



De onboardingsfase: dáár is de jobcoach de specialist

'Deze mensen hebben een Japie Krekel nodig'

Càrola Rietdijk

Het is alle hens aan dek binnen organisaties om het formatieplaatje rond te krijgen. De werving van geschikt personeel is een forse uitdaging. Toch loopt er nog altijd veel onbenut potentieel rond in ons land. Zoals mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die veelal met hulp van een jobcoach aan de slag kunnen. De realiteit is echter dat een op de vier jobcoachklanten binnen zes weken uitvalt. Ramon Blenderman, zelfstandig trainer en opleidingsmanager, pleit voor meer aandacht in de onboardingsfase met de nadruk op de driehoeksverhouding tussen werkgever, kandidaat en jobcoach. "Als je dáár winst boekt, dan heb je een grotere kans dat iemand duurzaam tot de arbeidsmarkt kan toetreden."

Uit diverse onderzoeken blijkt dat inclusieve organisaties beter presteren. Mensen met verschillende inzichten en achtergronden vullen elkaar aan. De arbeidsmarktkrapte dwingt organisaties dan ook om breder te kijken naar de diversiteit binnen hun personeelsbestand. De inzet van jobcoaching voor mensen met een begeleidingsbehoefte, biedt een oplossing om de arbeidsmarktkrapte deels te lijf te gaan. De psychologische veiligheid op de werkvloer is voor deze specifieke doelgroep van wezenlijk belang. En de jobcoach speelt hierbij een cruciale rol. Te veel talenten en kansen van mensen blijven nu onbenut. Als we willen dat meer mensen met een arbeidsbeperking mee kunnen doen, moeten gemeenten meer jobcoaches inzetten, vindt ook OVAL. De brancheorganisatie op het terrein van vitaliteit, activering en loopbaan, startte onlangs een campagne om de cruciale rol van jobcoaches bij de gemeenten onder de aandacht te brengen. Blenderman omarmt

het initiatief en noemt het "zeer waardevol".

"Kennelijk is het nog steeds niet helemaal duidelijk wat de jobcoach te bieden heeft en wat het belang daarvan is."

Mensen met een begeleidings- of ondersteuningsbehoefte

Op de stelling 'Iedereen die wil werken, kan werken', opgevangen tijdens een recent Noloc-webinar over arbeidsmarktontwikkelingen, reageert Blendeman uitgesproken. "Ik snap dat dit vanuit een prikkelend vertrek gelanceerd is om de discussie aan te gaan. Maar ik ben het er niet mee eens. Omdat er een grote doelgroep is die niet zonder begeleiding tot de arbeidsmarkt kan toetreden of een baan kan behouden. Daar is veel onderzoek naar gedaan. Dat is gewoon evident."

Blenderman definieert mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt liever als mensen met een bege-

leidings- of ondersteuningsbehoefte. "Dan moet je denken aan mensen met een verstandelijke beperking, psychosociale, psychiatrische en/of lichamelijke kwetsbaarheid. Een belangrijk deel daarvan kan niet zonder ondersteuning toetreden of duurzaam baanbehoud bereiken. Dat is de reden dat er zoveel jobcoaches rondlopen. Alleen dat laatste toont al aan dat deze stelling mank gaat, want die coaches hebben niet voor niets allemaal zo'n grote caseload."

Is de jobcoach een ondergewaardeerd vak?

"Nee hoor", reageert Blenderman resoluut. "Het wordt gezien, gewaardeerd en ingezet. Ik denk wel dat er weinig zicht is op de noodzaak van de veelzijdigheid van de jobcoach. Het is een moeilijk vak." Blenderman geeft aan dat de jobcoach niet alleen een een-op-eenrelatie met de coachee heeft, maar ook een relatie met de werkgever evenals een rol als regisseur in een netwerk van diverse partijen. "Deze partijen hebben allemaal hun eigen beweegredenen en daarin zou de jobcoach in het ideale geval, dat is niet altijd zo, de regisseur kunnen en moeten zijn."

"Het wordt onderschat wat de reikwijdte en deskundigheid van de jobcoach moet zijn."

Jobcoaching is een vak apart. Het werk omhelst een intensieve begeleiding en een verbindende taak binnen de keten van samenwerkende partijen. Dit vergt een andere aanpak met aanvullende kwaliteiten ten opzichte van de loopbaanprofessional. Een jobcoach gekwalificeerd maken is dan ook noodzakelijk. "Als jobcoach ben je niet alleen coach, maar ook adviseur, begeleider én regisseur. Dus terugkomend op je vraag, niet zozeer ondergewaardeerd, maar ik denk wel dat het onderschat wordt wat de reikwijdte en de deskundigheid van de jobcoach moet zijn!"

De ontwikkelingen in de afgelopen decennia zoals de veranderende wet- en regelgeving en de complexere



Ramon Blenderman is zelfstandig coach en trainer bij onder andere Elan Training: al meer dan 35 jaar het grootste gecertificeerde opleidingsinstituut in Nederland op het gebied van Werk en Inkomen. Het bedrijf verzorgt onder meer de door Noloc geaccrediteerde opleidingen voor jobcoach en loopbaancoach. www.elantraining.nl

arbeidsinhoud van het werk door automatisering, digitalisering en robotisering zijn van invloed op het vermogen van mensen met een begeleidingsbehoefte om zich zaken eigen te maken. "Het kenmerkt onze doelgroep veelal dat ze daar minder goed toe geëquipeerd zijn en daarin eerder tegen grenzen aanlopen." Daarnaast is ook een maatschappelijke ontwikkeling gaande, waarbij de zorg vanuit de staat steeds verder wordt teruggedrongen. Hierdoor zijn er mensen die tussen wal en schip geraken, omdat ze niet over de juiste kwalificaties beschikken en niet kunnen voldoen aan de hoge verwachtingen van zelfredzaamheid.

Politieke lobby

Blenderman pleit voor een politieke lobby en doet een oproep aan belangenbehartigers, gemeenten en partijen zoals Noloc, Cedris, SBCM en de NVS om met

elkaar te kijken hoe ze meer aandacht kunnen vragen voor de toekomstbestendigheid van het sociale-zekerheidsstelsel. "Als je ziet hoe het hebben van werk uitmaakt in het psychisch en fysiek welbevinden van de mens, dan denk ik dat we als maatschappij daar belang aan moeten hechten. Iemand die meedoet, maakt zich productief en draagt daarmee bij aan de maatschappij en doet minder een beroep op medische of psychische zorg. Die sociaaleconomische status is gewoon héél belangrijk!"

Terug naar de basis

Terug naar de basis in jobcoaching, daar hamert Blenderman op. In de kern komt het erop neer dat de jobcoach vanuit verschillende invalshoeken acteert. "Het belangrijkste is, het lijkt een open deur, een vertrouwensband opbouwen met de coachee. Vanuit betrokkenheid kun je iemand echt beroepsgericht helpen te ontwikkelen." Daarnaast moet de jobcoach het belang van de werkgever in ogenschouw nemen, een relatie opbouwen en in staat zijn de werkgever goed van advies te voorzien. "In de eerste fase van onboarding zoveel mogelijk ondersteuning op en naast de werkvloer bieden", adviseert Blenderman. "Kijk wat er nodig is. Het gaat meestal niet mis op de arbeidsinhoud, dat wordt nog wel eens verkeerd ingeschat. Het zijn veel vaker de arbeidsomstandigheden of -verhoudingen die het voor de kandidaat moeilijk maken. Dus het moment waarop de jobcoach de werkgever en werknemer tezamen brengt, daar moet hij de spil zijn tussen die radartjes."

Vertrekpunt

De eerste zes weken zijn bepalend, blijkt uit onderzoek. "Het vertrekpunt, de eerste fase waarin iemand geplaatst wordt, wij noemen dat de onboardingsfase met een lelijk woord, die is cruciaal. Eigenlijk is de jobcoach dáár de specialist. In de eerste fase haakt namelijk 4% al binnen één dag af. Dat zit 'm in het niet op elkaar aansluiten, geen goede match zijn. Ofwel, het niet goed prepareren van die onboarding. 25% haakt af binnen zes weken. Dit betekent dat één op de vier kandidaten binnen zes weken uitvalt", licht Blenderman toe. "Wat zou je kunnen verbeteren om

bij die eerste onboarding meer succes te behalen? Want als je dáár winst boekt, dan heb je een grotere kans dat iemand duurzaam tot die arbeidsmarkt kan toetreden."

"Heel veel jobcoaches doen dit niet of te weinig. Ook soms omdat zo'n traject door meerdere partijen uitgevoerd wordt. Als je de rol van jobcoach opknipt en over verschillende personen uitrolt, mis je wat ons betreft een belangrijke voorwaarde in dit proces: dat de jobcoach een goede werkrelatie opbouwt met zowel werknemer als werkgever. Er ontbreekt een stuk continuïteit. En dat draagt niet bij aan het succes van een jobcoach", aldus Blenderman.

Ligt de verantwoordelijkheid wat betreft onboarding niet bij de werkgever?

"Dat wordt wel eens gedacht door de jobcoach: nou, ik heb mijn kandidaat werkfit en de werkgever heeft al een inwerkingsprogramma. Maandagochtend kom ik nog effe mee. Dat is 'm. Jongens, succes en tabee", chargeert Blenderman. "Maar de jobcoach moet dat proces héél goed begeleiden. Als die match niet optimaal is en dat is het in veel gevallen niet, dan moet de jobcoach in die fase wel extra aanwezig zijn. Dat wordt te veel aan de werkgever overgelaten."

Verwachtingsmanagement dus. Dit moet in het voortraject al besproken worden.

"Ja! Werkgeversdienstverlening is voor de jobcoach belangrijk. Wederzijdse belangen van kandidaat en werkgever moeten op één lijn liggen. Dit vraagt best wel veel van de flexibiliteit van organisaties. Hier zie je gelijk hoe complex het vak van jobcoach is. De kandidaat wil je coachen op loopbaanontwikkeling, competenties alsook werkinhoudelijk. Maar je hebt op de werkvloer evengoed van alles te managen om die match uiteindelijk duurzaam te laten slagen."

"First place, then train", zegt Blenderman. "Oftewel, éerst plaatsen, dan trainen. Deze kandidaten hebben er niet zo veel aan om ver van tevoren getraind te worden in allerlei vaardigheden. Met de verwachting dat ze de transfer kunnen maken naar de werkvloer.

Dat is veel te abstract.” Er moet gezocht worden naar de sleutel voor leren op de werkplek. “De organisatie moet bereid zijn hiervoor faciliteiten te bieden. Dat is waar de jobcoach verschil in kan maken. Om op de werkvloer te ondersteunen. Ik zie dat dit aspect een beetje onderbelicht is.”

“Dat proces moet je samen vormgeven. Waarbij eigenlijk de regie zoveel mogelijk bij de kandidaat ligt. Dit is natuurlijk een uitdaging, een spanningsveld. Want waar is de kandidaat coachbaar? Waar kan hij de regie krijgen? En waar zit die ruimte niet?”

Wanneer laat je als jobcoach los?

“Mensen die wat kwetsbaar zijn, kunnen extra last hebben van een onprettige werksfeer of veranderingen – ook bij life events. Dat vraagt net even wat meer proactiviteit, zicht en verbinding. Eigenlijk wat meer menselijkheid en begrip. Ik weet niet of je het nog kent, maar toen Pinokkio nog zo ondeugend was, had hij een ‘Japie Krekel’. Die zat af en toe op zijn schouder en fluisterde Pinokkio in wat wijsheid was. Deze mensen hebben eigenlijk blijvend een ‘Japie Krekel’ nodig.”

Is er eigenlijk wel plek voor kwetsbare mensen in de huidige maatschappij, waarin alles 24/7 draait en een burn-out volksziekte nummer 1 is?

“Er komt steeds meer aandacht voor. Tegelijkertijd is het denk ik te weinig nog. Het voordeel is wel dat over het algemeen onze doelgroep in een functie terechtkomt, waarin het redelijk is afgebakend wat de verwachtingen zijn en waar de grenzen liggen. Maar omdat ze zo kwetsbaar zijn, is er weinig voor nodig om uit te vallen. Vandaar dat die doorlopende ondersteuning héél essentieel is.”

Veerkracht op de werkvloer

Uit onderzoek blijkt dat mensen die afwijken van de gemiddelde norm, een kleinere kans hebben om geselecteerd te worden. Mensen werken nou eenmaal graag samen met mensen die op hen lijken. De jobcoach is op dit vlak een belangrijke sparring-partner voor HR. “Ja”, knikt Blenderman. “En voor de werkvloer zelf. Want de HR-afdeling zegt altijd wel

Filmtip Employable Me

Een van de afleveringen van de docuserie ‘Employable Me’ gaat over een autistische jongeman, hoogopgeleid in de IT-business. Hij heeft wel 200 keer gesolliciteerd, maar komt nergens aan de bak. Totdat hij achter een computer wordt gezet: joh, los dit maar op. Hij weet het probleem feilloos te tackelen. Deze andere benaderingswijze dan de reguliere sollicitatieprocedure laat zien hoe je omgaat met iemand die voldoende kwaliteiten heeft, maar nét even anders is.

van ‘Wir schaffen das’. Maar het valt of staat bij de veerkracht van met name de directe collega’s. Voor één of twee dagen hebben mensen veel compassie voor de nieuweling. Maar als na een maand blijkt dat degene bepaalde eigenaardigheden heeft en het werk niet doet zoals mensen zijn gewend, dan doe je een enorm appèl op hun flexibiliteit en veerkracht. En die is er niet altijd.” Daar komt de jobcoach om de hoek kijken, die de werknemer in het begin helpt om gedragsvaardigheden aan te leren en tegelijkertijd met de werkgever meedenkt over het behoud van de veerkracht op de werkvloer.

Samengevat: er is een lobby nodig op politiek niveau, waarin stakeholders de handen ineenslaan om aandacht te vragen voor het belang van doorlopende jobcoaching. Goed werkgeverschap waarin psychologische veiligheid wordt geboden, is daarnaast vereist om duurzame arbeidsparticipatie in te bedden in inclusieve organisaties. En de jobcoach moet in de onboardingsfase nog actiever zijn en als regisseur verschillende petten opzetten om het geheel te stroomlijnen. “Zeker. Ik wil de nut en noodzaak van jobcoaching benadrukken en ook hoe mooi dit vak is. Een vak waarin je écht het verschil kunt maken. Daar wil ik wel een lans voor breken”, sluit Blenderman af. ■

Càrola Rietdijk, redactielid LoopbaanVisie