

De werkgever als praktijkdocent

Beknopte methodiekbeschrijving

De werkgever als praktijkdocent

Beknopte methodiekbeschrijving

Colofon

De beknopte methodiekbeschrijving 'De werkgever als praktijkdocent'
is een uitgave van

PSW

Stationsplein 4

Postbus 1228

5200 BG 's-Hertogenbosch

telefoon : (073) 612 43 25

telefax : (073) 612 85 75

e-mail : info@psw.nl

tekst : Henny Ketelaar

lay-out : Jolanda Kroon

prijs : --

's-Hertogenbosch, 26 september 2007

Rapport 1588 65

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Hoofdstuk 1: Het project ‘De werkgever als praktijkdocent’	7
1.1 Uitgangssituatie	
1.2 Doelgroep, doelstelling en activiteiten	
1.3 Methodische uitgangspunten	
Hoofdstuk 2: De praktijk	9
2.1 Wie heb je nodig om zo’n soort project te starten?	
2.2 Hoe bereik je de werkgevers?	
2.3 Hoe krijg je de vraag van de werkgevers boven tafel?	10
2.4 Hoe is de training opgebouwd?	
2.5 Hoe pas je de training aan op specifieke leervragen?	12
2.6 Hoe zorg je voor de transfer van het geleerde naar de praktijk?	13
2.7 Hoe meet je de resultaten bij de deelnemende werkgevers?	
2.8 Welke randvoorwaarden gelden?	
2.9 Welke resultaten kun je verwachten?	
Bijlagen	15
1. Vragenlijst interview	

Inleiding

In het vroege voorjaar van 2006 kreeg Pitch Into, het bedrijfsmaatschappelijk werk van Valkenswaard en omgeving, van een bedrijf het signaal dat dit bedrijf het lastig vond om met allochtone laaggeschoolde medewerkers om te gaan. In combinatie met andere (indirecte) signalen veronderstelde Pitch Into een bredere behoefte van bedrijven om beter om te leren gaan met allochtone werknemers, zodanig dat die werknemers zich ook beter ontwikkelen. Pitch Into heeft contact gezocht met PSW, om een training te ontwikkelen waarmee werkgevers de benodigde competenties kunnen leren.

PSW heeft half 2006 de hoofdlijnen van deze training ontwikkeld. Vervolgens zijn het Personeels Facilitair Centrum (PFC) en Pitch Into bedrijven gaan werven, in de periode van september tot en met december 2006. PSW heeft de training verder uitgewerkt en Pitch Into 'ingetraind' om die training zelf te kunnen geven. Pitch Into heeft in de maanden januari, februari en maart 2007 de training aan de eerste groep gegeven; de tweede training is uitgevoerd in de maanden maart, april en mei 2007. Hierna is de training overgedragen aan ROC Eindhoven.

Op grond van de ervaringen met het project is de voorliggende (beknopte) methodiekb beschrijving opgesteld. Deze methodiekb beschrijving is bedoeld voor scholingsinstituten die gebruik willen maken van de lessen uit het project. De training wordt in deze methodiekb beschrijving slechts summier beschreven, omdat deze al uitgebreid is vastgelegd in een docenten- en deelnemershandleiding.

In het eerste hoofdstuk wordt ingegaan op het kader van het project, waaronder de doelstelling en de doelgroep. Hoofdstuk 2 beschrijft de uitvoering van het project, van de benodigde partners en de werving van deelnemers tot de te verwachten resultaten. Deze methodiekb beschrijving is tot stand gekomen door een bestudering van documenten en interviews met de betrokkenen. Het pilotproject 'De werkgever als praktijkdocent' is ook geëvalueerd; het evaluatierapport is op te vragen bij PSW.

1. Het project 'De werkgever als praktijkdocent'

1.1 Uitgangssituatie

Bedrijven met veel uitvoerend laaggeschoold personeel hebben vaak ook allochtone laaggeschoolde werknemers in dienst. Leidinggevendenden van deze bedrijven hebben soms de wens om te leren beter met hun allochtoon laaggeschoold personeel om te gaan. Soms voelen zij die leerwens niet direct, maar constateren zij wel dat knelpunten in de aansturing van hun allochtone werknemers. Er zijn ook leidinggevendenden die verwachten in de nabije toekomst (meer) allochtone laaggeschoolde werknemers aan te nemen en willen zich hierop alvast voorbereiden. Voor al deze leidinggevendenden is de training 'De werkgever als praktijkdocent' ontwikkeld.

Hoewel de markt voor deze training in beginsel groot is, geven veel bedrijven – vooral in het mkb – geen hoge prioriteit aan scholing en training. Een deel van de bedrijven stelt zo'n training niet nodig te hebben. Er zijn bedrijven die inderdaad geen knelpunten ervaren, maar er zijn ook bedrijven die de knelpunten ontkennen. Er is dus een grote potentiële markt voor de training, maar het vermarkten ervan vraagt 'missiewerk'.

1.2 Doelstelling, doelgroep en activiteiten

De doelstelling van het project 'De werkgever als praktijkdocent' is:

Bevorderen van kennis, houding en gedrag van werkgevers, zodat zij hun laaggeschoolde allochtone medewerkers beter kunnen aansturen en begeleiden op de werkvloer.

Dit doel wordt bereikt via een korte praktijkgerichte training aan professionals die leiding geven aan laaggeschoolde allochtone werknemers. Door deze training:

- krijgen de leidinggevendenden een beter inzicht in de werkcultuur van allochtone medewerkers;
- krijgen de leidinggevendenden meer inzicht in hun eigen competenties;
- zijn de leidinggevendenden beter in staat hun allochtone werknemers aan te sturen, waardoor de motivatie van de werknemers wordt vergroot.

De doelgroep van het project bestaat uit professionals (en eventueel P&O'ers) die leiding geven aan laaggeschoolde allochtone werknemers. Hiervoor liggen bijvoorbeeld kansen bij schoonmaak- en productiebedrijven.

1.3 Methodische uitgangspunten

Deze methodiekbeschrijving is geschreven vanuit het perspectief van een opleidingsinstituut. Ook werkgeversorganisaties zouden deze brochure kunnen benutten, maar moeten zich wel bewust zijn van het perspectief waaruit deze geschreven is.

2. De praktijk

2.1 Wie heb je nodig om zo'n soort project te starten?

Minimaal zijn er drie partijen nodig om een project als 'De werkgever als praktijkdocent' te starten:

- een scholingsinstituut;
- een werkgeversorganisatie;
- een betrokken werkgever.

Het scholingsinstituut is de uitvoerder. Samen met de werkgeversorganisatie kan het scholingsinstituut potentiële deelnemers voor de training werven. De werkgever - eventueel meerdere - dient om het 'werkgeversperspectief' voldoende in de training te laten doorklinken, zodat de training optimaal aansluit bij het bedrijfsleven. Die werkgever kan bewaken dat de kosten van deelname, in tijd en geld, in een goede verhouding staan tot de (verwachte) opbrengsten.

Daarnaast kunnen deze partijen overwegen om een externe (onafhankelijke) projectmanager in te schakelen, vooral als de training nog niet is uitgekristalliseerd en/of de risico's van het project hoog worden ingeschat.

2.2 Hoe bereik je de werkgevers?

De deelnemers aan de training zijn werkgevers: leidinggevenden van bedrijven of instellingen die laaggeschoolde, allochtone werknemers in hun team hebben. Wie zijn deze werkgevers en hoe kun je ze warm krijgen?

Inventarisatie

Om in kaart te krijgen welke werkgevers relevant zijn, kun je een inventarisatie maken van:

- de werkgevers in het netwerk van de school, met wie de school daadwerkelijk contacten onderhoudt;
- de werkgevers in het netwerk van de werkgeversorganisatie.

Vervolgens selecteer je hieruit de werkgevers van wie je weet of verwacht dat ze laaggeschoolde, allochtone werknemers in dienst hebben.

Informeren

Deze werkgevers kun je vervolgens benaderen:

- vanuit de school: de werkgevers in het netwerk van de school;
- vanuit de werkgeversorganisatie: de werkgevers in het netwerk van de werkgeversorganisatie.

Het gaat er om de warme contacten te benutten, vanuit een organisatie - en het liefst ook een persoon - die de werkgevers goed kent.

Communicatiekanalen

Persoonlijk contact levert het meeste rendement op: door te bellen. Het voordeel daarvan is:

- de interactie: werkgevers kunnen vragen stellen, je kunt aansluiten bij die specifieke werkgever, etc.;
- de afspraak: werkgevers kunnen in telefoongesprek 'gedwongen' worden een reactie te geven, bijvoorbeeld dat ze niet geïnteresseerd zijn of dat ze naar de kick-off komen. Het leidt dus tot duidelijkheid en nadere afspraken.

Wel is het handig om de werkgevers voorafgaand aan het telefoongesprek schriftelijk of via de e-mail te informeren. Dan zijn ze er al een beetje op voorbereid.

Ambassadeurs

Om de kracht van de boodschap te versterken, kun je ook een enthousiaste ouddeelnemers aan de training inschakelen als 'ambassadeurs'. Deze ouddeelnemers kun je bijvoorbeeld in een foldertje aan het woord laten of vragen om de training in het eigen netwerk te promoten. Zolang het aan de man brengen van de training nog 'missiewerk' is, willen enthousiaste ouddeelnemers zich daar wel voor lenen.

Kick-off

Om de stap naar de training niet te groot te maken, is het handig om eerst een kick-off voor geïnteresseerden te organiseren. Vooral ook omdat het bij deze training gaat om 'missiewerk': proberen werkgevers bewust te maken dat zij zelf vaardigheden kunnen verwerven om beter met hun (allochtoon laagopgeleid) personeel om te gaan. Aangezien niet veel werkgevers zomaar die wens hebben om dat beter te kunnen, is de stap naar een training voor hen te groot. Immers, je moet eerst een leerwens voelen alvorens je ervoor kiest om je te laten trainen.

Een kick-off kan daarbij als een 'trigger' werken, om die leerwens te voelen. Het kost geïnteresseerden relatief weinig tijd en levert hen toch al gelijk meer inzicht en informatie op. Het maakt hen nieuwsgierig naar meer. Tegelijkertijd fungeert het ook als selectiemiddel: het filtert de mensen eruit die aan het thema weinig prioriteit geven of tot de conclusie kwamen al voldoende te weten.

Bij een kick-off gaat het om een bijeenkomst van pakweg twee uur. Zorg voor een niet al te grote zaal, zodat het 'vol' zit. Een allochtone acteur kan goed werken om het probleem helder neer te zetten en aanwezigen te laten ervaren wat het betekent om een ander niet goed te begrijpen. Je kunt in de kick-off de hoofdlijnen van de training uiteenzetten en aanwezigen vragen naar hun leerwensen.

2.3 Hoe krijg je de vraag van de werkgevers boven tafel?

Kick-off

De kick-off kan ook benut worden om beter inzicht te krijgen in de praktijksituatie en de leervragen van potentiële deelnemers, zodat je de training hierop kan afstemmen. Bij een grote groep mensen kun je deze leervragen schriftelijk inventariseren, via een summier

vragenlijstje. Bij een kleine groep mensen kun je die mondeling inventariseren. Mogelijke vragen zijn:

- Hoeveel ervaring heb je met leidinggeven aan allochtone werknemers?
- Wat vind je daarin lastig?
- Wat wil je leren?

Trigger de mensen om ook echt over hun leerbehoefte na te denken, bijvoorbeeld door de 'wondervraag' te stellen: "Ongelooflijk. Vannacht is het wonder geschiedt! Het gaat plots fantastisch op het werk, met uw werknemers. Waaraan merkt u dat? Wat doen uw werknemers plotseling anders?"

Andere intakevormen

Als er deelnemers zijn die niet naar de kick-off zijn gekomen, kun je op andere manieren de intake doen. Indien er meerdere deelnemers uit één bedrijf komen, kun je een bedrijfsbezoek afleggen en daar een groepsintake doen. Gaat het om één werknemer, dan kun je een telefonische intake of een intake via de e-mail doen. Pas op met deelnemers die door hun werkgever gedwongen worden aan de training deel te nemen, maar daartoe niet gemotiveerd zijn. Benader hen zoveel mogelijk vanuit hun eigen invalshoek en geef van daaruit de meerwaarde van de training aan.

Groepssamenstelling

Het maximaal aantal deelnemers aan deze training is 15 per groep. Maximeer per groep het aantal deelnemers uit één bedrijf op drie (of lager), zodat je een te grote invloed van dat bedrijf in de groep voorkomt. Zorg er ook voor dat het aantal niet-gemotiveerde deelnemers beperkt blijft, zodat ze geen negatief stempel op de groep drukken. Deel groepen zo mogelijk in op opleidingsniveau van de deelnemers. Let op de functie van de deelnemers: zijn het allemaal leidinggevendenden of zitten er ook staffunctionarissen of begeleiders bij? Je kunt die wel in één groep zetten, maar pas de praktijksituaties en praktijkopdrachten aan op de niet-leidinggevendenden.

2.4 Hoe is de training opgebouwd?

Opzet

De training bestaat uit vijf bijeenkomsten van een dagdeel en een terugkombijeenkomst. Door tussen elke bijeenkomst twee weken te laten zitten, hebben deelnemers volop gelegenheid om in de praktijk oefenen. Organiseer de terugkombijeenkomst ongeveer anderhalve maand na de laatste trainingsbijeenkomst. Als na afloop blijkt dat een aantal deelnemers behoefte heeft aan verdieping, dan kun je nog altijd een (korte) vervoltraining organiseren.

De trainingsbijeenkomsten zijn in een docentenhandleiding (bijna) tot op de minuut en in detail uitgewerkt. In de training wordt gewerkt met diverse werkvormen: presentatie, simulatiespel, individuele opdrachten, opdrachten voor subgroepen, etcetera. Voor de deelnemers zijn ook praktijkopdrachten geformuleerd: opdrachten die ze in het dagelijkse werk kunnen oefenen/uitvoeren en waarvan de ervaringen worden besproken in de volgende bijeenkomst.

Inhoud

De essentie van de ontwikkelde training is 'communicatie'. Deelnemers krijgen een trainingsmap met achtergrondinformatie, tips en suggesties. Deze map bevat de volgende thema's:

- theorieën over communicatie in relatie tot cultuur;
- de interculturele werkpraktijk;
- ziektebeleving en –presentatie van allochtonen;
- verzuimbegeleiding.

Certificaten

Indien een deelnemer minimaal vier van de vijf bijeenkomsten en de terugkombijeenkomst heeft bijgewoond én de praktijkopdrachten heeft uitgevoerd, ontvangt deze deelnemer een certificaat. Op het aanwezigheidspercentage kan van invloed zijn:

- de aansluiting op de praktijk en leervragen van de deelnemers: als die niet zo groot is, is de motivatie om te komen ook minder groot;
- de kosten van de training: als de kosten laag zijn, is de druk om te komen minder groot;
- de periode tussen de bijeenkomsten: als die te groot is, zakt de betrokkenheid bij de training weg;
- de 'druk' op de bedrijven of het 'enthousiasme' van de acquireur bij de werking: als die te groot is, is de intrinsieke motivatie van de deelnemers mogelijk wat minder groot danwel hebben de deelnemers te hoge verwachtingen. Dan is het verzuim hoger.

2.5 Hoe pas je de training aan op specifieke leervragen?

Luister goed naar de vraag van de deelnemers en stem de training hierop zoveel mogelijk af. Dat motiveert de deelnemers ook om te blijven komen. Stap echter niet in de valkuil om op specifieke vragen te lang/diep in te gaan, want dan loop je het risico de andere deelnemers te verliezen. Dit vraagt van een trainer wel de nodige flexibiliteit, die alleen op te brengen is als de trainer de inhoud van de training goed in de vingers heeft. Continuïteit van de trainer is dus gewenst.

2.6 Hoe zorg je voor de transfer van het geleerde naar de praktijk?

De transfer naar de praktijk wordt vooral geborgd door de praktijkopdrachten. Dit is 'huiswerk' dat de deelnemers na elke bijeenkomst meekrijgen. Daarmee oefenen ze in hun eigen werkpraktijk. Op de volgende bijeenkomst worden de ervaringen besproken. Een praktijkopdracht die zowel door de deelnemers als hun allochtone werknemers wordt gewaardeerd, is het interview: deelnemers bevragen hun werknemers naar hun welbevinden met het werk, de kwaliteit van de (bege)leiding en hun wensen. Een voorbeeld van de bijbehorende vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

2.7 Hoe meet je de resultaten bij de deelnemende werkgevers?

Rondje

Als je inhoudelijke feedback over de training wilt, zul je de deelnemers daarop moeten bevragen. Een kort rondje is daarvoor het gemakkelijkst, bijvoorbeeld aan het einde van elke bijeenkomst. Dan kun je daarmee in de volgende bijeenkomst rekening houden. Eventueel kun je in de terugbijeenkomst via een groepsinterview de gehele training evalueren. Belangrijk is dan wel dat er een veilige sfeer is waarin mensen op de training ook kritiek durven leveren.

Enquête

Wil je (kwantitatieve) oordelen over de training, dan kun je deelnemers na afloop – of tijdens de terugkombijeenkomst – schriftelijk enquêteren, via een lijst met gesloten vragen. Een dergelijke vragenlijst biedt weliswaar weinig inhoudelijke input om de training inhoudelijk te verbeteren, maar geeft je wel indicaties waaraan je iets moet verbeteren. Het stelt je ook in staat om de ene training met de andere te vergelijken, en zo de tevredenheid van de deelnemers aan de verschillende trainingen te monitoren. En daarmee ook je eigen groei in die training.

2.8 Welke randvoorwaarden gelden?

Om de training succesvol te kunnen uitvoeren moeten de volgende randvoorwaarden gerealiseerd zijn:

- Het scholingsinstituut moet over voldoende contacten en acquisitievaardigheden beschikken om deelnemers voor de training te werven. De acquireurs moeten in deze training 'geloven', zodat ze ook bij tegenslag door willen gaan. Zeker bij een training zoals deze, die in het veld nog scepsis ontmoet, is enthousiasme en betrokkenheid noodzakelijk om de training 'aan de man' te brengen.
- De werkgeversorganisatie moet direct in contact staan met werkgevers en deze contacten ook willen benutten voor de training. Deze organisatie moet zich ook daadwerkelijk aan de training willen verbinden.
- Docenten moeten de competenties hebben om leidinggevend bij bedrijven te scholen en coachen. Veel scholingsinstituten richten zich rechtstreeks op de doelgroep – in dit geval laaggeschoolde allochtone medewerkers – maar in een training als deze gaat het erom die doelgroep *via* hun leidinggevend te bereiken.

2.9 Welke resultaten kun je verwachten?

Op grond van de ervaringen met het pilotproject 'De werkgever als praktijkdocent' mag je de volgende resultaten verwachten:

- werving van 30 deelnemers in vier maanden tijd;
- uitreiking van certificaten aan de helft van de deelnemers;
- waardering van de training door de deelnemers met een 7.

Dit zijn de resultaten zoals die in de pilot (ongeveer) zijn gehaald. Een andere invulling van het project dan bij de pilot zal ook andere resultaten kunnen opleveren. Allerlei elementen zijn daarop van invloed: de competenties van de acquisiteur, het eigen netwerk van bedrijven, de flexibiliteit van de trainer, het beschikbare budget, de kosten van de training, de regio van uitvoering, ...