

De coach als kennisintermediair

Inleiding

Waarom kiest een organisatie voor een bepaalde vorm van coachen? Soms uit nood geboren, zo blijkt uit het verhaal van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) in Den Haag. Er was behoefte aan docenten die in het opleidingsinstituut van de organisatie met actuele kennis nieuwe medewerkers op hun taak konden voorbereiden. Deze nieuwkomers en andere junioren dienden vervolgens verder in hun loopbaan naar zelfstandigheid in hun taakuitoefening op de werkvloer begeleid te worden. En hoe leer je in korte tijd ongeveer drieduizend medewerkers omgaan met een nieuwe wet? De oplossing werd gevonden in het zogenaamde "coachconcept". Ervaren professionals worden ingezet als intermediair voor uitwisseling van kennis, inzichten en ervaringen. Het bleek uiteindelijk een wegbereider voor een cultuurverandering in een kennisintensieve non-profitorganisatie, die opereert onder sterk wisselende omstandigheden.

In dit artikel worden de uitgangspunten van het coachconcept bij de IND geschetst. Het coachconcept heeft binnen het HRM-beleid gestalte gekregen. De voordelen die dit concept oplevert, worden vervolgens puntsgewijs genoemd. Ze bieden wellicht aanknopingspunten voor een vertaalslag naar je eigen organisatie.

Uitgangspunten human resourcemanagement

De IND heeft voor het opleiden van nieuwe medewerkers, maar ook voor verdere professionalisering van de zittende crew en voor de uitwisseling van kennis een speciaal Kennis- en Leercentrum (KLC) opgericht. Het oude idee van een docent voor de klas die kennis overdraagt, past daar niet in. Er is gekozen voor wat we leerwerktrajecten zijn gaan noemen. In een leerwerktraject staat het zelfstandig leren aan de hand van reële praktijkopdrachten centraal, waarbij ervaren professionals als coach zorgen voor een goed leerproces.

De IND is genoodzaakt om met eigen ervaren medewerker het opleiden en begeleiden van nieuwe medewerkers te verzorgen, omdat de benodigde expertise niet buiten de IND in te kopen is. De IND gebruikte voor haar opleidingen tot enkele jaren geleden nog vaste docenten, eigen medewerkers die het leuk vonden om les te geven. Maar kennis verouderd snel bij de IND: nieuwe richtlijnen en maatregelen komen soms heel snel achter elkaar. Deze senioren waren als docent te lang van hun werkplek. Ze konden daarom niet goed meer terugkeren naar hun werk, en ook als docent voldeden ze na enige tijd niet meer. Met verouderde kennis immers is de opleiding niet meer up-to-date. Om te voorkomen dat de IND met een korps onbruikbare docenten en met een systeem van niet-functionerende opleidingen zou blijven zitten, bood het idee van het werken met ervaren professionals die slechts tijdelijk worden ingezet als coach in het KLC, een grote uitkomst.

De drie pijlers van het coachconcept

En zo ontstond de eerste pijler van het coachconcept. Seniormedewerkers die tijdelijk worden ingezet in het KLC om nieuwe medewerkers in de leerwerktrajecten te begeleiden. Zij komen met de meest actuele kennis van de werkprocessen binnen in het KLC en voordat deze verouderd is, gaan ze weer terug naar de werkvloer.

De coachtaken van de seniormedewerker zouden wat mager zijn als het alleen bij af en toe coachen in het KLC bleef. Het besef begon te groeien dat deze senioren ook uitstekende coachtaken op de werkvloer konden verrichten, namelijk het begeleiden van junioren in hun loopbaan. Zoals eerder beschreven loopt deze loopbaan van begeleid en smal naar zelfstandig en breed. Daarbij is het niet de bedoeling dat de coaches de junioren louter en alleen instructies en aanwijzingen geven. De begeleiding dient volgens het aloude principe van Montessori plaats te vinden: "leer mij het zelf te doen". Zie hier de tweede pijler van het coachconcept bij de IND.

Aan het feit dat een senior met coachtaken deze taken verricht zowel op de werkvloer als af en toe in het KLC, is een groot voordeel verbonden. Het voorkomt een "wij-zijcultuur". Hoe vaak hoor je niet zeggen: "Heb je dat op de cursus geleerd? Nou, wie doen het hier anders...."

Bij de IND wordt het KLC via het coachconcept onderdeel van de werkvloer.

Omdat het gaat om de ervaren medewerker zijn het ook de senioren met coachtaken die bij uitstek betrokken zijn om een rol te spelen bij het implementeren van nieuwe kennis, methoden en technieken in de organisatie. Via het beginsel van train the trainer zijn zij bijvoorbeeld voor het merendeel betrokken geweest bij de succesvolle invoering van de nieuwe Vreemdelingenwet in april 2001. Als ervaren IND'ers gingen zij als eerste aan de slag met het materiaal van de nieuwe wet onder leiding van de beleidsmakers. Vervolgens brachten zij hun kennis weer over op hun collega's in het werkveld. Dit gebeurde natuurlijk volgens het leerwerkprincipe en op coachende wijze! De derde pijler van het coachconcept is hiermee een feit.

Borging van kwantiteit en kwaliteit

Maar deze eigen mensen zijn in de eerste plaats professioneel in hun vak, en hebben in de meeste gevallen geen docenten- of coachopleiding gevolgd. Om de kwaliteit van het coachen zeker te stellen volgt elke senior met coachtaken een speciale coachtraining.

Naast deze coachtraining bestaat de mogelijkheid deel te nemen aan een korte cursus didactische vaardigheden. Ook tijdens het werken in het KLC worden de coaches intensief begeleid. Zo is er een vaste coach-begeleider, met wie voor-



afgaand, tijdens en na afloop van de periode in het KLC gesprekken worden gevoerd. In een eindverslag worden de bevindingen van zowel de coach zelf als de coach-begeleider ten aanzien van het functioneren van de coach, neergelegd. Dit verslag geeft de leidinggevende van de coach terug op de werkplek input voor het functioneringsgesprek.

Winstpunten van het coachconcept

Zoals eerder gezegd, het coachconcept zoals we dat hanteren bij de IND is min of meer uit nood geboren. Bij het uitwerken ervan kwamen echter diverse voordelen naar boven.

Belangrijke leerervaring voor de coach

Als professionals ontlenen de senioren zekerheid in hun functioneren aan het feit dat zij het beter weten, of in ieder geval meer weten. Juist omdat zij ook absoluut meer kennis en ervaring hebben dan de gemiddelde nieuwkomer, worden zij ingezet bij het inwerken. Dat neemt niet weg dat, op het moment dat zij binnen komen in het KLC om een groep te gaan begeleiden, de onzekerheid vaak toeslaat. Met behulp van de coachtraining en de cursus didactiek wordt hen geleerd om deze onzekerheden voor zichzelf goed hanteerbaar te maken, om op een heel andere manier naar hun rol tijdens het leerwerktraject te kijken. Leren zeggen dat je het ook niet (precies) weet en samen met de cursist naar een manier zoeken om de kennis wél te achterhalen, is bijvoorbeeld een belangrijk item. Als de coaches eenmaal een paar dagen aan de slag zijn geweest, krijgen ze de smaak te pakken en groeien ze zienderogen in de taak die ze op zich hebben genomen.

Signaleren van knelpunten

De relatie tussen de coach en de medewerker biedt een veilige omgeving om allerlei dingen te bespreken, die, met name de nieuwe medewerker, veel minder snel tegen zijn leidinggevende zou zeggen. Het werk kan tegenvallen, mogelijk loopt er in het team iets niet lekker of zijn er thuis problemen. Hoewel natuurlijk niet in alle gevallen direct een oplossing kan worden gevonden, is het een feit dat dingen uitgesproken kunnen worden tegen een ervaren collega, soms al lastig genoeg.

De coach als kennisintermediar

Elke groep nieuwe medewerkers op het KLC wordt begeleid door twee coaches. Deze coaches kunnen verschillen met betrekking tot bijvoorbeeld werkwijze, interpretatie van de uitvoeringsregels en het leggen van accenten. Door samen te werken en deze kennis met elkaar te delen, komt er een uitwisseling van inzichten op gang en ontstaan "best practices". Na de periode KLC neemt de coach deze ervaringen mee terug naar de werkvloer, waar ze met de daar aanwezigen gedeeld worden. De senior met coachtaken deelt zo zijn kennis, doet nieuwe kennis op en verspreidt deze kennis vervolgens weer binnen de organisatie.

Op nog een andere wijze fungeert de coach soms als kennisintermediar. Voorafgaand aan de invoering van de nieuwe Vreemdelingenwet bijvoorbeeld, werden ongeveer 120 senioren met coachtaken in het KLC bekend gemaakt met de nieuwe wet en de consequenties voor de uitvoering. Meerdere suggesties van deze senioren zijn overgenomen door de beleidsmakers, wat resulteerde in scherper geformuleerde uitvoeringsregels. Er werd dus niet alleen "top down" gewerkt, maar dankzij de inbreng van de senioren ook "bottum up".

Kweekvijver voor nieuwe managers

Van het begeleiden van medewerkers in hun leerprocessen naar het managen van een unit is niet een al te grote stap. Met de laag senioren met coachtaken heeft de IND een goede kweekvijver voor de nieuwe managers. Managers die zich al hebben ontwikkeld van leidinggeven op de klassieke manier naar begeleiding geven c.q. coachen. Managers die voor wat betreft stijl van leidinggeven zijn gericht op het bereiken van kwaliteit en kwantiteit zonder daarbij de ontwikkeling van de medewerkers uit het oog te verliezen. Een managementstijl die ook het proces van kennisdelen stimuleert. Managers die van meet af aan zijn gesocialiseerd in het denken in termen van gemeenschappelijk belang en minder vervallen in de klassieke tegenstelling van een hoofdkantoor versus het primair proces.

De IND: een aantrekkelijke werkgever

Met het beschreven coachconcept heeft de IND een manier gevonden om kennisoverdracht, kennisuitwisseling en in bescheiden mate zelfs kenniscreatie te organiseren die past bij de organisatie en bij de (nieuwe) veeleisende en mondige medewerker. Daarmee bewerkstelligt de IND een cultuuromslag, die prettig is voor de huidige medewerkers en nodig is om aantrekkelijk te zijn voor de nieuwe generatie.