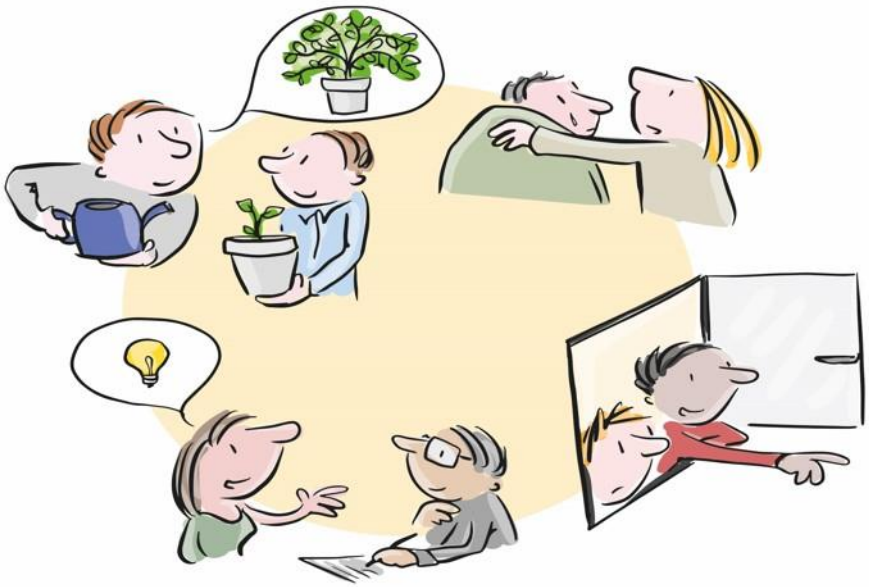
COACHEN OP DE WERKPLEK

Implementatieleidraad voor de projectleider



ZINZIZ
ONDERZOEK • INNOVATIE • ONTWIKKELING

AMFORS
groep

ZonMw

AMFORS
groep

Pantar
Waarde in werk

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING **5**

Een korte terugblik: het ontwikkelen van Coachen op de Werkplek 5
Aan de slag met Coachen op de Werkplek 5
De juiste balans vinden tussen verbinding/veiligheid en uitdaging 6
Meer informatie over de methode vind je online 7
Voor wie is deze leidraad? 7

UITGANGSPUNTEN VAN IMPLEMENTEREN **8**

De implementatie aanvliegen als proces 8
Evidence based practice toepassen 8
Voorkomen en verminderen van weerstand 9
Aandacht besteden aan congruentie 10
Zorgvuldige interne communicatie 11
Recht doen aan lopende initiatieven, inspanningen en successen 11
De echte implementatie vindt plaats buiten de trainingen 12
Aandacht besteden aan eigenaarschap 12

FASE 1: VISIE & STRATEGIE **13**

Stel een implementatieteam samen 13
Check de aanleiding en context 13
Maak de uitgangspunten op maat 13
Breng de betrokkenen en hun rol in kaart 13
SW-medewerkers en/of cliënten *14*
Praktijkbegeleiders *14*
Trainers *14*
Directie en management *14*
HRM- en HR-adviseurs *15*
Betrek alle relevante stakeholders 15
Management en directie *15*
HRM en P&O *15*
Praktijkbegeleiders *15*
Medewerkers/cliënten *15*
Breng de ideeën bij elkaar 16

FASE 2: VOORBEREIDEN **17**

Coachen op de Werkplek op maat maken 17
Toetsing bij denktanks 17
Nadenken over evaluatie 17
Procesevaluatie *18*
Effectevaluatie *18*
Het implementatieprogramma opstellen 19
Tweede toetsing bij denktanks 19
Voorbereiden implementatieactiviteiten 19
Niet voorbijgaan aan de 'waan van de dag' en productiedoelstellingen *19*
Trainingsruimte & andere praktische zaken *20*
Administratieve ondersteuning *20*
Communicatie over de activiteiten *20*

Masterclasses MT en HR-adviseurs 21

FASE 4: UITVOEREN EN EVALUEREN 22

Uitnodigen en aankondigen van het project en de trainingen 22
Kick-off 22
Trainingen praktijkbegeleiders 23
Toepassen in de praktijk 24
Praktijkoefeningen 24
Coaching on the job 24
Omgaan met weerstand 25
Themabijeenkomsten 25
Oefenen met een acteur 25
Begeleide intervisie 26
Tussentijds evalueren 26

FASE 5: OPNEMEN IN DE ROUTINE 27

Neem de verwachting weg dat het op een gegeven moment 'klaar' is 27
Begin niet iets nieuws als het in eerste instantie tegenvalt 27
Creëer (aansluiting bij) interne urgentie 27
Standaardiseren van het werkproces 27
Verbinden aan lopende werkprocessen en activiteiten 28
Neem de activiteiten op in de begroting 28
Deel resultaten en neem drempels weg 28
Besteed aandacht aan (de behoefte van) individuen 28
Ga voor laagdrempelige kennisdeling en opfrissing 29
Herhalen, herhalen, herhalen 29

BIJLAGE: EVIDENCE BASED PRACTICE 30

Wat is evidence based practice? 30
Valkuilen bij evidence based practice 31
Hoe kun je evidence based practice implementeren? 32

BIJLAGE: MODEL VAN ROGERS 33

Vijf groepen 33

BIJLAGE: MODEL VAN KIRKPATRICK 35

Reactie: tevredenheid, relevantie en betrokkenheid evalueren 35
Leren: kennis en vaardigheden evalueren 35
Gedrag: het gedrag in de dagelijkse praktijk evalueren 36
Resultaat: de impact evalueren 36

BIJLAGE: VOORBEELD VAN TRAININGSPROGRAMMA 37

CHECKLIST VOOR TRAININGSRUIMTE 38

Kies een prettige, inspirerende locatie 38
De trainingsruimte zelf 38

BIJLAGE: INFOGRAPHIC VOOR TRAININGEN 39

BIJLAGE: VOORBEELD PRAKTIJKOEFENING 40

INLEIDING

Een korte terugblik: het ontwikkelen van Coachen op de Werkplek

In februari 2019 heeft Amfors binnen het programma 'Vakkundig aan het werk' subsidie van ZonMw toegekend gekregen om de methodiek 'Motiverende gespreksvoering' geschikt te maken de SW-sector en om de methode vervolgens te implementeren. Het doel van de methode is praktijkbegeleiders versterken in het professioneel handelen. Amfors heeft daarbij samengewerkt met Pantar en ZINZIZ. Deze organisaties hebben de afgelopen twee jaar ervaring opgedaan met de methode en met de implementatie daarvan.

De Beleidsonderzoekers hebben parallel daaraan een procesevaluatie gedaan en hebben een aantal adviezen geformuleerd voor de implementatie van de methode bij andere organisaties:

- Kies voor een organisatiebrede implementatie
- Hanteer een langetermijnperspectief
- Formuleer een heldere doelstelling en visie op Coachen op de Werkplek
- Veranker de methode in de reguliere werkprocessen
- Creëer een veilige leeromgeving, laat managers een voorbeeldrol vervullen
- Veranker de methode binnen de organisatie
  - Veranker de methode in de reguliere werkprocessen, sluit aan bij een actueel thema
  - Betrek managers hierbij en begeleid hen t.b.v. de voorbeeldfunctie
  - Zorg dat Coachen op de Werkplek een regulier gespreksonderwerp wordt (bijvoorbeeld in werkoverleggen, bila's, teamoverleggen, vlootschouw, etc.)
  - Probeer begeleide intervisie te introduceren
  - Maak de training standaard onderdeel van het inwerkprogramma.

Op basis van deze evaluatie en de inzichten van de trainers is deze implementatieleidraad opgesteld.

Aan de slag met Coachen op de Werkplek

Coachen op de Werkplek is een vertaling en doorontwikkeling van de methode 'Motiverende gespreksvoering'. Coachen op de Werkplek gaat dus om activerende en motiverende gesprekstechnieken, specifiek voor het dagelijkse werk van praktijkbegeleiders, meewerkend voormannen en andere leidinggevenden. De methode werkt niet alleen als deze medewerkers alle technieken gebruiken of een bepaalde volgorde aanhouden. Het is juist een methode die veel verschillende technieken en handvatten biedt, die hen (en anderen in de organisatie) helpen bij prettige en effectieve communicatie met medewerkers. Ze kijken zelf welke technieken hen goed liggen en goed bevallen.

Is het dan zo simpel en vrijblijvend?
Ja en nee: de methode werkt vooral als je de balans tussen verbinding/veiligheid aan de ene kant en uitdaging aan de andere kant goed in de gaten houdt. De bedoeling is dat praktijkbegeleiders kijken welke technieken zij met veel vertrouwen kunnen toepassen (en met het toepassen ervan veel veiligheid voor zichzelf borgen). De methode stimuleert medewerkers daarnaast om zichzelf regelmatig uit te dagen om een nieuwe of andere techniek te proberen. Juist als ze zichzelf horen denken "*Daar heb ik niks aan*", of "*Dat werkt toch niet*".

Coachen op de Werkplek is daarmee een manier om te communiceren tussen praktijkbegeleiders en medewerkers met twee doelen:

1) Optimaal **functioneren** van de medewerker nu en in de toekomst
   Hier bedoelen we mee dat de medewerker zijn taken uitvoert volgens de afspraken die zijn gemaakt, zich houdt aan de huisregels, prettig communiceert en samenwerkt met praktijkbegeleiders, voormannen, collega's en eventuele opdrachtgevers of klanten.
2) Optimale **ontwikkeling** in het algemeen, of op specifieke leerdoelen
   Hier bedoelen we mee dat de medewerker zich blijft ontwikkelen in zijn werk, maar ook werkt aan specifieke leerdoelen die bijvoorbeeld in een IOP zijn afgesproken.

Coachen op de Werkplek is dus een gespreksmethode met extra aandacht voor:

- Het voeden van een sfeer waarin goede gesprekken en effectieve communicatie mogelijk is
- Het faciliteren van ontwikkeling
- Het voeden van eigen verantwoordelijkheid en regie van medewerkers, waarbij praktijkbegeleiders zelf zo min mogelijk in de valkuil vallen om voor de medewerker te denken en te doen.

De methode effectief toepassen betekent vooral werken vanuit een bepaalde basishouding die je met gerichte technieken en opdrachten handen en voeten geeft. Het is geen verzameling (losse) trucjes. Daarbij is gekeken naar de taken van de praktijkbegeleider. Deze taken zijn erop gericht dat SW-medewerkers en cliënten:

- Hun werk doen (optimaal functioneren) en daarmee productie leveren (zowel in kwantiteit als in kwaliteit) en zo min mogelijk (onterecht) verzuimen
- Zich blijven ontwikkelen (en soms is dat het voorkomen van achteruitgang)
- Op een afdeling, in een team, op een prettige en productieve manier samenwerken.

Leidinggeven is een middel om die doelen te bereiken. Daar hoort dus effectief communiceren bij. Effectief leidinggeven zorgt er niet alleen voor dat medewerkers zichzelf ontwikkelen, maar het zorgt ook voor een goede werksfeer en grote betrokkenheid van de medewerkers. Deze betrokkenheid maakt het weer makkelijker om de doelen van de organisatie te behalen, zoals het realiseren van productiedoelstellingen. De praktijkbegeleiders slaan dus meer vliegen in één klap. Een effectieve leidinggevende gebruikt de methode 'Coachen op de Werkplek' op een gerichte manier.

Figuur De impact van de balans tussen verbinding en uitdaging

<u>De juiste balans vinden tussen verbinding/veiligheid en uitdaging</u>

Je kunt communicatie op twee dimensies bekijken: aan de ene kant verbinding en veiligheid, aan de andere kant uitdaging. Deze twee dimensies zijn allebei nodig voor een effectief gesprek, want wil je met het gesprek meer bereiken dan alleen bijpraten, dan kan het een niet zonder het ander. Het is dan ook belangrijk om de juiste balans te vinden tussen verbinding/veiligheid en uitdaging: je wil vanuit die verbinding/veiligheid de medewerker uitdagingen bieden. In de methodeomschrijving staat de inhoud van de methode verder uitgewerkt, inclusief voorbeelden om de gouden combinatie van uitdagen en verbinding en veiligheid te bereiken.

Meer informatie over de methode vind je online

In deze leidraad focussen we op de implementatie, maar we snappen ook dat je meer wilt weten over de methode. We hebben we een website gebouwd waar je makkelijk alle technieken kan terugvinden. Neem daar gerust een kijkje!

Voor wie is deze leidraad?

De manier waarop je praktijkbegeleiders kan helpen om van-uit deze uitgangspunten te gaan of blijven werken, wordt in deze implementatieleidraad in een aantal stappen toegelicht. Deze leidraad is dus specifiek bedoeld voor projectleiders die de taak hebben ge-kregen om Coachen op de Werkplek in hun organisatie te gaan implementeren.

Handig met linkjes

Omdat het best veel informatie is, werken we met linkjes. Dit zijn oranje, onderstreepte teksten. Als je daarop klikt, word je meteen naar een website geleid waar de techniek verder wordt toegelicht of ga je naar een plek in deze reader waar je meer informatie kan vinden over het onderwerp.

UITGANGSPUNTEN VAN IMPLEMENTEREN

In dit hoofdstuk bespreken we uitgangspunten voor de implementatie van de methode. In dit hoofdstuk verwijzen we ook naar een aantal bijlagen, waarin je voorbeelden en achtergrondinformatie kan vinden.

Bij de implementatie van Coachen op de Werkplek is het handig om een aantal adviezen mee te nemen en om die in elke fase van de implementatie terug te laten komen:

1) De implementatie aanvliegen als een proces
2) Evidence based practice toepassen
3) Voorkomen en verminderen van weerstand
4) Aandacht besteden aan congruentie
5) Zorgvuldige interne communicatie
6) Recht doen aan lopende initiatieven en successen
7) De echte implementatie vindt plaats buiten de trainingen
8) Voeden van eigenaarschap.

We bespreken deze uitgangspunten hieronder puntsgewijs.

De implementatie aanvliegen als proces

De implementatie is een proces, geen moment. Een zorgvuldige implementatie vereist namelijk dat verschillende groepen professionals binnen de organisatie zich Coachen op de Werkplek eigen kunnen maken, kunnen oefenen (met vallen en opstaan) en de methode op kunnen nemen in hun routines. Dat vraagt om doorlooptijd en geduld. Wellicht heb je het proces zelf als projectleider of management al doorlopen, maar gun professionals dit proces ook.

Hou bij de implementatie rekening met de volgende punten:

- Neem een ruime doorlooptijd
  - Anticipeer tijdens de implementatieperiode al op de periode en structurele borging daarna
  - Heb geduld en vertrouwen in het proces (dus wil niet alles meteen bereiken)
  - Denk niet dat er een moment komt waarop 'het klaar is', maar realiseer je dat het borgen binnen de organisatie voortdurend om aandacht en voeding blijft vragen.
- Wees niet bang voor weerstand en onduidelijkheid aan het begin van het proces
- Handel methodisch zodat:
  - De volgorde en invullingen van de verschillende stappen in het proces elkaar op een logische manier opvolgen
  - De stappen voortbouwen op elkaar (dus geen 'losse brokstukken')
  - Elk onderdeel een 'kop' en een 'staart' heeft
- Zet de verdere inbedding stapsgewijs op en besteed voldoende aandacht aan succeservaringen en 'plateaus in het proces'
- Maak keuzes: als de randvoorwaarden niet aanwezig zijn om het 'goed te doen', kies er dan voor om het niet te doen.

Evidence based practice toepassen

Coachen op de Werkplek is ontwikkeld met behulp van subsidie van ZonMw, als onderdeel van het overkoepelden programma 'Vakkundig aan het Werk' waarin gewerkt wordt vanuit een evidence based practice. Ook bij de implementatie van de methode in jouw organisatie is evidence based practice belangrijk. Het idee van evidence based practice is dat je beslissingen neemt op basis van een grondige zoektocht naar het beste bewijsmateriaal vanuit verschillende bronnen, dit materiaal aandachtig beoordeelt ('wegen') en het vervolgens correct interpreteert en toepast.

Het gaat daarbij om drie bronnen:
1) Wetenschappelijke kennis: kennis uit beschikbaar onderzoek
2) Professionele expertise: expertise, kennis en ervaring van de professionals
3) Ervaringen, wensen en behoeften van (SW-)medewerkers en cliënten.

Het is belangrijk om in alle fasen van de implementatie deze bronnen te benutten. In elke fase worden praktische tips gegeven voor de manier waarop je dat kan doen.

Voorkomen en verminderen van weerstand

~~Eigenlijk moet hier staan~~ Iedere implementatie gaat gepaard met weerstand. Toch zijn er dingen die je kan doen om weerstand *zo veel* mogelijk te voorkomen of te verminderen. Het is daarbij belangrijk om rekening te houden met de vier 'psychologische basisbehoeften'. Iedereen heeft deze vier psychologische behoeften; projectleiders, praktijkbegeleiders die te maken krijgen met een nieuwe methode en medewerkers/cliënten die worden begeleid in een leerwerkbaan. Over het algemeen voelen mensen zich het prettigst wanneer er tegemoet wordt gekomen aan deze behoeften, dus hou daar rekening mee.

Autonomie
Zelfstandig in staat zijn en de ruimte krijgen om eigen keuzes te maken en te bepalen wat hij doet

Erkenning voor onafhankelijkheid & regie

"Jij bepaalt wat de volgende stap is"
"Wat vind je zelf het belangrijkste?"
"Je hebt mij helemaal niet nodig voor ..."

Inclusie: Erbij horen
Welkom zijn en bij een groep horen waar je blij van wordt & het gevoel dat anderen blij zijn dat je er bent

Erkenning voor zijn aanwezigheid

"Wat fijn dat je er bent!"
"Je levert een mooie bijdrage aan het team"
"De werkgevers is heel erg blij met jou"

Affectie: interesse/waardering
Geaccepteerd, gezien, gehoord en gewaardeerd voelen, gewoon voor wie je bent als mens

Erkenning voor wie je bent als persoon

"Ik snap heel goed dat dit lastig voor je is"
"Wat ben je toch een mooi mens!"
"Ik ben echt benieuwd hoe jij hier naar kijkt"

Competentie: vertrouwen in kunnen
Vertrouwen in je vaardigheden, vermogens, ervaring en kennis door jezelf en door anderen

Erkenning voor wat je kent en kunt

"Een van jouw kwaliteiten is natuurlijk.."
"Ik weet zeker dat het je gaat lukken!"
"Hoe voelt dat, zo'n resultaat neerzetten?"

De vier behoeften zijn:

- Het gevoel van **autonomie**: de mate waarin je het gevoel hebt keuzes te kunnen maken, regie te kunnen voeren op je eigen proces of werk, onafhankelijk te zijn van anderen en invloed te kunnen uitoefenen op je situatie. Dat je het recht hebt en de ruimte krijgt om je eigen keuzes te maken, ook al zijn anderen het misschien niet met je eens. Het gaat bij autonomie dus om erkenning voor je onafhankelijkheid en je regie. Bij de implementatie van Coachen op de Werkplek kun je het gevoel van autonomie voeden door:
  - Professionals om advies te vragen over wanneer en hoe de methode het beste geïmplementeerd kan worden
  - Professionals keuze te bieden in werkvormen en groepssamenstelling
  - Professionals handvatten bieden om keuzes te maken over welke technieken ze gaan opfrissen, verdiepen of ontwikkelen.

- Het gevoel van **inclusie**: het gevoel erbij te horen en welkom te zijn, vooral in een groep waarin je je thuis voelt en waarmee je je identificeert. Niet alleen omdat anderen je opnemen in een groep uit

medelijden of een sociaal besef (*"Kom maar bij ons, anders is het ook zo zielig dat je geen groep hebt"*), maar omdat zij het ook echt fijn en waardevol vinden dat je bij de groep hoort. Het gaat bij inclusie dus om erkenning voor jouw aanwezigheid en deelname aan de groep, maar ook om de toegevoegde waarde van jouw aanwezigheid. Bij de implementatie van Coachen op de Werkplek kun je het gevoel van inclusie voeden door:

- De professionals al in een vroeg stadium te betrekken bij het maken van de plannen
- Alle professionals (binnen een afdeling), waaronder voormannen, te betrekken bij de implementatie.

- Het gevoel van **affectie**: het gevoel gezien, gehoord, gewaardeerd en geaccepteerd te worden. Niet voor wat je kunt, kent of voor wat je hebt, maar gewoon om wie je bent en om waar jij voor staat. Het draait bij affectie om acceptatie, warmte, empathie en compassie. Het gaat daarbij dus om erkenning voor wie je bent. Bij de implementatie van Coachen op de Werkplek kun je het gevoel van affectie voeden door:
  - Niet meteen perfectie te verwachten van professionals die gaan oefenen met de technieken
  - Weerstand te zien als een belangrijk onderdeel van de implementatie en de functie daarvan te waarderen
  - Verschillen tussen de professionals te erkennen en te waarderen
  - Te luisteren naar feedback van de professionals gedurende de implementatie en daar zichtbaar iets mee te doen.

- Het gevoel van **competentie**: het gevoel dat jouw kennis, vaardigheden en expertise worden gezien en gewaardeerd. Dat opgemerkt wordt dat je tot veel dingen in staat bent. Niet alleen door anderen, maar ook door jezelf. Het gaat bij competentie dus om erkenning voor wat je kent en kunt. Bij de implementatie van Coachen op de Werkplek kun je het gevoel van competentie voeden door:
  - Te benadrukken dat de implementatie en de trainingen niet worden ingezet omdat je vindt dat de professionals op dit moment slecht in hun werk zijn
  - Veel positieve feedback te geven op het functioneren, het proberen en het ontwikkelen.

De vier basisbehoeften hangen met elkaar samen, maar mensen verschillen in de behoefte die zij belangrijker vinden. Ook zijn sommige mensen gevoeliger voor een bepaalde behoefte dan anderen. De één heeft meer behoefte aan een gevoel van autonomie en erkenning voor de sturing die hij zelf kan geven aan zijn leven, terwijl de ander meer behoefte heeft aan inclusie en het gevoel erbij te horen.

Het is belangrijk om in alle fasen van de implementatie in deze behoeften te voorzien en om de ervaren (subjectieve) druk op deze behoeften zo veel mogelijk te verminderen. Voor elke implementatiefase worden praktische tips gegeven om dit te kunnen doen.

Aandacht besteden aan congruentie

In alle fasen van de implementatie is congruentie cruciaal. Daarmee bedoelen we dat jij als projectleider, maar ook alle andere betrokkenen handelen volgens de uitgangspunten van Coachen op de Werkplek. Op deze manier kun je niet alleen onnodige weerstand en verwarring voorkomen, maar versterk je ook de impact van trainingen en andere activiteiten.

Congruentie gaat over overeenstemming tussen wat je denkt, voelt en doet: reflecteert je gedrag daadwerkelijk wat je denkt en voelt, of zit daar een verschil in? Mensen zijn over het algemeen alert op en gevoelig voor congruentie: we vertrouwen mensen die congruent zijn en wantrouwen mensen die niet congruent zijn. Als praktijkbegeleiders dus het gevoel hebben dat jouw gedrag een weerspiegeling is van jouw echte gedachten en gevoelens, dan zal dat je geloofwaardigheid en het draagvlak voor de implementatie ten goede komen.

Zorg dus dat je congruent bent in wat je doet en zegt. Een aantal tips daarvoor zijn;

- Wees oprecht in wat je doet en zegt
- Laat met acties zien dat dat zo is
- Let op je non-verbale boodschap
- Als je hierin tegenstrijdigheid merkt bij jezelf, bijvoorbeeld door stress, probeer het dan te corrigeren en benoem het: *"Ik heb een hele drukke dag dus misschien kom ik gehaast over. Ik heb je vraag gehoord, is het goed als ik er straks op terug kom?"*

Een vorm van congruent handelen is bereid te zijn om zelf datgene te doen wat je van praktijkbegeleiders vraagt, zoals tijd en focus voor de gesprekken met de medewerkers, oefenen en kritisch naar je eigen gedrag kijken. Activiteiten die je wel aan praktijkbegeleiders vraagt om te gaan doen, maar waartoe je ogenschijnlijk zelf niet bereid bent, zullen minder draagvlak en respons van de praktijkbegeleiders krijgen.

Zorgvuldige interne communicatie

Veel implementatietrajecten zijn effectiever als er meer aandacht is voor zorgvuldige en tijdige communicatie. Hou bijvoorbeeld in de gaten dat de communicatie:

- Niet pas vlak voor de implementatietrajecten begint. Al in de eerste fase is het belangrijk om intern te communiceren
- Gaat over meer dan praktische zaken. Het gaat vooral ook over de aanleiding en de urgentie. Maak duidelijk dat implementatie van een (nieuwe) methode niet betekent dat de professionals slecht zijn in hun werk of het tot nu toe verkeerd hebben gedaan
- Is toegespitst op een specifieke (stakeholder)groep, qua inhoud, communicatiekanaal, vormgeving en taalgebruik
- Congruent is met de uitgangspunten van Coachen op de Werkplek. Bedenk dus in de communicatie hoe je:
  - Verbinding/veiligheid kan voeden
  - Gedoseerde uitdaging kan bieden, bijvoorbeeld het opbouwen met kleine stappen
  - Uitdaging kan bieden in combinatie met verbinding, bijvoorbeeld door de medewerker gerust te stellen met een knipoog of door een ander aanmoedigend gebaar te maken.
- Ook gaat over (tussentijdse) successen en voortschrijdend inzicht. Wees daarnaast transparant over tegenvallers, de lessen die je daaruit trekt en communiceer over hoe je die gaat oppakken
- Visueel is. Zorg dat de vormgeving uitnodigt tot lezen, doen of uitproberen (zie infographic voor een praktijkoefening hiernaast)
- De stakeholders meeneemt in het proces, zonder dat je dit al helemaal hebt uitgedacht. Het plaatje hoeft dus niet compleet en/of perfect te zijn voordat je gaat communiceren
- Ook doorgaat na de eerste kick-off.

Recht doen aan lopende initiatieven, inspanningen en successen

Deze verdere inbedding kan professionals het gevoel geven dat ze het voorheen 'niet goed deden' en dat eerdere en lopende initiatieven en inspanningen niet gezien en gewaardeerd worden. Daarom is het belangrijk om de link te leggen naar deze inspanningen, expliciet waardering te tonen voor initiatieven en (inhoudelijk) de verbinding te maken tussen diverse initiatieven, methodieken en projecten. Het idee is om tijdens de verdere inbedding van de methode deze initiatieven te versterken en te verbinden, niet om ze 'van tafel te vegen'.

Het is bovendien belangrijk om de lerende organisatie te versterken, waaronder het reflectievermogen van de medewerkers en hun verantwoordelijkheidsgevoel over hun vakmanschap. Dit kun je doen door interne expertise in te zetten. Bijvoorbeeld door coaching on the job door collega's of door begeleide intervisie. Faciliteer ook de leden van de denktank zo veel mogelijk.

De echte implementatie vindt plaats buiten de trainingen

In aanvulling op bovenstaand punt is het belangrijk om je te realiseren dat er tijdens de implementatie van de methode vaak (te) veel wordt verwacht van trainingen. "*Dat wordt in de training opgepakt*" is een veelgehoorde kreet. Echter, er is een maximum aan wat er met de training ~~in een trainingsruimte~~ bereikt kan worden, hoe goed de trainer en het protocol ook zijn. Het is dan ook cruciaal dat er veel aandacht is voor implementatie buiten de trainingen, bijvoorbeeld door:

- Voorbeeldgedrag van managers en HR-adviseurs
  - Pas zelf ook de basishouding en technieken van Coachen op de Werkplek toe, bijvoorbeeld al wanneer je reageert op weerstand vanuit praktijkbegeleiders op de trainingen
  - Daarin zichtbaar verbinding/veiligheid en uitdaging combineren
  - Feedback en advies vragen aan praktijkbegeleiders.
- Coachen op de Werkplek onderdeel te maken van functioneringsgesprekken, bila's en andere gesprekken met praktijkbegeleiders. Ook kun je het werken met Coachen op de Werkplek op de agenda van teamoverleggen zetten.
- Praktijkoefeningen aan te reiken (zie deze bijlage) en deze samen na te bespreken
- Situaties te bespreken aan de hand van veelvoorkomende termen van Coachen op de Werkplek (dus bijvoorbeeld feedback geven op het gedrag van een praktijkbegeleider door te zeggen "*In die situatie heb je veel verbinding/veiligheid geboden, waardoor de medewerker het aandurfde om iets nieuws te proberen. Mooi gedaan!*" of "*Met je kritiek op de medewerker heb je vooral veel uitdaging gegeven, maar doordat de medewerker geen veiligheid voelde, mistte je je doel*").
- Collegiale intervisie te stimuleren.

Aandacht besteden aan eigenaarschap

Gedurende het implementatieproces zullen de (interne of externe) trainers een impuls geven aan het communiceren met de technieken van Coachen op de Werkplek~~.~~ Ook is het belangrijk om eigenaarschap van professionals te stimuleren, door er al vanaf het begin aandacht aan te besteden. Pas daarbij op voor bewoordingen als 'het [naam van trainingsbureau] project', of 'de mensen van [naam van trainingsbureau] komen bij ons Coachen op de Werkplek implementeren'. Praat dus veel in "wij" en link het Coachen op de Werkplek zoveel mogelijk aan de interne werkprocessen.

Ook is het belangrijk om de verdere inbedding van de methode Coachen op de Werkplek in goede banen te leiden. Zorg ervoor dat het niet ervaren wordt als een 'project erbij'. Maak ook duidelijk dat er in principe geen 'projecteinde' is: als het project afloopt, moet de methodiek in de organisatie toegepast blijven worden. Immers, het draait om *implementatie* van de methode.

FASE 1: VISIE & STRATEGIE

Zonder strategie geen richting. In deze fase bepaal je de richting door na te gaan waar implementatie van de methode het meest loont.

Tijdens de implementatie van een methode zoals Coachen op de Werkplek, ligt het gevaar op de loer dat je de implementatie onderschat en die ook te instrumenteel insteekt. (Implementatie van) de methode wordt bijna een doel op zich, in plaats van een middel om een groter (langetermijn)doel te bereiken. Het kan zijn dat de methode aangepast moet worden om aan te laten sluiten op jouw organisatie. Zolang de kern maar blijft: samenwerken vanuit verbinding, veiligheid en uitdaging. Het gaat daarom niet zozeer om het implementeren van deze methode, maar om een nieuwe manier van werken. Het is dan ook zaak om in deze fase een pas op de plaats te maken. Pas hier ook meteen de uitgangspunten van evidence based practice toe en betrek hierbij de input van de professionals en medewerkers/cliënten.

Stel een implementatieteam samen

Het implementatieteam bestaat uit een aantal professionals binnen de organisatie die tijd, ruimte en expertise hebben om de implementatie in goede banen te leiden, gedurende alle fasen van de implementatie. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een soepele implementatie, waaronder:

- De methode Coachen op de Werkplek aanpassen naar een op maat gemaakte variant voor de eigen organisatie
- Het uitdragen van ambassadeurschap voor het werken met de methode
- Voorkomen en verminderen van weerstand
- Het evalueren van proces en impact
- Bijsturen en aanpassen van implementatie op basis van voortschrijdend inzicht.

Het is daarbij belangrijk om de drie bronnen van kennis (wetenschap, professionals en SW-medewerkers en cliënten) evenveel aandacht te geven. Daarnaast is het raadzaam om de methode en de bijbehorende implementatieleidraad verder te ontwikkelen. Dit kun je doen door evaluaties van en signalen uit de trainingen en het onderzoek te verwerken.

Als projectleider stuur je het implementatieteam aan en ben je het centrale aanspreekpunt voor alle betrokkenen. Je draagt zorg voor het proces, de voortgang en de mijlpalen. Jij coördineert de implementatie, doorontwikkeling en het onderzoek. Jij bent tevens verantwoordelijk voor zorgvuldige en tijdige interne communicatie.

Check de aanleiding en context

Met een goed beeld van relevante ontwikkelingen en uitdagingen speel je tijdig in op veranderingen. Breng hiervoor de belangrijkste demografische, politieke, maatschappelijke, technologische, organisatie- en sectorontwikkelingen in kaart. Vul dit aan door naar de belangrijkste organisatiedoelen en bijbehorende aanleidingen te kijken. Bepaal hierna de urgentie van deze ontwikkelingen voor jou organisatie, door je af te vragen: "*Wat gebeurt er als we nog vijf jaar bij het oude blijven en hoe beïnvloedt/belemmert dit de organisatie en de medewerkers om te kunnen werken aan de missie?*"

Maak de uitgangspunten op maat

De uitgangspunten zoals die in het vorige hoofdstuk worden benoemd, zijn vrij generiek. Specificeer deze punten zodat ze aansluiten bij de context, prioriteiten, missie, visie en kernwaarden van je organisatie.

Breng de betrokkenen en hun rol in kaart

Bij de implementatie zijn veel mensen betrokken. Zij hebben diverse taken en verantwoordelijkheden.

SW-medewerkers en/of cliënten

We willen SW-medewerkers en cliënten een actieve rol laten spelen. Dus niet alleen als 'lijdend voorwerp' van Coachen op de Werkplek, maar juist ook als adviseurs van de ontwikkelaars en praktijkbegeleiders. We vragen ze dan ook om tijdens meerdere denktankbijeenkomsten input en adviezen te geven. We verwachten daarbij eerlijke, opbouwende feedback.

Praktijkbegeleiders

De praktijkbegeleiders gaan actief aan de slag met de nieuwe methode. Zij zijn dus de spil in dit project. We verwachten van hen daarbij:

- Een open en lerende houding
- Actieve bijdrage aan de trainingen
- Veel oefenen met de methode in de praktijk
- Eerlijke en opbouwende feedback over de methode en de trainingen
- Deelname aan evaluaties.

Trainers

De trainers ondersteunen de praktijkbegeleiders bij het eigen maken van de methode en het leer- en ontwikkelproces. Van de trainers wordt verwacht dat zij:

- Een effectieve en prettige leeromgeving borgen
  - Een effectieve groepsdynamiek borgen
  - Geen 'lesgeven', maar een leerproces begeleiden
  - Eigenaarschap bij de professionals voeden
- De leerdoelen van de trainingen borgen
  - Aan de hand van het protocol werken, maar afwijken waar zinvol en handig
  - Samen kijken welke aanpassingen in toekomstige trainingen zinvol en wenselijk zijn
  - Het grotere geheel en de doelen voor ogen houden.
- *Practice what they preach*
  - Ze werken zelf vanuit de uitgangspunten van Coachen op de Werkplek
  - Bieden veel verbinding/veiligheid en uitdaging
  - Basisregels borgen en zelf ook toepassen
  - Fotoverslagen maken en deze delen
  - Praktijkoefeningen uitzetten en deze via de portal delen
  - Elke training evalueren en terugkoppelen aan de projectleider.

WAT MAAKT EEN GOEDE CODW-TRAINER?

1) 'Boven de stof staan': ze moeten alle technieken en vooral ook de uitgangspunten van CodW kennen en weten hoe je die kunt toepassen.
2) De taal spreken en de praktijk van leerwerkbedrijven kennen
3) Veel (praktijk)voorbeelden kunnen geven om de theorie toe te lichten
4) Om kunnen gaan met het spanningsveld tussen enerzijds professionals helpen in hun leerproces en anderzijds de kwaliteit van de technieken effectief kunnen toepassen
5) *Practice what you preach*: Zelf de uitgangspunten en technieken toepassen.

Directie en management

Binnen het project hebben de directie en management een belangrijke taak om (het toepassen van) de methode te faciliteren en te waarborgen. Idealiter volgen zij zelf ook trainingen, zodat zij de methode kunnen toepassen in de begeleiding van medewerkers die onder hun verantwoordelijkheid vallen. In deze trainingen is het belangrijk om, naast de methode, ook aandacht te besteden aan:

- Het borgen van randvoorwaarden voor praktijkbegeleiders zodat zij makkelijker en effectiever Coachen op de Werkplek kunnen toepassen
- Voorbeeldgedrag laten zien
- Het reflecteren op het toepassen van de methode
- Reageren op weerstand op een manier die past bij Coachen op de Werkplek.

HRM- en HR-adviseurs

Binnen het project hebben HRM- en HR-adviseurs een belangrijke taak om (het toepassen van) de methode te faciliteren en te waarborgen. Idealiter volgen zij zelf ook trainingen, zodat zij de methode kunnen toepassen in de begeleiding van medewerkers die onder hun verantwoordelijkheid vallen. In deze trainingen is het belangrijk om, naast de methode, ook aandacht te besteden aan:

- Samenwerking tussen P&O en praktijkbegeleiders in gesprekken met medewerkers en cliënten
- Het borgen van randvoorwaarden voor praktijkbegeleiders zodat zij makkelijker en effectiever Coachen op de Werkplek kunnen toepassen
- Voorbeeldgedrag laten zien
- Het reflecteren op het toepassen van de methode
- Reageren op weerstand op een manier die past bij Coachen op de Werkplek.

Betrek alle relevante stakeholders

Er zijn meerdere belangrijke spelers bij de implementatie. Je vraagt regelmatig naar hun mening, voorafgaand en tijdens het proces. Vinden zij de methode voordelen opleveren? Wat vinden ze van de timing van de implementatie?

Management en directie

Vaak is het besluit om Coachen op de Werkplek te gaan implementeren door de directie en/of het managementteam genomen. Is het helder waarom zij kiezen voor deze methode? Het is dan ook van belang om als projectleider met hen een aantal onderwerpen concreet te maken, zoals:

- Aanleiding en urgentie voor het implementeren
  Bespreek met de directie wat de aanleiding voor de keuze voor Coachen op de Werkplek is. Waar komt de urgentie vandaan? Vraag aan hen niet alleen naar *"Waarom?"*, maar bijvoorbeeld ook naar *"Waarom nu?"*
- Doelen en ambities
  Wat wil de directie met de methode bereiken of juist voorkomen? Bespreek niet alleen de korteter-mijndoelen, maar zeker ook de langetermijnvisie.
- Inventarisatie van kaders en randvoorwaarden
  Bespreek met de directie ook al in de beginfase fase welke kaders er zijn (wat kan wel en wat kan niet) en welke randvoorwaarden (zoals bemensing, budget, doorlooptijd) worden gesteld.
- Betrokkenheid bij implementatie
  De directie is niet alleen (mede)verantwoordelijk voor het faciliteren van randvoorwaarden, maar speelt zelf ook een cruciale rol in de implementatie. Stem dit ook in de beginfase fase met hen. Kijk of er draagvlak is om hun betrokkenheid te vertalen naar concreet gedrag, zoals trainingen gaan volgen of voorbeeldgedrag tonen.

HRM en P&O

Coachen op de Werkplek heeft veel raakvlakken met het HR-beleid van de organisatie, omdat het gekoppeld is aan het stimuleren van optimaal functioneren, verminderen van onnodig verzuim en het faciliteren van ontwikkeling en eventueel uitstroom.

Praktijkbegeleiders

Het is ook in de beginfase fase belangrijk om praktijkbegeleiders te betrekken bij het implementeren van coachen op de werkplek en om input te vragen. Dit doe je bijvoorbeeld door middel van een enquête, door gezamenlijk een klantreis te doorlopen of middels een denktank. Welke vorm je ook kiest, het moet inzicht geven in wat er goed loopt en waar voldoening ervaren wordt. Ook moet de vorm kenbaar maken welke hiaten er in de uitvoering zitten en waar(door) medewerkers frustraties ervaren.

Medewerkers/cliënten

Vergeet niet om ook medewerkers/cliënten te betrekken bij het implementeren van coachen op de werkplek en om ze om input vragen. Het is van belang om daarbij niet te snel te denken dat het 'te hoog gegrepen is', of dat het 'te vroeg in het proces is'. Met een enquête, een denktank of een aantal

vragen voor medewerkers/cliënten, kun je veel interessante informatie ophalen. Het is ook een kans om het draagvlak voor het vervolg van de implementatie vergroten.

Breng de ideeën bij elkaar

Verwerk de feedback en ideeën in een tweede denktankbijeenkomst en bepaal vervolgens welke punten de hoogste prioriteit hebben. Bijvoorbeeld door te bekijken van welke fricties en frustraties men het meeste last heeft (qua tijd of het aantal mensen dat ermee te maken heeft). Vaak is hier de meeste winst te behalen. Het is tot slot interessant om na afloop een gezamenlijke bijeenkomst te organiseren en de klantreizen over elkaar te leggen, om na te gaan waar de verschillen zitten en of de prioritering nog herziening behoeft.

FASE 2: VOORBEREIDEN

Van visie en strategie naar de praktijk: in deze fase zorg je ervoor dat de innovatie gebruiksklaar en de organisatie startklaar is.

Coachen op de Werkplek op maat maken

Om te voorkomen dat Coachen op de Werkplek een 'extra methode' blijft, of iets wat de professionals zien als een tijdelijk project dat vooral door externen wordt gedragen, is het belangrijk om de methodebeschrijving zo veel mogelijk te vertalen naar de concrete situatie van je eigen organisatie.

Die vertaling kan in (ogenschijnlijk) kleine dingen zitten, zoals huisstijl en de woorden die je gebruikt (die passen bij d woorden die de praktijkbegeleiders gewend zijn). Pas de methode ook inhoudelijk aan als dit beter past binnen je organisatie. Bijvoorbeeld als het ambitieniveau van de 'generieke' beschrijving van Coachen op de Werkplek te hoog of juist te laag is. Of als er in de beschrijving van de kerngesprekken een bepaald gesprek dat vaak gevoerd wordt in jouw organisatie ontbreekt.

Ook kun je in de beschrijving van kerngesprekken de hulpmiddelen opnemen, zoals een infographic van huisregels, een format voor een IOP, een intake-gespreksprotocol of een werkwijze voor verzuimmeldingen. Maak het je professionals makkelijk om de methode te adopteren. Zo hoeven zij niet steeds zelf de vertaalslag te maken naar hun eigen situatie, omdat het al voor ze is gedaan in de methodebeschrijving en in de trainingsmaterialen. Pas de methode dus aan. Daarnaast is het raadzaam om de zichtbaar te maken waarom de (implementatie van de) methode bijdraagt aan of in lijn ligt met de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie.

TIPS VOOR HET OP MAAT MAKEN

1) Voeg eigen formats voor hulpmiddelen bij kerngesprekken toe (infographic huisregels, IOP- format, etc.)
2) Vertaal algemene teksten naar specifieke teksten (doelen, aanleiding, context) voor eigen organisatie
3) Pas de kerngesprekken aan op de top 5 veel gevoerde gesprekken binnen jouw organisatie
4) Vraag de directeur om een voorwoord, blog of vlog
5) Gebruik de eigen huisstijl (kleuren, lettertype, afbeeldingen)
6) Gebruik eigen termen voor professionals, afdelingen, werksoorten, trajecten en medewerkers/cliënten
7) Gebruik voorbeelden van eigen actuele situaties
8) Vertaal termen zoals ontwikkeling en referent power naar termen die bekend zijn binnen de organisatie.

Toetsing bij denktanks

Nadat je de implementatieleidraad voor Coachen op de Werkplek op maat hebt gemaakt, leg je die voor aan de leden van de denktanks en het MT. Stel hen concrete vragen en leg dilemma's voor of maak persona's over concrete adviezen, om het zo meer naar de praktijk te kunnen vertalen. Noteer welke eventuele input er gegeven wordt voor de trainingen, om die te kunnen optimaliseren. Bijvoorbeeld als de leden van de denktanks aangeven de training op een externe ruimte te willen.–

Nadenken over evaluatie

Vaak denkt men pas tijdens de implementatiefase aan evaluatie, maar het is veel handiger om dat al aan het begin van de implementatie te doen. Denk daarbij aan de volgende aspecten:

- Waarom wil je evalueren? Wat kan je met de nieuwe inzichten? Bijvoorbeeld:
  - Verantwoording afleggen
  - Tussentijds bijsturen
  - Kenbaar maken dat je input en ervaringen van de betrokkenen serieus neemt
  - Congruent zijn: je verwacht van praktijkbegeleiders een lerende houding en dus ook van jezelf.
- Welke dingen wil je evalueren? Proces en/of effect?
- Welke aspecten van het proces en/of effect wil je evalueren?
- Op welke aspecten wil je (tussentijds) effect evalueren?
- Hoe vaak wil je evalueren?

- Wie is de aangewezen persoon of partij om te evalueren?
  - Intern of extern?
- Welke vormen van evaluatie wil je gebruiken?

Procesevaluatie

Tijdens verschillende fasen van de procesevaluatie kun je jezelf een aantal evaluatievragen stellen.

- De **start**: hoe was de beginsituatie?
  - Was het project goed gepland? Ben je binnen de planning gebleven?
  - Waren er voldoende middelen aanwezig? Financiële middelen, communicatiemiddelen, kennis, ervaring, etc.
  - Werden de juiste personen/partijen tijdig bij het project betrokken?

- Het **verloop**: hoe verliep het proces? Is er voor de juiste aanpak gekozen? Wat ging er goed? Wat kon er beter?
  - Hoe verliep de communicatie, zowel intern als extern?
  - Kon iedereen zijn afspraken nakomen?
  - Waren er onverwachte gebeurtenissen? Hoe is hiermee omgegaan? Wat kun je de volgende keer doen om dit te voorkomen? Kun je het beter aan zien komen?
  - Wat heb je nodig om het volgende keer beter te doen?

- Het **resultaat**: heb je de resultaten die je voor ogen had behaald?
  - Heb je de kwaliteit geleverd die je wilt leveren?
  - Ben je tevreden?

Beantwoord deze evaluatievragen binnen het implementatieteam, maar pas vooral ook weer evidence based practice toe. Benut daarnaast de expertise van de professionals en de perspectieven van de medewerkers/cliënten.

Effectevaluatie

Een handig hulpmiddel voor effectevaluatie is het model van Kirkpatrick (zie deze Bijlage). Het is in ieder geval belangrijk om op meerdere momenten, via meerdere media en met meerdere mensen te evalueren. Om een zinvolle effectevaluatie uit te voeren, is het belangrijk om de volgende punten te doorlopen:

1) Maak een **plan van aanpak**. Maak een uitgewerkt plan van aanpak waarin je in ieder geval de probleemstelling, het doel, de activiteiten, de werkwijze, de verwachte opbrengsten en de resultaten van de evaluatie beschrijft.

2) Bedenk een **evaluatie die past** bij de implementatie. De evaluatie moet aansluiten bij, en qua zwaarte in verhouding staan met de implementatie. Implementeer je Coachen op de Werkplek in de hele organisatie of in een hele regio, evalueer dan ook op die schaal. Maar verklein de 'evaluatieradius' juist als je Coachen op de Werkplek 'slechts' in één team implementeert.

3) Gebruik de **evaluatie als startpunt**, niet als eindpunt: Idealiter monitor en evalueer je de implementatie al tijdens de ontwerpfase en wanneer je de methode invoert. Wordt de methode juist ingezet en opgepakt door medewerkers?'' Denk dus (al tijdens de ontwerpfase) na over de data nodig zijn voor de evaluatie en op welke momenten je een (tussentijdse) wil evalueren. Zo kun je tijdig bijsturen.

4) Check of de **benodigde data** beschikbaar zijn. Het is belangrijk dat de data die je wil gebruiken ook beschikbaar zijn, of beschikbaar gemaakt kunnen worden. Zorg ook dat je aan voldoende mensen input vraagt. Idealiter een groep die representatief is voor je organisatie en die dus groot genoeg, maar ook divers genoeg is zodat de opgehaalde gegevens vertaalbaar zijn naar de rest van de organisatie. .

5) Kijk naar mogelijkheden voor **predictorenonderzoek**. Bij de meeste implementatietrajecten zullen er verschillen optreden tussen de (subgroepen van) betrokkenen. Houd daar in de evaluatie rekening mee. Bedenk van tevoren tussen welke subgroepen je welke verschillen verwacht en zorg ervoor dat je evaluatie zo is opgezet dat je deze verwachtingen kan toetsen.

6) Denk aan **draagvlak voor evaluatie**. Creëer draagvlak om te evalueren in alle lagen van de organisatie die betrokken zijn bij de nieuwe werkwijze: zowel in het bestuur als in de uitvoerende laag. Volledige medewerking is van belang, zodat iedereen later ook gemotiveerd met de verbeterpunten aan de slag gaat.

7) Borg dat er **voldoende tijd en middelen** beschikbaar zijn. Maak zo vroeg mogelijk duidelijk welke inspanningen er van wie worden gevraagd en maak daar heldere afspraken over. De benodigde tijd en middelen verschillen per evaluatie. Een algemene richtlijn is dat evaluatie 10% uitmaakt van het totale budget voor een interventie.

8) Let op de **kwaliteit en onafhankelijkheid**. Evalueren is en vak apart. Kijk dus of je een externe onderzoeker of een onderzoeksbureau kan vragen voor de evaluatie.

Het implementatieprogramma opstellen

Na zorgvuldige voorbereiding is het tijd om het programma voor de implementatie op te stellen. Belangrijk daarbij is om:

- Veel aandacht te besteden aan de toepassing van de methodiek in de praktijk
- Mogelijkheden voor maatwerk
- Verplichte en optionele activiteiten op te nemen
- Activiteiten of middelen te benutten die al bestaan binnen de organisatie te benutten (denk aan berichten op intranet, kerstborrel, IOP's, vlootschouw, een beschrijving opnemen in het jaarplan) benutten voor de implementatie.

Het is belangrijk om met de belangrijkste stakeholders te bepalen op welke wijze je de methodiek gaat implementeren in (delen van) de organisatie. Kies je voor een gefragmenteerde aanpak, waarbij je de nieuwe werkwijze stap voor stap (parallel aan elkaar) implementeert? Of is het beter om de methodiek in één keer in te voeren?

Tweede toetsing bij denktanks

Leg het concept-implementatieprogramma voor een tweede keer voor aan de leden van de denktanks en het MT. Verzamel informatie door concrete vragen te stellen en door dilemma's voor te leggen.

Voorbereiden implementatieactiviteiten

Voordat je echt van start kan gaan is het belangrijk om een aantal voorbereidingen te treffen.

<u>Niet voorbijgaan aan de 'waan van de dag' en productiedoelstellingen</u>

Professionals hebben te maken met de 'waan van de dag'. Er is druk om niet alleen te coachen, maar om ook productiedoelen te behalen (zowel in kwantiteit als in kwaliteit). Het is daarom belangrijk om hier aandacht aan te besteden door bijvoorbeeld:

- In de planning van activiteiten hier rekening mee te houden
- Professionals en managers handvatten te bieden voor het efficiënt organiseren van het werk en daarbij slimme keuzes te maken (wat heel erg goed past bij de methode)
- Activiteiten te ondernemen om de werkdruk en de beleving van werkdruk te verlagen
- De verbinding tussen de methode en productiedoelen expliciet te maken.

Trainingsruimte & andere praktische zaken

Het wordt vaak als een gegeven beschouwd, maar het is belangrijk om de trainingslocatie en trainingsruimte zoveel mogelijk naar je hand te zetten. De locatie, ruimte en de manier waarop je stoelen en tafels neerzet kunnen je leerdoelen enorm helpen of juist in de weg zitten. Een te kleine ruimte, waarbij de stoelen geplaatst staan zoals in een bioscoop, maken het bijvoorbeeld erg moeilijk om een veilige en vooral interactieve training neer te zetten. Neem de locatie en de ruimte dus niet als een vaststaand gegeven, maar maak er datgene van wat jou (en de deelnemers) het beste helpt.

Ook al zijn een heleboel dingen voorbereid en besproken, het blijft belangrijk om praktische zaken te checken. Let daarbij op de volgende dingen:

- Check of de audiovisuele middelen die je nodig hebt, ook aanwezig zijn én werken.
- Zijn er voldoende flipover-standaarden en is er voldoende (leeg) papier? Het wil nog wel eens voorkomen dat er wel papier aan de standaarden hangt, maar dat deze allemaal al beschreven zijn. Omdat in de trainingen veel gebruik gemaakt wordt van flipovers, is het handig om te checken of er voldoende flipover-papier aanwezig is.
- Gebruik je mappen, hand-outs en andere materialen? Borg dan dat die op tijd gedrukt of geprint worden en op de locatie aanwezig zijn. Controleer ook altijd zelf of er voldoende materialen aanwezig zijn, of ze correct zijn afgedrukt en of er extra exemplaren zijn
- Maak de afspraak met de locatie-eigenaar dat je ruim op tijd (idealiter 45 minuten van tevoren) aanwezig kan zijn op de locatie.

Administratieve ondersteuning

Bij de implementatie van Coachen op de Werkplek komt behoorlijk wat regelwerk kijken, zeker als het binnen een grote organisatie gebeurt. Het is dan ook aan te raden om je als projectleider te laten ondersteunen op het gebied van administratie, communicatie en logistiek rondom de activiteiten:

- Groepen samenstellen
- Planning maken en communiceren
- Deelnemerslijsten en evaluatieformulieren maken
- Organiseren van trainingsruimtes, lunch, koffie en thee
- Materialen drukken en printen
- Afhandelen van afzeggingen, wisselen van groepen en andere onvoorziene zaken.

Communicatie over de activiteiten

Heel veel activiteiten zouden effectiever kunnen zijn als er voorafgaand aan deze activiteiten zorgvuldige en tijdige communicatie zou zijn geweest naar de professionals. Zorg ervoor dat zij zo snel mogelijk de definitieve datum en tijden hebben en communiceer minimaal een week van tevoren over:

- Praktische zaken zoals locatie, routebeschrijving, tijden en vereiste voorbereiding. Denk bijvoorbeeld ook aan communicatie over een eventuele vergoeding voor reiskosten en een regeling voor kinderopvang
- Inhoudelijke informatie over doelstellingen en het programma (in grote lijnen)
- Beoogde werkwijze (veel theorie of veel oefenen?) en verwachtingen over rollen en verantwoordelijkheden van de trainer en de deelnemers
- Kenmerken van de groep (hoe groot is de groep en wie doen er nog meer mee aan de training?)
- Jouw contactgegevens
- Wat te doen bij vragen of afzeggingen op het laatste moment.

EIGENAARSCHAP VOEDEN

Om de impact van de trainingen te vergroten is het belangrijk om vanuit de bassihouding en uitgangspunten van CodW te werken. Daar hoort geen 'les' bij waarin de trainer vooral kennis overdraagt en 'op zenden staat'. De trainer begeleidt het proces, zodat professionals actief expertise inbrengen en veel oefenen.

Omdat dit een manier van trainen is die de meeste praktijkbegeleiders niet gewend zullen zijn, is het belangrijk om ze daar al voorafgaand aan de trainingen in mee te nemen en ze daar in te ondersteunen. Stuur ze bijvoorbeeld een mail over de praktische zaken, inclusief een infographic (zie bijlage voor een voorbeeld) die de praktijkbegeleiders informeert over de gewenste trainingsmethode. Zo raken ze bekend met de methode en kunnen zij het maximale uit de trainingen halen.

Als je deze informatie op tijd aan de deelnemers verstrekt scheelt dit ook in de tijd aan het begin van de training, maar voorkom je vooral veel weerstand doordat er een verschil in verwachtingen is. Stuur eventueel ook al informatie mee zodat de deelnemers zich kunnen inlezen en voorbereiden. Niet alle deelnemers zullen dit doen, maar er zijn altijd deelnemers die het prettig vinden om zich op die manier te kunnen voorbereiden en een beeld te krijgen van de training.

Masterclasses MT en HR-adviseurs

Omdat de managers en HR-adviseurs gevraagd wordt om voorbeeldgedrag te vertonen en om op weerstand te reageren vanuit de uitgangspunten van Coachen op de Werkplek, is het handig om hen als eerste te trainen en daarna pas de praktijkbegeleiders. Dit hoeft niet volledig achtereenvolgend te zijn, maar de managers en HR-adviseurs dienen de methode voldoende in de vingers hebben om hun rol op te kunnen pakken (zonder dat dit al 'perfect' hoeft te gaan).

De managers en HR-adviseurs worden in een serie van masterclasses verder meegenomen in Coachen op de Werkplek, waarbij specifiek wordt uitgediept wat de impact is van hun voorbeeldgedrag en hoe zij bijdragen aan het voldoen aan de randvoorwaarden. Hoewel de methodeomschrijving vooral gericht is op praktijkbegeleiders, is de bewuste keuze gemaakt om het MT en de HR-adviseurs ook op te leiden met dezelfde methodiek.

De keuze om het MT en HR-adviseurs integraal onderdeel te maken van de implementatie heeft meerdere voordelen:

- Managers en HR-adviseurs krijgen **beter zicht op de randvoorwaarden** die praktijkbegeleiders nodig hebben om Coachen op de Werkplek toe te passen, en zijn daardoor beter in staat (en naar verwachting eerder bereid) om deze randvoorwaarden te faciliteren.
  Managers en HR-adviseurs kunnen vanuit hun kennis over Coachen op de Werkplek ook andere elementen die in lijn liggen met Coachen op de Werkplek toepassen. Zo wordt Coachen op de Werkplek niet als truc ingezet en gezien, maar wordt het de methode een standaard werkwijze. Op die manier wordt de methode een 'way of life' in de organisatie. Het zorgt er tevens voor dat er meer congruentie is tussen het bestaande werkproces en het ontwikkeltraject: praktijkbegeleiders kunnen hetgeen zij leren in de training inbedden in de huidige instrumenten en manieren van gesprekvoering.

- Managers en HR-adviseurs krijgen een **actieve en expliciete rol** om het leerproces van praktijkbegeleiders te voeden. In de masterclasses wordt aandacht besteed aan de methode, maar ook aan hun rol bij de implementatie. Zo kunnen zij die rol beter oppakken. Ze kunnen daardoor bijvoorbeeld:
  - Effectiever beargumenteren waarom de training verplicht is (als die inderdaad verplicht is)
  - De basisbehoeften van autonomie, inclusie, affectie en competentie voorafgaand aan en tijdens de implementatie voeden. Zo creëer je draagvlak en verminder je dus weerstand.
    In hun communicatie al voorbeeldgedrag laten zien rondom de balans verbinding/veiligheid en uitdaging.
  - Beargumenteren dat de implementatie van de methode niet betekent dat de managers vinden dat medewerkers het tot nu toe slecht doen.

FASE 4: UITVOEREN EN EVALUEREN

Ervaring opdoen in de praktijk: in deze fase ga je de nieuwe methode uittesten in de praktijk. Je doet ervaring op, om te bepalen waar nog verbetering nodig is. Zo kun je toewerken naar het gewenste resultaat: het product, proces of de dienstverlening die je voor ogen hebt.

Uitnodigen en aankondigen van het project en de trainingen

Dit is een stap die nog wel eens wordt overgeslagen en waar vaak pragmatisch wordt gehandeld, waardoor het kan voorkomen dat trainingen zonder aankondiging of toelichting in agenda's van de praktijkbegeleiders wordt gepland. Ook als je trainingen aankondigt, doe je dit volgens de werkwijze van Coachen op de Werkplek. Zo wordt het voor iedereen helder wat er verwacht wordt. Bijvoorbeeld door:

- In een plenair overleg of in afdelingsoverleg aan te kondigen dat de trainingen er aan gaan komen en wat die (in grote lijnen) gaan inhouden
- Bespreek wat er van praktijkbegeleiders verwacht wordt
- Benoem ook of traingen verplicht zijn
- Voorafgaand aan elke bijeenkomst een mail te sturen met daarin:
  - Praktische informatie (datum, tijd, locatie)
  - Het onderwerp en eventueel het programma in grote lijnen
  - Het verzoek voor voorbereiding (of benoem dat er geen voorbereiding gevraagd wordt
  - Enthousiasme. Benoem dat je er zin in hebt.
- De praktijkbegeleiders te wijzen op wat zij zelf kunnen doen om meer uit de trainingen te halen en meer eigenaarschap te voelen, zie voor een voorbeeld ook deze bijlage).

Kick-off

De ervaring leert dat, ook al heb je een zorgvuldige voorbereidingsfase gehad, het toch nog steeds zinvol is om een formeel 'startschot' te hebben. Dit kun je doen door een bericht op intranet of in de interne nieuwsbrief te plaatsen, waarin je de kick-off aankondigt. Waar je ook voor kiest, het is belangrijk om stil te staan bij wat voor veel mensen de 'echte start' zal zijn.

Je kunt in deze kick-off een aantal dingen aan bod laten komen:

- Terugblikken op de voorbereiding (en daarmee vertrouwen in de methode voeden en de link naar de eigen organisatie aanhalen)
- De mensen die in de vorige fase input hebben geleverd bedanken
- Benoemen (en herhalen) wat de doelen wel en niet zijn, wat de aanpak is en vanuit welke uitgangspunten je werkt
- Vragen welke twijfels, frustraties en zorgen de praktijkbegeleiders hebben. Daarmee klaar je meteen de lucht en kun je met hun adviezen verder bouwen aan een succesvolle implementatie
- Basisafspraken maken: bespreken, eventueel herhalen of terugkomen op de basisregels draagt bij aan een veilige sfeer in de groep. Hierdoor vergroot je de kans op actieve, sociale en constructieve deelname van de praktijkbegeleiders. Dit is essentieel, omdat een effectieve training sterk afhankelijk is van hun inbreng. De verantwoordelijkheid voor juiste omgangsvormen tijdens de trainingen komt daarmee zowel bij de trainer, als bij de praktijkbegeleiders te liggen. Het is dus belangrijk om elke training weer de basisregels te bespreken en om opnieuw commitment te vragen voor deze afspraken. De gedeelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap kun je verder stimuleren door ruimte open te laten voor toevoegingen of wijzigingen, bijvoorbeeld door te vragen: *"Welke regels zouden jullie willen toevoegen of verwijderen?"* of *"Willen jullie dingen*

veranderen of toevoegen aan deze basisregels?" Vervolgens is het belangrijk om expliciet commitment te vragen voor deze regels, bijvoorbeeld door te vragen: *"Dit zijn dus de regels waar we allemaal achter staan?"* of *"Dit zijn de regels die we nu met elkaar hebben afgesproken, pakken jullie deze in de groepen ook op?"*

- De uitgangspunten van Coachen op de Werkplek benoemen: de optimale balans tussen verbinding/veiligheid en uitdaging
- Geef veel voorbeelden waar de praktijkbegeleiders zich iets bij voor kunnen stellen. Zo wordt de materie minder abstract en stel je ze gerust.

Zorg ervoor dat je hier niet alleen informatie overdraagt, maar ook interactie stimuleert. Als je toch voornamelijk informatie geeft, doe dat dan met een techniek die goed past bij Coachen op de Werkplek, zoals ontlokken-aanbieden-ontlokken. Sowieso is het cruciaal om deze kick-off meteen volledig in de stijl en vanuit de uitgangspunten van Coachen op de Werkplek vorm te geven. Voorkom ook veelvoorkomende valkuilen:

- Alle kwartjes al willen laten vallen in deze kick-off. Vertrouw op het proces, je hebt niet voor niks meerdere trainingsmomenten georganiseerd.
- Alle weerstand wegnemen. De beste manier om weerstand te verminderen en om vertrouwen te vergroten is om gaandeweg het proces beloften waar te maken en praktijkbegeleiders de kans te geven hun eigen mening te vormen

Trainingen praktijkbegeleiders

Zorg dat in deze trainingen vooral actief leren voorop staat: je leert door te doen. Maak het programma gevarieerd, interactief en vooral kort. Het is handiger om vaker bijeenkomsten te organiseren die kort zijn, dan minder bijeenkomsten die langer duren. Je kunt dan bijvoorbeeld denken aan acht bijeenkomsten gedurende één kalenderjaar van ieder twee en een half uur. Er wordt actief gewerkt met de methodiek en geoefend met de toepassingen en hulpmiddelen. Ter voorbereiding bestuderen praktijkbegeleiders de leidraad en formuleren zij vragen over persoonlijke leerdoelen.

In hoofdlijnen is de volgende indeling van de trainingen handig:

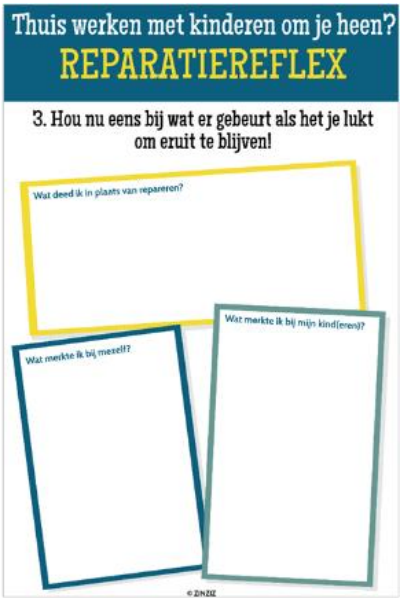
1) Welkom heten. Gebruik eventueel een ijsbreker
2) Agenda bespreken en ruimte bieden voor aanvullingen en/of aanpassingen
3) Stilstaan bij de basisafspraken over de omgangsvormen tijdens de trainingen
4) Terugblikken op vorige training en/of oefenen in de praktijk
5) Toelichting geven op het onderwerp van de training
6) Uitleg techniek 1
   - Oefening
   - Plenair nabespreken
7) Uitleg techniek 2
   - Oefening
   - Plenair nabespreken
8) Afsluiting
   - Wat werkte wel, wat werkte niet?
   - Een boodschap op een brownpaper aan de muur achterlaten voor praktijkbegeleiders van andere groepen

TIPS VOOR DE TRAININGEN

1) Korte & krachtige workshops
2) Plan de workshops 's ochtends
3) Elke workshop heeft één duidelijk thema
4) Combineer theorie met oefenen en link naar de praktijk
5) Gebruik veel voorbeelden om theorie toe te lichten
6) Maak zelf voorbeeldcasussen om op terug te vallen
7) Hou het simpel
8) Een trainer kiezen die 'boven de stof staat', de taal spreekt en de praktijk kent (kijk hier voor toelichting)
9) Een trainer die zelf de uitgangspunten toepast.

Toepassen in de praktijk

In de trainingen kun je veel bereiken en de praktijkbegeleiders veel bieden. Echter, het echte leren gebeurt in hun dagelijkse praktijk. Je kunt praktijkbegeleiders uiteraard wel ondersteunen in manieren waarop zij kunnen oefenen en Coachen op de Werkplek kunnen toepassen in de praktijk. Bijvoorbeeld door praktijkoefeningen te geven die de praktijkbegeleiders helpen met voorbereiden en reflecteren.



<u>Praktijkoefeningen</u>

Leren op de werkplek gebeurt voor een deel ongemerkt en zonder begeleiding, maar over het algemeen is het belangrijk om mensen in het leerproces te ondersteunen. Dit kun je bijvoorbeeld doen met behulp van praktijkoefeningen. Bij deze praktijkoefeningen bouw je voort op een techniek die al aan bod is gekomen tijdens de training (en is dus aanvullend, niet vervangend). Je besteedt in deze praktijkoefening aandacht aan:

- Opfrissen van techniek en benoemen waarom deze techniek interessant kan zijn. Ook leg je uit in welke situaties die techniek goed van pas komt
- Handvatten bieden voor het in de praktijk oefenen
- Reflectievragen om daarmee het leereffect te vergroten.

<u>Coaching on the job</u>

Het is zinvol om een of meerdere keren bij iedere praktijkbegeleider aan coaching on the job te doen. Zo zorg je ervoor dat de methodiek ook in de praktijk beklijft en dat de praktijkbegeleiders individuele feedback krijgen op hun handelen in hun eigen werkomgeving, met hun eigen medewerkers.

Help de praktijkbegeleiders om dit te realiseren. Denk bijvoorbeeld mee over manieren waarop zij de coaching on the job kunnen communiceren naar medewerkers, zonder dat ze daarbij het gevoel hebben dat ze gezichtsverlies lijden. Coaching on the job, waarbij iemand meekijkt en commentaar geeft, kan praktijkbegeleiders ten onrechte de indruk geven dat zij hun werk niet goed doen. Bespreek dus met hen dat het bij uitstek een mooi moment is om voorbeeldgedrag te vertonen, zoals ontvankelijk zijn voor feedback. Feedback krijgen betekent dus niet dat je slecht in je werk bent, maar juist heel professioneel bezig bent met ontwikkeling.

Coaching on the job kent de volgende stappen:

- De praktijkbegeleiders krijgen een infographic gemaild met de uitgangspunten en werkwijze van de training on the job

- De praktijkbegeleiders wordt gevraagd om terug te blikken op de ontwikkeldoelen die ze zelf geformuleerd hebben. Deze vertalen ze aan de hand van een hand-out naar een concrete insteek en focus voor de coaching on the job.
- Inplannen gesprek met dertig minuten voorafgaand aan het gesprek (om het met de praktijkbegeleider voor te bespreken) en dertig minuten na afloop van het gesprek met de medewerker (om het na te bespreken met de praktijkbegeleider)
- Vraag toestemming aan de medewerker voor de aanwezigheid van de trainer
- De praktijkbegeleider mailt uiterlijk twee dagen voorafgaand aan de coaching on the job de trainer de ingevulde hand-out 'Voorbereiding training on the job'.

Omgaan met weerstand

Bij elke implementatie hoort weerstand. In de methode wordt veel aandacht besteed aan het voorkomen en verminderen van weerstand. Dit doe je door rekening te houden met de vier basisbehoeften (autonomie, inclusie, affectie en competentie). Het is belangrijk dat de projectleider, managers en HR-adviseurs ook vanuit deze uitgangspunten weerstand proberen te voorkomen. Komt er toch weerstand, dan is het van belang dat zij vanuit deze uitgangspunten reageren op het moment dat die weerstand zich aandient.

> ***"De methode zelf is niet ingewikkeld. Motivatie en gedrag beïnvloeden dat is moeilijk. Als het goed is, maakt deze methode dat vooral iets makkelijker"***
>
> - Femke Bennenbroek -

Voorkom ook dat je als projectleider in deze veelvoorkomende valkuil valt (en neem de managers en HR-adviseurs hier ook in mee):

- Schrikken van de opmerking *"De methode is te moeilijk"*. Het zou namelijk gek zijn als de praktijkbegeleiders het heel makkelijk zouden vinden. Immers, houding en gedrag beïnvloeden is complex. Reageer daarom vooral door veel vragen te stellen vanuit interesse en nieuwsgierigheid. Probeer te achterhalen hoe je ze zo goed mogelijk kunt helpen en spreek vertrouwen in hen en in het proces uit.
- Weerstand of twijfels direct proberen op te lossen. Dit is meteen ook een andere veelvoorkomende valkuil van de methode: de reparatiereflex. Het is dan erg belangrijk om daar bij weg te blijven en samen met de praktijkbegeleider te verkennen wat er aan de hand is en welke mogelijke oplossingen er zijn. Voed daarbij het eigenaarschap van de praktijkbegeleider zonder daarbij de indruk te wekken dat je hem niet serieus neemt of hem niet wil helpen.

<u>Themabijeenkomsten</u>

Bouw flexibiliteit in je programma in en verzorg bijvoorbeeld twee verdiepende bijeenkomsten met elk een specifiek thema. Dat kan een techniek zijn, maar je kan ook focussen op een van de modellen rondom gedrag dat ten grondslag ligt aan Coachen op de Werkplek (zoals het integratief gedragsmodel). Bepaal samen met de praktijkbegeleiders deze thema's. Benut daarbij de signalen die je van hen krijgt over de basistraining. Houd ook rekening met signalen van de denktank en met de uitkomsten van de tussenevaluatie.

<u>Oefenen met een acteur</u>

Soms vinden praktijkbegeleiders het lastig en confronterend om te oefenen met hun eigen medewerkers, maar enkel oefenen met collega's is onvoldoende. Het is daarom zinvol om een aantal sessies te plannen met een acteur. De grote voordelen daarvan zijn dat:

- Je fictieve situaties kunt creëren die optimale kansen bieden voor oefenen
- De acteur vanuit zijn rol de praktijkbegeleider kan 'belonen' voor effectief gedrag en de risico's van ineffectief gedrag kan uitspelen
- Acteurs situaties en emoties goed kunnen uitspelen, zonder daarbij
  - Hun 'grootste nachtmerrie' werkelijkheid te laten worden, waardoor oefenen lastig wordt
  - 'Te aardig te zijn', waardoor oefenen ook lastig wordt (iets waar collega's onderling eerder de neiging toe hebben).

Begeleide intervisie

In begeleide intervisie link je praktijksituaties en casuïstiek aan de uitgangspunten van de leidraad en Coachen op de Werkplek. De praktijkbegeleiders brengen zelf voorbeelden van lastige situaties en/of casuïstiek in. Het is belangrijk om met kleinere groepen (maximaal acht praktijkbegeleiders) te werken om zo te waarborgen dat:

- Er zo veel mogelijk casussen van verschillende praktijkbegeleiders aan bod kan komen en
- Een wisseling in groepsgrootte plaatsvindt. Zo bieden verschillende groepssamenstellingen verschillende perspectieven en is er steeds een andere groepsdynamiek die het leerproces kan versterken.

Tussentijds evalueren

Het is belangrijk om al tussentijds te evalueren. Wanneer, door wie en hoe doe je dit?:

- De trainer(s) aan het einde van elke sessie
- Managers tijdens afdelingsoverleggen
- Door externe evaluatie met behulp van bijvoorbeeld een enquête, observaties en interviews.

Belangrijk is dat deze evaluaties worden teruggekoppeld aan de praktijkbegeleiders en zichtbaar worden opgevolgd. Als ze leiden tot aanpassingen, maak dan ook duidelijk dat deze aanpassingen voortkomen uit evaluaties en signalen van de praktijkbegeleiders. Als evaluaties niet leiden tot aanpassingen, koppel dan terug wat daar de overwegingen voor zijn.

FASE 5: OPNEMEN IN DE ROUTINE

Naar een structurele en organisatiebrede inzet: in deze fase maak je van experimentele inzet (pilotproject) de overgang naar de dagelijkse praktijk.

Neem de verwachting weg dat het op een gegeven moment 'klaar' is

Een van de grootste valkuilen van implementatie in het algemeen en implementatie van gesprektechnieken gericht op houding en gedrag in het bijzonder, is de verwachting dat je daar op een gegeven moment klaar mee bent. Als je een jaar lang iedereen op meerder manieren getraind en ondersteund hebt, dan kun je toch wel verwachten dat iedereen het inmiddels onder de knie heeft? En als dat niet zo is, is de implementatie dan mislukt?

Niks is minder waar: juist dit soort technieken hebben continu opfrissing nodig. Dat betekent niet dat je dat met dezelfde intensiteit doet als in de opstart- of pilotfase, maar wel dat je de praktijkbegeleiders periodiek ondersteunt in het toepassen van Coachen op de Werkplek. Neem bij hen ook het gevoel weg dat ze niet competent zouden zijn als ze na een eerste fase toch nog steeds dingen ingewikkeld vinden. Zoals eerder gezegd: het beïnvloeden van motivatie, weerstand en gedrag van anderen blijft altijd ingewikkeld.

Begin niet iets nieuws als het in eerste instantie tegenvalt

Als de implementatie en de impact van de methode tegenvalt, is het een valkuil om te stoppen en om dan met een andere methode aan de slag te gaan. *"Coachen op de Werkplek is misschien toch wat te hoog gegrepen, laten we kijken of we met provocatief coachen meer kunnen bereiken. Laten we daar een project voor starten"*. Het zal tijdens de implementatie ongetwijfeld ook al genoemd zijn door betrokkenen: *"De zoveelste vernieuwing. Gaan we hier wel echt mee door?"*

Voorkom die valkuil en zet de implementatie voort. Kijk goed naar wat je kunt bedenken om problemen of obstakels op te kunnen lossen, maar blijf binnen de implementatie van Coachen op de Werkplek en weg van grote koerswijzigingen. Dan ga je niet alleen op efficiënte wijze verder met implementeren, maar laat je ook cruciaal voorbeeldgedrag zien: als het lastig wordt gooi je niet 'het kind met het badwater weg', maar ga je samen met de betrokkenen oplossingen bedenken.

Creëer (aansluiting bij) interne urgentie

In tegenstelling tot 'externe urgentie' die bijvoorbeeld voortkomt (of zo ervaren wordt) uit een externe subsidie, project of evaluatie, is het van belang dat er interne urgentie ontstaat bij alle betrokkenen. Het is belangrijk dat alle betrokkenen, op alle lagen, de urgentie van het onderwerp voelen.

- Ga na hoe Coachen op de Werkplek past bij de geformuleerde visie, doelstellingen en ambities van de organisatie. Sluit daar zoveel mogelijk op aan.
- Werk samen met personen uit de organisatie, die concreet te maken hebben met de SW-medewerkers/cliënten die uiteindelijk baat heeft bij de nieuwe werkwijze.
- Zorg dat er ook in deze fase een 'projectleider' is: iemand die ervoor zorgt dat het onderwerp en het werken vanuit Coachen op de Werkplek op de agenda blijft en die inspeelt op actuele en onverwachte ontwikkelingen.
- Zet ambassadeurs van binnen en buiten de organisatie in om raakvlak met doelstellingen van interne urgentie inzichtelijk te maken.

Standaardiseren van het werkproces

Waar een pilot of een eerste fase van implementatie bedoeld is om te experimenteren op basis van een aantal van aannames, gaat het bij opschaling steeds meer om standaardisering. Zodra het werkproces door verschillende pilotrondes steeds meer is bijgeschaafd, kun je uiteindelijk een standaardwerkproces vaststellen. Hiermee voorkom je dat het wiel opnieuw uitgevonden wordt en medewerkers tijd verspillen. Ook zorg je zo ervoor dat de effectiviteit van de zorg beter te onderzoeken is en dat behandeltrajecten gemakkelijker over te dragen zijn.

- Stel het gestandaardiseerde werkproces gezamenlijk vast. Bespreek ook wat redenen zijn voor een uitzondering, op welke momenten er ruimte is voor keuzes en welke vrijheid er is om je eigen kleur te geven aan de behandeling.
- Is het werkproces gestandaardiseerd? Laat dit dan ook blijken in al je communicatie-uitingen. Denk daarbij niet alleen aan folders en de website, maar zelfs aan instructies voor medewerkers van het secretariaat.
- Voer het nieuwe werkproces tot slot ook door in de administratie en ga daarbij na wat de actuele mogelijkheden zijn voor structurele financiering.

Verbinden aan lopende werkprocessen en activiteiten

Je bent als organisatie bezig met een aantal werkprocessen die behoren tot de kern van je bedrijfsvoering. Denk daarbij aan een HR-gesprekscyclus (van de medewerkers en de praktijkbegeleiders), het (minimaal jaarlijks) opstellen en monitoren van een IOP en het voorkomen en verminderen van (onterecht) verzuim. Zorg dat je bij deze processen de link met Coachen op de Werkplek zichtbaar maakt. Dat hoeft niet zo moeilijk te zijn, want die link is er heel sterk: gesprekken met medewerkers over verzuim kunnen profiteren van aandacht voor de balans van verbinding/veiligheid en uitdaging. Werk vanuit de principes van de gedragsmodellen die ten grondslag liggen aan Coachen op de Werkplek, zoals het integratief gedragsmodel en de vier basisbehoeften.

Denk bijvoorbeeld ook aan de kwartaaloverleggen, waarbij de managers voorbeeldgedrag laten zien of de aan kerstborrel waarbij men teruggeblikt op successen in de communicatie met medewerkers.

Neem de activiteiten op in de begroting

Het is belangrijk om niet alleen in de start- of pilotfase te kijken naar de kosten en baten. Begroot ook de kosten voor het vervolg, waaronder het onderhouden en opfrissen van kennis en kunde. Op deze manier kun je aan een aantal randvoorwaarden voldoen die nodig zijn om van Coachen op de Werkplek een routine te maken. Maak bijvoorbeeld inzichtelijk waar winst te behalen valt voor de organisatie, de professionals en de medewerkers en welke invloed dat heeft op de uren en kosten.

Deel resultaten en neem drempels weg

Door resultaten en successen te delen laat je de betrokkenen het effect van de inspanningen zien. Zo zorg je er (mede) voor dat zij betrokken willen blijven. Ook 'kleine' successen zijn het waard om gedeeld te worden. Op die manier kun je laten zien hoe de verwachte drempels in de praktijk overwonnen zijn of worden. Deel daarom niet alleen resultaatgerichte-successen, maar ook tussentijdse successen en successen over het proces.

Besteed aandacht aan (de behoefte van) individuen

Wanneer je wil dat het werken en communiceren vanuit Coachen op de Werkplek blijft leven binnen je organisatie, is het belangrijk om de vragen en behoeften van de betrokkenen uit je organisatie in kaart te brengen. Op deze manier kun je zoveel mogelijk aansluiten bij de behoefte van de individuen uit je organisatie. Je kunt in deze fase dus opnieuw de uitgangspunten van evidence based practice toepassen.

Mogelijk stuit je daarbij ook op weerstand, bijvoorbeeld doordat de praktijkbegeleiders druk ervaren op:

- Competentie: "*We hebben al zoveel trainingen gehad, vinden jullie nog steeds niet dat we het goed doen?*"
- Affectie: "*We hebben al aangegeven dat we een paar dingen anders willen, waarom wordt daar niet naar geluisterd?*"
- Autonomie: "*Waarom wordt er voor ons besloten dat we verplicht met deze methode moeten blijven werken, terwijl mijn eigen manier veel beter werkt?*"

Besteed hier aandacht aan, neem zorgen en twijfels serieus, ga daar open over in gesprek en probeer oplossingen te vinden.

Ga voor laagdrempelige kennisdeling en opfrissing

Zorg ervoor dat kennis en ontwikkelingen beschikbaar zijn en gedeeld kunnen worden. We noemen een aantal voorbeelden:

- Organiseer een worldcafé met alle betrokkenen binnen en buiten de organisatie
- Zet een digitaal platform (in een beveiligde omgeving) op waar casussen en feedback gedeeld kunnen worden. Zorg ervoor dat iedereen in de organisatie daar toegang toe heeft. Casussen moeten anoniem gedeeld kunnen worden en je moet de mogelijkheid hebben om op iemand te reageren
- Deel de ontwikkelingen, casussen en stand van zaken in fysieke overleggen. Nodig ook expliciet de praktijkbegeleiders uit om dit te doen. Op die manier worden ze ook ambassadeurs van het werken vanuit Coachen op de Werkplek. Vaak werkt contact onder collega's beter dan een PowerPoint van een projectleider.
- Via Intranet en werkoverleggen communiceren over nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie, zodra die zich voordoen. Op die manier bereik je zoveel mogelijk mensen en maak je het werken vanuit Coachen op de Werkplek duurzaam
- Zorg ervoor dat je mooie resultaten vastlegt en verspreidt in de organisatie, zodat er betrokkenheid in de organisatie ontstaat
- Nodig de praktijkbegeleiders uit om actief aan de slag te gaan met de kennis, bijvoorbeeld met casuïstiekbesprekingen.

Herhalen, herhalen, herhalen

Blijf dus herhalen. Niet alleen in trainingen en workshops, maar bijvoorbeeld ook met casuïstiekbesprekingen (waar de link naar actuele casussen en situaties kan worden gelegd). Herhaal ook tijdens functioneringsgesprekken en afdelingsoverleggen.

BIJLAGE: EVIDENCE BASED PRACTICE

Coachen op de Werkplek is ontwikkeld met behulp van subsidie van ZonMw als onderdeel van het grotere programma *'Vakkundig aan het Werk'* waarbij gewerkt wordt vanuit de uitgangspunten van evidence based practice. Maar ook bij de implementatie in uw organisatie is evidence based practice belangrijk.

Wat is evidence based practice en waarom is het interessant? Evidence based practice bouwt voort op de traditionelere bronnen van besluitvorming:

- Traditie — *'We doen dat hier altijd zo'*
- Ervaring — *'Op grond van mijn ervaring zou ik …'*
- Intuïtie — *'Ik heb het gevoel dat het goed is om …'*
- (Eigen) verhaal — *'Dit heb ik vijf jaar geleden ook meegemaakt'*
- Eén publicatie — *'Volgens dit onderzoek moet je in zo'n geval …'*
- Budget — *'Die dure middelen zijn niet per se beter …'*

Het idee van evidence based practice je beslissingen neemt op basis van de volgende procedure: eerst zoek je grondig naar het beste bewijsmateriaal in verschillende bronnen, daarna beoordeel je de informatie op relevantie en kwaliteit, waarna je het correct interpreteert en vervolgens toepast.

Wat is evidence based practice?

In de afgelopen jaren is de stempel 'Bewezen effectief' waarmee in veel sectoren bepaalde methodieken en interventies zijn omarmd.[1] Of juist afgewezen, omdat onderzoek niet kon laten zien dat ze (voldoende) effectief waren. Maar is dat wel terecht? Hoe wordt effectiviteit bepaald? Vaak denkt men dat evidence-based alleen om kennis gaat die wetenschappelijk bewijs levert om uit te wijzen of een methode of interventie effectief is. Het is belangrijk om dit te verbreden: wetenschappelijke kennis is een belangrijke bron, maar bij 'evidence-based werken' wordt er ook gekeken naar ervaringen van experts en uitvoerende professionals en naar ervaringen, wensen en behoeften van cliënten.

> **Evidence-based werken =**
> handelen gebaseerd op de best beschikbare informatie vanuit meerdere bronnen over doelmatigheid en doeltreffendheid van een methodiek of aanpak

Het raadplegen van deze meerdere bronnen is daarmee essentieel om 'evidence-based te werken'. Evidence-based werken helpt om erachter te komen wat werkt en wat niet. Minkman[2] geeft daarbij een praktische definitie van evidence-based werken. Professionals die zich bezig houden met participatie in de maatschappelijke en arbeidsparticipatie, maken nog te weinig gebruik van de beschikbare kennis uit onderzoek. Dat is jammer, want het draagt bij aan de kwaliteit van sociaal werk. Met evidence based practice kan deze kloof tussen onderzoek en praktijk worden overbrugd. De meeste mensen leggen evidence based practice uit als een product: evidence based practice is dan het in de praktijk toepassen van wetenschappelijk bewezen, effectieve interventies.

Maar de bedenkers van evidence based practice zien evidence-based practice als een proces. Het is een manier om een beslissing te nemen op basis van:

1) Wetenschappelijke kennis: kennis uit beschikbaar onderzoek
2) Professionele expertise: expertise, kennis en ervaring van de professionals
3) Ervaringen, wensen en behoeften van de (SW-)medewerkers en cliënten.

[1] Kijk hier voor meer informatie
[2] Kijk hier voor meer informatie

Figuur: de drie bronnen van informatie bij evidence based practice (EBP)

Valkuilen bij evidence based practice

Evidence-based werken kent ook een aantal risico's of valkuilen waar je alert op moet zijn[3]:

- **Te veel waarde hechten aan wetenschappelijke kennis**, zonder deze kennis te 'wegen'. Als een bepaalde methodiek wetenschappelijk onderzocht is, lijkt dat meteen garantie te bieden voor succes. Minkman spoort aan om altijd verder te kijken: wat voor soort onderzoek is gedaan? Welke methode is gekozen en waarom? Zijn de interventies duidelijk beschreven? Hoe zag de context eruit?

- De **reductie van professioneel handelen** tot enkel datgene dat bewezen is. Hiermee wordt onvoldoende recht gedaan aan de complexiteit van de dagelijkse praktijk van professionals in het sociale domein. Immers, onderzoek richt zich voornamelijk op gestandaardiseerde situaties. Daarnaast zijn uitvoerende organisaties die onderzoek doen vaak alleen geïnteresseerd in onderwerpen die meetbaar zijn of die interessant zijn om over te publiceren.

- **Verzanden** in het verzamelen van (te) veel, irrelevante, achterhaalde of kwalitatief mindere onderzoeksresultaten

- Onvoldoende aandacht voor het benutten van de **twee andere kennisbronnen** (professionals en medewerkers/cliënten), waarbij ook geldt ook dat het belangrijk is om deze informatie te 'wegen'

- De **impact van de (lokale) context en actualiteit** onvoldoende meenemen in de besluitvorming. De Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) pleit in dat kader voor de term 'context based practice', wat een continu proces van samen leren en verbeteren betekent. Het is een andere benadering van onderwijs, onderzoek en toezichtpraktijken.

- Wetenschappelijk onderzoek is daarbij **nooit honderd procent objectief**. Je zult deze informatiebron aan moeten vullen met andere bronnen, zoals: experts, uitvoerend professionals en medewerkers/cliënten. Leren van elkaar en permanent reflecteren op het eigen evidence-based handelen en de wijze waarop je dat vorm kan geven, zijn daarbij belangrijke uitdagingen.

[3] Kijk hier voor meer informatie.

Hoe kun je evidence based practice implementeren?

De afgelopen tien jaar is er in veel landen meer belangstelling gekomen voor evidence-based werken binnen het sociaal domein, maar in Nederland lopen we daarin enigszins achter. Renske van der Zwet onderzocht daarom op welke manier je evidence-based werken ~~beter~~ in het sociaal werk kunt invoeren en uitvoeren. Ze keek daarbij naar de factoren die de implementatie positief of negatief beïnvloeden:

- Negatieve factoren zijn bijvoorbeeld: onvoldoende kennis en vaardigheden van de professional, zijn wantrouwen tegenover EBP en het gebrek aan tijd en middelen binnen de organisatie
- Een positieve factor is bijvoorbeeld: een organisatiecultuur waarin innovatie en leren wordt gewaardeerd en aangemoedigd.

Renske van der Zwet geeft een aantal adviezen voor een effectieve implementatie van evidence-based werken:

1) Opleiders, onderzoekers, beleidsmakers en geldverstrekkers moeten het verschil kennen tussen proces van evidence-based werken en het EBP-product. Ook moeten zij steeds duidelijk maken wat ze met EBP bedoelen. *'Over evidence-based werken bestaan hardnekkige misverstanden'*, zegt Renske van der Zwet, onderzoeker bij kennisinstituut Movisie. Volgens Zwet is het grootste misverstand dat het gaat om bewezen effectieve interventies. *'Evidence-based practice is niet het werken met effectieve interventies, maar een afwegingsproces van de professional. Je kijkt naar de behoefte van de cliënt, je raadpleegt je eigen expertise bij de hulpvraag en vervolgens zoek je naar wetenschappelijke kennis over het probleem.'*[4]

> ***"De implementatie van evidence-based practice is niet alleen de verantwoordelijkheid van sociale professionals, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de hele organisatie"***
>
> - Renske van der Zwet-

2) Bachelor- en masteropleidingen Sociaal Werk moeten meer lesgeven over evidence-based practice als proces.

3) Je kunt van sociale professionals niet verwachten dat ze evidence-based werken op eigen houtje invoeren. Ze hebben hulp nodig van de organisatie. De organisatie moet ook een duidelijke visie hebben op evidence-based werken en moet personeel aantrekken dat onderzoek kan doen.

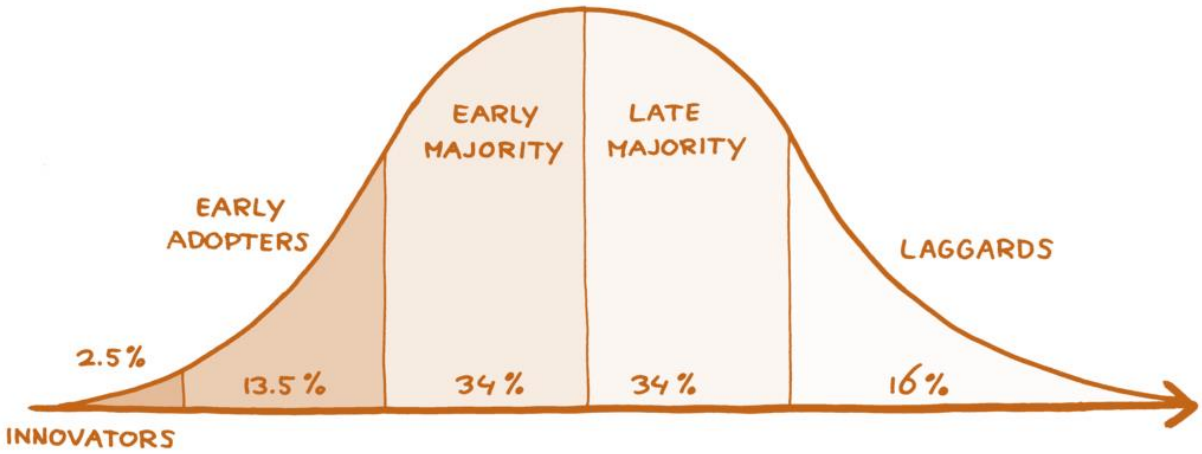
4) Organisaties, onderzoekers en beleidsmakers moeten meer met elkaar samenwerken. Zo helpen ze de kloof tussen onderzoek en praktijk te overbruggen.

5) Er moet meer empirisch onderzoek komen naar de implementatie van evidence-based werken in de praktijk van sociaal werk. Eerder empirisch onderzoek maakt gebruik van eigen waarnemingen en metingen en geeft dus nog geen compleet beeld van de dagelijkse praktijk.

[4] Zie www.zorgwelzijn.nl/evidence-based-werken-is-geen-keurslijf

BIJLAGE: MODEL VAN ROGERS

De Innovatietheorie van Rogers (zoals beschreven in zijn boek Diffusion of Innovations) is een theorie die iets vertelt over de verspreiding van een innovatie (een nieuw product of idee) binnen een groep. De originele theorie is bedacht door de ~~Fransman~~ Gabriel Tarde, maar populair geworden door Everett Rogers. De theorie is met name bekend uit de marketingwereld, hoewel Rogers een socioloog was en zijn voorbeelden baseerde op innovatieve ideeën, zoals het koken van water om het voorkomen van ziekten.



Vijf groepen

In de theorie staat de beschrijving van de levenscyclus van een innovatie centraal. Rogers onderscheidt vijf stadia, waarin vijf verschillende groepen worden onderscheiden die de methode of het nieuwe idee accepteren:

1) Innovatoren (*innovators*, 2,5%)
   Deze groep mensen is de eerste die het product wil hebben. De mensen in deze groep zijn op zoek naar het nieuwste van het nieuwste. Wanneer een onderwerp, idee of plan ontstaat, wordt dit in eerste instantie als eerst gecreëerd of geaccepteerd door de ´*innovators*´. Als je dit vertaalt naar je organisatie waarin je werkt, zie je dat er in je team of omgeving een kleine groep mensen is die als eerste enthousiast worden van je idee en dit ook willen uitproberen of vertalen naar een concreet plan met een tijdspad. Ze zijn bereid om risico's te nemen. Deze kleine groep is daardoor ook de trendsetter in je organisatie of team. Daarna wordt het idee steeds populairder en krijgt het daarna meer aanhang. Stel je voor dat je in je team iets nieuws wilt inzetten (bijvoorbeeld een verandering in de manier waarop je dienstverlening inzet, of de wijze waarop je als team met elkaar wil leren en elkaar feedback kunt geven.)dan is het handig om zelf een *innovator* te zijn en *early adopters* te zoeken in je team die je mee kan krijgen. Maar als je zelf meer iemand bent die graag andermans idee wil volgen, zorg er dan voor dat je in je team iemand zoekt die altijd enthousiast is over nieuwe ideeën. Maak diegene *innovator* en zet jezelf als *early adopter* in.

2) Pioniers (*early adopters*, 13,5%)
   De groep van *early adopters* bestaat uit mensen die ook uit zijn op nieuwe dingen. Ze deinzen er niet voor terug om te investeren in nieuwe ideeën. Deze groep is wel een stuk groter dan innovatoren en zij hebben bovendien vaak al veel voorkennis van het idee, omdat ze dit herkennen uit eerdere situaties. Onder andere door deze kennis spelen zij een belangrijke rol in de mond-tot-mondreclame rondom het nieuwe idee, waardoor er een sterke groei in 'verkoop' van je idee ontstaat. Deze fase wordt gekenmerkt door een sterke groei in gebruik en toepassing van de methode.

3) Voorloper (*early majority*, 34%)
Dit is de eerste grote groep mensen die buiten de trainingen met de methode aan de slag gaat. De voorlopers zijn liefhebbers van (nieuwe) ideeën, maar kijken in eerste instantie de kat uit de boom voordat ze tot actie overgaan, om mee te denken om het idee verder uit te werken tot een plan (in team van vijftien teamleden zijn dit (gemiddeld) vijf leden. Door deze groep mensen wordt de vertaling van het idee naar een plan in grote mate geaccepteerd en omarmd. Hierdoor stijgt de betrokkenheid en wordt het idee van een kleine groep een aantrekkelijk idee/plan. Het wordt bekend bij de grote massa en/of de meerderheid van het team en de organisatie. De methode bereikt hiermee zijn volwassenheidsfase.

4) Achterlopers (*late majority,* 34%)
De methode is volwassen. Het overgrote deel van de organisatie is bekend met de methode, heeft het opgenomen in hun routine en past het toe. De achterlopers (in een team van vijftien teamleden zijn dit gemiddeld vijf teamleden) lopen eigenlijk achter de feiten aan en gaan pas over tot acceptatie van de methode, nadat de methode al door de meerderheid van de organisatie geaccepteerd is. De reden om de trend af te wachten heeft met vertrouwen in de methode te maken en met eerdere ervaringen. Deze groep wil er echt zeker van zijn dat de methode niet wordt vervangen door een andere methode. Pas dan gaan ze investeren in de methode.

5) Achterblijvers (*laggards*, 16%)
De laatste fase van het product. Het product gaat eigenlijk de markt uit en een laatste groep mensen koopt het product vanwege (bijvoorbeeld) een goede aanbieding. De achterblijvers blijven (bewust of onbewust) achter in het volgen van de methode. Zij houden niet van vernieuwing en verandering. Pas wanneer er sprake is van een moment waarop het plan al uitgevoerd wordt, zullen de achterblijvers (in een team van vijftien teamleden zijn dit gemiddeld twee à drie teamleden) mogelijk nog willen aanhaken. De meest voor de hand liggende reden hiervoor is dat deze groep wacht totdat bekend is of het idee/plan geslaagd is. Echter, achterblijvers haken niet altijd aan en blijven werken volgens een eigen en/of oude methode.

Het model is ook heel goed toepasbaar op de implementatie van nieuwe of doorontwikkelde methodieken. Als je deze theorie gebruikt in je team zie je dat in een team van vijftien leden, er dus één innovator nodig is die samen met twee pioniers de kanteling kan maken, waardoor een veranderproces succesvol ingezet en uitgevoerd wordt.

BIJLAGE: MODEL VAN KIRKPATRICK

In 1954 schreef Kirkpatrick zijn proefschrift over 'de vier niveaus van leeractiviteit,' dat hij vertaald heeft naar het boek Evaluating Training Programs en gepubliceerd werd in 1994. Hij beschreef vier op elkaar voortbouwende niveaus om het resultaat van trainingen te meten om te beoordelen of de opgedane kennis van een training zich ook vertaalt naar veranderingen in houding en gedrag.

In dit model noemt Kirkpatrick een aantal niveaus van evaluatie:

Reactie: tevredenheid, relevantie en betrokkenheid evalueren

Het onderste en eerste niveau gaat in op de reactie en de evaluatie van praktijkbegeleiders, HR-adviseurs, managers en het implementatieteam:

- Hoe hebben de deelnemers de implementatieactiviteiten ervaren?
- Zijn zij tevreden over de methode en implementatieactiviteiten (vorm, inhoud, planning, tijdsinvestering en hulpmiddelen)?
- Sluit de methode en sluiten deze activiteiten aan op de behoefte?

Evaluatie op dit niveau bestaat verloopt vaak via een schriftelijk evaluatieformulier dat bij trainingen of workshops wordt ingevuld. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat een positieve evaluatie niet noodzakelijkerwijs een effectieve implementatie signaleert. Immers, een positieve evaluatie kan ook een indicatie zijn van sociaal wenselijke antwoorden, een hoge gunfactor van de projectleider of trainers of een implementatie die weinig uitdaging heeft geboden en de deelnemers vooral in hun comfort zone heeft laten zitten. Anderzijds kan een negatieve evaluatie duiden op een implementatie die op lange(re) termijn zeer effectief kan zijn, juist omdat de trainer de deelnemers uit hun comfortzone heeft gehaald.

Leren: kennis en vaardigheden evalueren

Voortbouwend op de evaluatie bij de praktijkbegeleiders, HR-adviseurs, managers en het implementatieteam wordt op dit niveau geëvalueerd of de methode, kennis en vaardigheden ook bij deze deelnemers zijn 'blijven hangen':

- Is er een leereffect?
- Wat weten zij nu beter?
- Wat kunnen de zij nu meer/makkelijker/effectiever/efficiënter?

Dit wordt vaak geëvalueerd door een examen, waarin getoetst wordt of de praktijkbegeleiders, HR-adviseurs, managers en het implementatieteam de kennis kunnen reproduceren.

Gedrag: het gedrag in de dagelijkse praktijk evalueren

Op dit niveau wordt gekeken naar de transfer naar de praktijk: passen de praktijkbegeleiders, HR-adviseurs, managers en het implementatieteam de kennis en vaardigheden ook daadwerkelijk toe in de dagelijkse praktijk?

- Wordt de methode in de dagelijkse praktijk toegepast?
- Is er verandering in houding en gedrag merkbaar in de dagelijkse praktijk?

Een voorbeeld van evalueren op gedragsniveau is het praktijkgedeelte van het rijbewijs-examen.

Resultaat: de impact evalueren

Op dit niveau wordt gekeken naar de impact van de veranderingen in houding en gedrag op de organisatiedoelstellingen:

- Vertaalt de verandering in houding en gedrag zich naar de beoogde organisatiedoelstellingen? Denk daarbij bijvoorbeeld aan merkbare veranderingen in verzuim, productie- en kwaliteitsdoelstellingen, verbeterde sfeer op de werkvloer, meer uitstroom naar reguliere werkgevers en meetbare sprongen in de ontwikkeling van vaardigheden en functioneren.
- Is de verandering merkbaar voor medewerkers/cliënten?

BIJLAGE: VOORBEELD VAN TRAININGSPROGRAMMA

Je zou het trainingsprogramma kunnen opzetten met de volgende onderdelen:

1) Masterclasses voor MT en HRM
   - Introductie van de methode
   - Oefenen met een aantal kerntechnieken die zij in hun dagelijks werk kunnen toepassen
   - Casuïstiekbespreking & lastige situaties bespreken
   - Workshops over manieren waarop je de implementatie verder kunt ondersteunen
     - Randvoorwaarden borgen
     - Voorbeeldgedrag tonen
     - Omgaan met weerstand, op een manier die in lijn is met de methode
     - De methode in een routine en in werkprocessen (verzuim, IOP) opnemen.

2) Denktanks met professionals opzetten/gebruiken om de insteek, inhoud, werkvormen, planning en grepsamenstellingen van de trainingen vast te stellen

3) Kick-off met alle betrokkenen
   - Introductie van de methode
   - Aanleiding en doelstelling bespreken
   - Basisafspraken maken
   - Hulpmiddelen uitreiken
   - De website introduceren.

4) Basistraining
   - Persoonlijke leerdoelen bespreken
   - Verdiepen van de methode
   - Oefenen met kerntechnieken die medewerkers in hun dagelijks werk kunnen toepassen
   - Veelvoorkomende valkuilen bespreken en oefenen met strategieën om er uit te blijven.

5) Praktijkoefeningen
   - Implementeren en introduceren
   - Uitzetten
   - Bespreking en reflectie

6) Begeleide intervisie (gemengde groepen van praktijkbegeleiders, management en HRM)
   - Casuïstiekbespreking
   - Lastige situaties bespreken
   - Elkaar vanuit verschillende rollen ondersteunen.

7) Verdieping (op inschrijving)
   - Micro thematrainingen, waarin iedere keer een andere techniek centraal staat
   - Oefenen met een acteur
   - Coaching on the job
   - Collegiale coaching on the job.

CHECKLIST VOOR TRAININGSRUIMTE

Kies een prettige, inspirerende locatie

Je hebt de locatie niet altijd voor het kiezen. Trainingen vinden vaak plaats op de locatie van jouw organisatie. De voordelen van deze locatie zijn helder: er zijn geen 'out-of-pocket'-kosten mee gemoeid en de herkenbaarheid van de organisatie(doelen) is groot. Ook betekent het dat de trainer weinig hoeft te reizen en dat je alle middelen voor de training binnen handbereik hebt. Maar er zitten vaak ook nadelen aan deze locatie: de deelnemers hebben sneller de neiging om tussendoor andere werkzaamheden te gaan verrichten, worden eerder door collega's benaderd voor een snelle vraag. Ook wordt de ruimte voor andere doeleinden gebruikt (opslag, computerlokaal) en is er weinig sfeer.

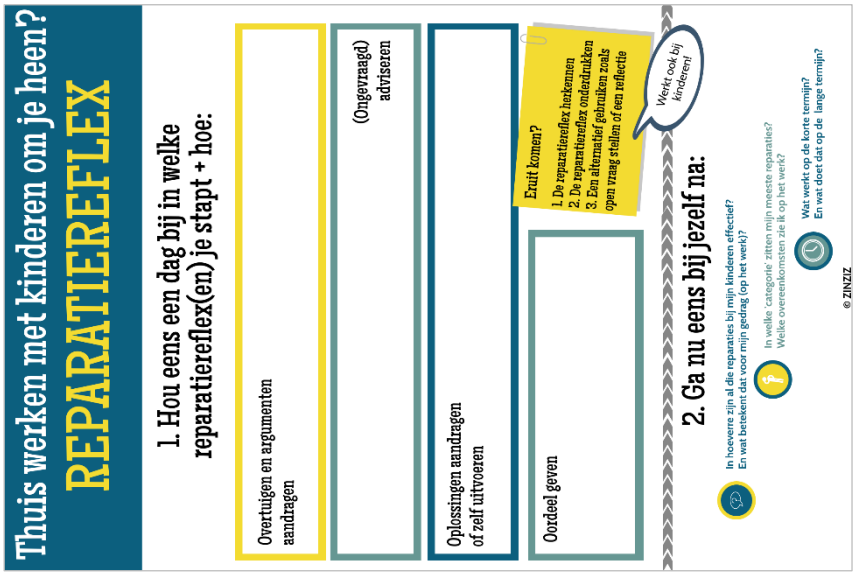
Zoek dus naar locaties die meer tot de verbeelding spreken en die je helpen om de doelen van je training te realiseren. Als dat niet mogelijk is, probeer bovenstaande nadelen dan veel mogelijk te verbeteren, bijvoorbeeld door de trainingsruimte wat meer 'aan te kleden' en collega's te vragen niet te storen tijdens de training.

De trainingsruimte zelf

De ruimte waarin je de training verzorgt, maar ook de opstelling van de stoelen, tafel, flipoverstandaarden en projectieschermen kunnen veel verschil uitmaken. Let daarbij op de volgende aspecten:

- Is het een verzorgde, nette ruimte waarmee je het signaal afgeeft dat je de deelnemers serieus neemt? Kun je het overschot aan tafels, stoelen en andere spullen in een andere ruimte kwijt?
- Spreekt de ruimte tot de verbeelding en is er een prettige sfeer? Hangen er bijvoorbeeld schilderijen aan de muur, staan er planten en heeft de ruimte een frisse, moderne en verzorgde uitstraling?
- Is de ruimte groot genoeg en zijn er genoeg stoelen voor het aantal deelnemers?
- Is er veel afleiding? Bijvoorbeeld doordat er veel ramen zijn waardoor andere activiteiten zichtbaar zijn? Of doordat er geluid van andere groepen of activiteiten hoorbaar zijn? Ga dan op zoek naar een andere ruimte
- Hebben de deelnemers het gevoel dat je rekening houdt met hun privacy? Voorkom bijvoorbeeld een ruimte met een glazen wand waar regelmatig andere mensen of activiteiten te zien zijn–
- Hoe zit het met de temperatuur en de frisse lucht? Zorg voor een ruimte met goede ventilatie, zonneschermen en mogelijkheden om de temperatuur te reguleren.
- Zorg voor een ruimte waar ook natuurlijk daglicht is. Dat bevordert de concentratie, energie en aandacht
- Zijn er extra ruimtes beschikbaar waar mensen in subgroepjes aan de slag kunnen?
- Zijn de tafels en stoelen te verzetten?
- Check ook of de audiovisuele middelen werken, of het geluid van de filmpjes goed te horen is en of er internetverbinding aanwezig is
- De opstelling van de tafels, stoelen, tafels, flipovers, et cetera, kunnen veel verschil uitmaken. Let daarbij op of de opstelling:
    - De (mate van) interactie ondersteunt die je voor ogen hebt
    - Voldoende veiligheid, maar ook openheid biedt
    - De rol van trainer mogelijk maakt
    - Past bij de sfeer van de training
    - De werkvormen van oefeningen faciliteert.

BIJLAGE: INFOGRAPHIC VOOR TRAININGEN

© 2019 ZINZIZ

BIJLAGE: VOORBEELD PRAKTIJKOEFENING