholingsgesprekken
11. (Logistiek) regelen van workshops en gesprekken van de leidinggevend met de werknemers
12. P&O op achtergrond aanwezig voor vragen leidinggevend over scholingsgesprek. Scholingsgesprek aan de hand van bijlage 2 en 3: wel koppelen aan gesprekscyclus, maar als apart gesprek inplannen, maakt dat focus op scholing niet verdwijnt. Gesprek leidt tot opstellen scholingsplan. Belangrijkste middel in scholingsgesprek is ruimte creëren voor werknemer om eigen verantwoordelijkheid op te gaan pakken; keuzes te maken over hoe om te gaan met de eigen situatie: eventuele situatie accepteren, of willen veranderen
13. P&O kan faciliteren bij het uitvoeren van de scholingsplannen
14. Jaarlijks scholingsgesprekken terug laten komen

Bijlage 2: Scholingsgesprek – voorbereiding voor de medewerker

Maak voor jezelf een plan over waar je over 3 jaar wilt zijn.

Kijk kritisch naar je eigen functioneren:

Kun je zo nog een tijdje doorgaan of zijn er redenen om iets te veranderen?

Die redenen kunnen

- in jezelf liggen (ik kan het niet meer, ik vind het niet meer leuk, ...)
- of in het bedrijf (er is minder behoefte aan dit werk, er worden andere vaardigheden gevraagd, ...)

Zijn er voor jou redenen om misschien weer te gaan leren? Bijvoorbeeld omdat:

- je graag ander werk wilt doen, of
- je vaardigheden bij wilt spijkeren om het zelfde werk te blijven doen, of
- je de ambitie hebt om hoger op te komen binnen het bedrijf, of
- je liever bij een ander bedrijf in een andere of zelfde functie wilt werken?

Zorg ervoor dat je met plezier naar je (toekomstige) werk blijft gaan. En zorg ervoor dat je haalbare doelen voor jezelf stelt. Misschien zijn er wel allerlei belemmeringen om te veranderen of opnieuw te gaan leren:

- Kijk naar je eigen fysieke en mentale toestand
- Houd de balans met je vrijetijdsactiviteiten goed in de gaten
- Houd je eigen financiële situatie in de gaten
- Zien ze het thuis zitten dat je weer gaat leren?

Vraag je af wat jij het liefst zou willen. Dit kun je invullen op het voorbereidingsformulier (bijlage 3).

Om je doelen wat beter te kunnen bepalen, kun je jezelf vragen stellen als:

- Ik wil mij verbeteren in mijn werk op de volgende punten
- Ik wil misschien wel iets heel anders gaan doen, te weten
- Ik wil hiervoor een opleiding of cursus volgen, te weten
- In mijn vrije tijd besteed ik veel aandacht aan mijn hobby's, namelijk
- Wat ik goed kan, is
- En wat ik minder goed kan, is ...

En als je dat allemaal wat beter in beeld hebt, heb je misschien wel of misschien niet een aantal concrete wensen:

- Welke cursus of opleiding zou je willen doen?
- Aan wat voor eisen moet die opleiding voldoen?
 - Inhoud
 - Tijdsbelasting
 - Werkvormen
 - Kosten
- Hoe kan je baas of je bedrijf hierbij helpen?
- Zou je graag een mentor voor je opleiding hebben?

Weet je wat je moet doen of heb je hulp nodig bij het bepalen of het halen van je doel? Bespreek dat met je leidinggevende of P&O adviseur. Meestal is er wel iemand te vinden die je kan helpen met je vragen.

Bijlage 3: Scholingsgesprek – Format voorbereidingsformulier werknemer

Ik weet dat ik aan scholing of opleiding mag doen!

Ik wil mij verbeteren in mijn werk op de volgende punten:

Ik wil misschien wel iets heel anders gaan doen. Wat:

Ik wil hiervoor een opleiding of cursus volgen. Te weten:

In mijn vrije tijd besteed ik veel aandacht aan mijn hobby's. Deze zijn:

Ik geloof dat ik een opleiding kan volgen en afmaken.

Ik verwacht steun van mijn thuisfront als ik wil leren.

Wat heb je nodig om je plannen waar te maken?

Bijlage 4: Scholingsgesprek – Format verslag leidinggevende

Dialogoverslag leidinggevend en werknemer 'opleiding op leeftijd'

Doel van opleiding:

Verbeteringen binnen de functie

Andere functie

Aandachtspunten bij de dialoog:

Bewust van noodzaak tot opleiden:

Belemmeringen:

Niet weten:

Niet durven:

Niet kunnen:

Niet willen:

Hoe is de relatie met het werk :

Werkdruk, contact collega's en leidinggevenden, informatie over het werk;

Vaardigheden aansluitend bij werk;

Werkomstandigheden;

Cultuur, vertrouwen en sfeer;

Balans werk/privé;

Waarden en passie;

Financieel juridische tevredenheid;

Vitaliteit en gezondheid;

Ondersteuning gewenst door P&O adviseur bij verder inregelen van de opleiding (financieel, logistiek en opleiding)

Bijlage 5: Scholingsgesprek – Checklist

1. Herken de bezwaren van laaggeschoolde medewerkers

- Ze durven geen scholing te volgen
- Ze weten niet waarom ze een scholing zouden moeten volgen
- Ze kunnen niet investeren in een scholing
- Ze willen niet investeren in een scholing

2. Maak scholingsbeleid onderdeel van het totale bedrijfsbeleid

- Dit zorgt voor motivatie en continuïteit

3. Verlaag de drempel voor het voeren van scholingsgesprekken

- Vertel over de aanleiding van het scholingsgesprek
- Zorg voor een goede uitnodiging
- Zorg voor een concreet aanbod
- Zorg voor een aantrekkelijk aanbod

4. Voer het gesprek op een goede manier

- Zorg ervoor dat de medewerker goed voorbereid is
- Zorg voor een gevoel van rust in het gesprek zelf
- Benadruk in het gesprek hoe u scholing faciliteert
- Inventariseer en bespreek mogelijke weerstand bij de werknemer

5. Neem tijdens het gesprek een coachende houding aan

- Blijf vrij van vooringenomenheid
- Scheid de rol van leidinggevende en coach
- Kijk naar de medewerker in zijn context
- Aanvaard de persoonlijkheid van de medewerker
- Bied hulp geduld en vertrouwen
- Zoek naar de juiste balans tussen medewerker en omgeving

6. Bouw het scholingsgesprek goed op

- De opening
- De kern van het gesprek
- De afronding



