



P3transfer

PERFECT 50+

De bedrijfscoach Curriculum

Het project PERFECT 50+ wordt financieel gesteund door de Europese Unie in het kader van het programma Een Leven Lang Leren



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
	1.1 Definities.....	4
	1.2 Curriculum	4
	1.3 Uitgangspunten	5
2	Doel	6
3	Doelgroep.....	6
	3.1 Vereisten / taakomschrijving voor de coach van 50-plus werknemers.....	7
	3.2 Vereiste competenties	7
4	Beschrijving van het curriculum	8
5	Didactische/methodologische benadering.....	10
6	Invoering van de cursus.....	11
7	Gedetailleerde inhoudsopgave	13

1 Inleiding

We leven in een vergrijzende samenleving en de demografische verandering zal het arbeidsleven in de nabije toekomst zeker beïnvloeden. Tot het jaar 2010 zal het aandeel mensen boven de 40 jaar toenemen en na 2010 zal ook het aandeel mensen ouder dan 50 groeien. Tegelijkertijd zal het aantal schoolverlaters verder dalen. Vanaf 2020 is ruim één op de drie werknemers ouder dan 50 jaar. Op grond van deze ontwikkelingen zullen bedrijven ervaren werknemers niet gemakkelijk kunnen vervangen door jonge schoolverlaters, zoals dat vroeger gebruikelijk was. Dit zal ze dwingen om de 50-plus werknemers zo lang mogelijk in dienst te houden.

Verder is de arbeidsmarkt in de afgelopen decennia sterk veranderd. Mensen boven de 50 die hun baan kwijtraken, ondervinden vaak problemen bij het vinden van nieuw werk. Bovendien hebben oudere werknemers het vaakst last van een verminderd arbeidspotentieel omdat ze minder goed inzetbaar zijn. Een andere risicogroep binnen bedrijven bestaat uit gehandicapten of mensen met een beroepsziekte.

De ervaring en achtergrond van deze werknemers zijn van grote waarde voor bedrijven en het vasthouden en vergroten van het potentieel van deze werknemers is dan ook een van de belangrijkste doelstellingen voor bedrijven.

Het project PERFECT 50+ wil het midden- en kleinbedrijf ondersteunen bij hun voorbereiding op de effecten van de demografische verandering door de invoering van een concept dat bedoeld is om de kennis en beroepsvaardigheden van hun vergrijzende personeelsbestand op peil te houden. Dit concept noemen we de "bedrijfscoach".

Dankzij vakgerichte opleidingen kunnen ervaren werknemers hun inzetbaarheid op peil houden en/of vergroten, waardoor ze effectief aan de functie-eisen kunnen voldoen. Van oudsher waren trainingen binnen bedrijven hoofdzakelijk gericht op jongeren. Om de juiste trainingsstrategieën voor ervaren oudere werknemers te vinden, is een nieuwe aanpak van het beroepsonderwijs nodig. Daarom wordt de rol van de coach bij bedrijven geïntroduceerd. De coach is verantwoordelijk voor het organiseren van de gehele training en het ontwikkelen van andere ondersteunende maatregelen gericht op werknemers ouder dan 50, met als doel het vergroten van hun inzetbaarheid. De training die in dit curriculum wordt beschreven, stelt toekomstige coaches in staat ervaren werknemers te ondersteunen bij het verbeteren van hun leercompetenties en helpt ze een plan voor een grotere inzetbaarheid op te zetten, te implementeren en te ondersteunen.

De uiteindelijke directe begunstigden (coachees, werknemers) zijn de personen in wie het bedrijf besluit te investeren door middel van een proces van professionele ontwikkeling. Om die reden zijn zij het eerste "element" waarop de structuur en inhoud van het curriculum gebaseerd zijn. In feite vereisen hun leeftijd en ervaring noodzakelijkerwijs het soort gestructureerde coaching dat in dit stuk wordt nagestreefd.

Zo zal het coachen van een jonge, pas in dienst getreden werknemer verschillen van het coachen van een volwassen en ervaren werknemer. Nog complexer is het coachen van een werknemer boven de 50 die vaak een deskundige is en een schat aan informatie over het bedrijf bezit, hetgeen bijzonder waardevol voor het bedrijf zelf is. Door 50-plus werknemers te coachen krijgen zij ondersteuning bij het actualiseren van hun achterhaalde competenties en vaardigheden en kunnen ze zich beter aanpassen aan de snelle veranderingen die door de concurrentiedruk worden opgelegd. Tevens krijgen ze hulp bij het leerproces en volgen van trainingen, bedoeld om hun kennis en vaardigheden te verbeteren.

Een tweede groep die hier direct baat bij heeft, bestaat uit de mensen die tijdens deze cursus getraind worden (en van wie verondersteld wordt dat ze trainers of medewerkers van een afdeling HRM of P&O zijn (zie punt 3: Doelgroep). De training wil hen niet alleen een nieuw werkgebied geven (dat hun mogelijkheden binnen het bedrijf vergroot), maar stelt hen ook in staat gebruik te maken van de technieken en competenties die ze tijdens het vervullen van hun normale werktaken hebben verworven.

1.1 Definities

De in dit curriculum beschreven vakgerichte opleiding van werknemers wordt "training" genoemd. De trainers geven de training en deze wordt bijgewoond door werknemers die gekwalificeerd zijn om op te treden als "bedrijfscoaches" voor toekomstige 50-plus werknemers. In dit stuk worden de docenten van deze training "trainers" genoemd en worden de werknemers die gekwalificeerd zijn om coaches te worden "toekomstige coaches" of "cursisten" genoemd (omdat ze aan de training deelnemen).

De training stelt de toekomstige coaches in staat om 50-plus werknemers in hun bedrijf te ondersteunen op het gebied van verdere vakgerichte opleidingen. Deze 50-plus werknemers die door de toekomstige coaches gecoacht zullen worden, worden verder "coachees" genoemd.

1.2 Curriculum

Dit curriculum streeft ernaar trainingen op te zetten die deelnemers in staat stellen om de planning, organisatie, invoering en evaluatie van verdere beroepsgerichte kwalificerende opleidingen voor 50-plus werknemers te ondersteunen. Het concept achter het curriculum is het gedecentraliseerd aanbieden van vakgerichte opleidingen die mkb'ers helpen omgaan met de uitdagingen die de demografische veranderingen voor het HR-beleid van het bedrijf opleveren. Het in stand houden van de competenties van 50-plus werknemers is in deze situatie een kerntaak. De mkb'ers kunnen derhalve hun opleidingsactiviteiten verbeteren zodat ze zich op effectieve en duurzame wijze kunnen richten op het vervullen van de behoeften van de werkgever.

1.3 Uitgangspunten

Elke training is gebaseerd op bepaalde theoretische benaderingen die zowel de lesstof als de invoerwijze bepalen. Dit curriculum verwijst naar de volgende theoretische benaderingen die de basis van het werk van de trainer vormen:

- de systeemtheorie met betrekking tot de wetenschapsfilosofie als benadering
- constructivisme als antropologische/pedagogische benadering
- humanistische pedagogie als leidraad bij de activiteiten.

De basisveronderstellingen van de cursus zijn afgeleid van deze theoretische benaderingen die als onderliggende waarden kunnen worden beschouwd. Er zijn drie van deze veronderstellingen:

Resultaatgerichtheid

De inhoud en procedures van de training zijn opgezet om de competenties van de toekomst te ontwikkelen en uit te breiden. De focus ligt op het verwerven van de vaardigheden die nodig zijn om de taak als coach te vervullen. Dit is ook gedaan om de basis te leggen voor een gemakkelijke toepassing van het Europees Kwalificatieraamwerk voor het PERFECT 50+ concept. Door de resultaatgerichtheid kan ook een toekomstig certificeringsraamwerk worden opgezet waarin de competenties van toekomstige coaches getoetst kunnen worden zonder dat een cursus gevolgd hoeft te worden.

Activiteitgerichtheid

De toekomstige coach kan zich alleen kwalificeren en de vereiste competenties verwerven als hij diverse problemen actief oplost en effectief de echte werktaken uitvoert die een onderdeel zijn van zijn toekomstige werkgebied. Op basis van dit uitgangspunt wordt de volledige lesstof van de cursus in de praktijk aangeleerd en toegepast. De trainer van de cursus kan dus ook als coach optreden en is zo een levend voorbeeld van de aanpak die hij onderwijst.

Holistische benadering

De holistische benadering wordt op verscheidene gebieden toegepast. In de pedagogische context ligt de focus op het gebruik van alle menselijke zintuigen bij het leerproces. In de context van interpersoonlijke betrekkingen wordt de gehele persoonlijkheid in diens afhankelijkheid van de individuele leefomstandigheden als belangrijkste aangemerkt. In de ondernemerscontext worden respectievelijk de werkplekken en arbeidsactiviteiten beoordeeld, waarbij rekening wordt gehouden met de ondernemersdoelen en economische ontwikkelingen. De holistische benadering is gebaseerd op de veronderstelling dat alle delen van de totale situatie afhankelijk zijn van en beïnvloed worden door alle andere delen. Het is derhalve altijd de basisaanpak om de diverse beïnvloedende factoren te identificeren en oplossingen te ontwikkelen die rekening houden met al deze factoren.

2 Doel

Dit curriculum streeft ernaar de cursisten in staat te stellen om 50-plus werknemers te ondersteunen en coachen en hen te helpen inzetbaar te blijven. De volgende subdoelen zijn hiervan afgeleid:

- Het implementeren van het “bedrijfscoach”concept in het midden- en kleinbedrijf en het aanpassen ervan aan de specifieke behoeften en structuur van het respectieve bedrijf.
- Bedrijven bewust maken van het belang van human resourcesmanagement en ontwikkeling.
- Het verschaffen van de middelen om oudere werknemers in het mkb systematischer vakgerichte opleidingen te laten volgen.
- Helpen de vakgerichte opleidingen in het mkb effectiever te maken.
- De toekomstige coaches niet alleen de technieken maar ook de methoden van het coachen aanleren, zodat ze hun verworven kennis op de werkplek kunnen overdragen.
- Verbeteren van de kwalificatie en trainingcompetenties van de cursisten.
- Een impliciet doel is bedrijven helpen een cultuur van een leven lang leren te ontwikkelen.

3 Doelgroep

Dit curriculum richt zich op alle branches van het mkb en is in het bijzonder geschikt en bedoeld voor bedrijven zonder structurele interne afdeling voor HR-ontwikkeling.

Het onderwijsprogramma is opgesteld voor mensen die actief betrokken zijn bij het ondersteunen en begeleiden van 50-plus werknemers in hun huidige of toekomstige functie, bijvoorbeeld trainers, managers en coördinatoren. Het besluit om het curriculum hoofdzakelijk te richten op mensen die reeds ingezet worden om andere werknemers leiding en instructie te geven, vloeit voort uit het feit dat voor de leerstof minimaal leidinggevende ervaring en de mentaliteit om human resources te ontwikkelen nodig zijn om binnen de verwachte lengte van het programma werkelijk effectief te zijn. Werknemers in andere functies komen ook in aanmerking als ze kunnen bewijzen dat ze over de typische technische en menselijke eigenschappen/capaciteiten beschikken om bovengenoemde taken te vervullen.

Basis communicatievaardigheden zijn een vereiste. Bovendien moet de toekomstige coach achter het concept van leeftijdsbewust HR-beleid staan en er naar streven oudere werknemers actief te houden, zowel voor het bedrijf als voor de banenmarkt. Oudere mensen moeten voorbereid en getraind worden om in hun huidige of toekomstige functie beter te functioneren. Daarom moet de coach een helder beeld hebben van de eisen die aan elke werknemer worden gesteld en van de toekomstige eisen van het bedrijf als geheel.

3.1 Vereisten / taakomschrijving voor de coach van 50-plus werknemers

De “bedrijfscoach” krijgt te maken met ervaren werknemers die een plaats in de bedrijfsorganisatie innemen (hiërarchie, persoonlijke betrekkingen enz.). De focus ligt op het aanvullen, versterken en veranderen van de capaciteiten en competenties die benodigd zijn om te kunnen omgaan met de veranderende functie-eisen. Daarom ondersteunt de toekomstige coach werknemers bij de systematische ontwikkeling van hun competenties. De hieruit resulterende persoonlijke ontwikkeling wordt gebruikt om verdere mogelijkheden voor professionele ontwikkeling van de werknemers open te leggen. De grondgedachte is de ontwikkeling van het bedrijf door de ontwikkeling van de werknemers.

Allereerst moet de toekomstige coach de stappen in de beroepsontwikkeling van de werknemers kunnen systematiseren en hen op doelgerichte en interactieve wijze kunnen ondersteunen. Bij het coachingsproces begeleidt de toekomstige coach de coachees bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan en activiteitenplan waarin ze hun individuele doelen kunnen vaststellen en zelf oplossingen kunnen aandragen.

Een andere competentie die de toekomstige coach nodig heeft, is de bekwaamheid om de coachee te steunen bij het identificeren en overdenken van de oorzaken en drijfveren van zijn/haar activiteiten en hier vraagtekens bij te zetten om zo tot een beter inzicht te komen. Dit zal leiden tot veranderingen in gedrag, attitudes, waarden, behoeften, verlangens enz. om een breed scala aan gedragsalternatieven te verkrijgen.

In een economische context is de beroepsmatige en persoonlijke ontwikkeling van werknemers geen doel op zich. Het doel is het verder ontwikkelen van het gehele bedrijf. Hiervoor moeten de werknemers van het bedrijf zich echter ook ontwikkelen. Daarom is het werk van de toekomstige coach positief voor beide partijen, namelijk de ondernemer en zijn werknemers.

3.2 Vereiste competenties

Een belangrijke competentie is het analytisch vermogen om situaties en personen te beoordelen. Empathie en inzicht in de problemen die van belang zijn voor oudere werknemers en de zaken in hun leven waarmee zij te maken hebben, zijn ook relevant. Organisatorische vaardigheden, onderhandelingsvaardigheden en economisch denken zijn vereisten bij het selecteren van de juiste trainingen van externe leveranciers. Verder is ondernemersgericht denken met betrekking tot de economische doelen en strategieën noodzakelijk om de belangen van de bedrijven te begrijpen.

4 Beschrijving van het curriculum

Het curriculum is bedoeld voor toekomstige bedrijfscoaches en is opgezet om hen de vereiste competenties te verstrekken voor het scholen van 50-plus werknemers. In het curriculum zijn zeven hoofdonderwerpen/stappen gekozen om de competenties van de toekomstige coach uit te breiden en te versterken:

- 1) De rol van coach
- 2) Volwassenenonderwijs
- 3) Analyseren van de situatie van een werknemer
- 4) Opstellen van het persoonlijke ontwikkelingsplan
- 5) Selecteren van de juiste trainingen/cursussen/opleidingen
- 6) Invoering en coaching
- 7) Evaluatie en borging van de overdracht van competenties.

Onderwerp/Stap 1: De rol van de bedrijfscoach

Bij de eerste stap wordt aan de cursisten de termen 'coach', 'coachee' en 'coaching' uitgelegd. Het is zaak om uit te leggen wat de rol van de bedrijfscoach is, wat zijn/haar taken en verantwoordelijkheden zijn met betrekking tot de coachee/werknemer en wat de ethiek van het coach zijn inhoudt. Dit onderdeel beschrijft ook de algemene procedures en het raamwerk van de training.

Onderwerp/Stap 2: Volwassenenonderwijs. Tijdens de sessies behorend bij deze stap wordt aan de cursisten uitgelegd hoe verschillend de benadering van jonge mensen en mensen van boven de 50 is bij het leren, trainen en bij hun professionele ontwikkeling. De bedrijfscoach moet zich ervan bewust zijn dat oudere werknemers zich anders gedragen.

Hoe leren (oudere) volwassenen? Wat zijn de verschillen tussen de leerprocessen van volwassenen en jongeren? Op welke manier zijn de algemene onderwerpen in het leven waar volwassenen mee te maken hebben van invloed op hun leermotivatie?

Een specifiek subonderwerp dat ook onderdeel van deze stap is, is 'e-learning'. De toekomstige coaches moeten begrijpen wat e-learning is, hoe het werkt, bij welke leerstof deze vorm van leren passend is en over welke vaardigheden iemand die een e-learningcursus volgt dient te beschikken. Ook moeten de coaches goed begrijpen dat 50-plus werknemers een sterk wisselend niveau van ICT-competenties zullen hebben. Werknemers die niet over computervaardigheden beschikken, zullen in tegenstelling tot hun jongere collega's vaak angstig worden en IT-onderwerpen uit de weg trachten te gaan. De toekomstige coach moet hier rekening mee houden wanneer hij het gebruik van IT-gebaseerde trainingen voor specifieke werknemers overweegt, ongeacht of het een zuiver e-learningconcept is of een meer gemengde leerweg.

Wanneer contact met ICT-technologieën (e-learning, maar ook ICT-content bij een training van het type seminar) onvermijdelijk is, moet de coach ook die werknemers ondersteuning kunnen bieden van wie hij verwacht dat ze terughoudend zullen zijn ten opzichte van ICT-technologieën.

Het is geen eis, maar het wordt wel aanbevolen dat een PERFECT 50+ cursus gebruik maakt van e-learning om de toekomstige coaches uit de eerste hand te laten ervaren wat e-learning van cursisten vereist. Dit vormt ook een goede illustratie van het gehele subonderwerp. Toch mag dit niet een groot deel van de cursustijd in beslag nemen, aangezien de belangrijkste kwesties bestaan uit het omgaan met coaching en communicatie en deze onderwerpen niet uitsluitend via ICT-technieken geleerd kunnen worden.

Onderwerp/Stap 3: Analyseren van de situatie/Beoordelen van de competenties van een werknemer

In deze fase wordt de cursisten duidelijk gemaakt dat het belangrijk is om de competenties van de werknemers tot op zekere hoogte te beoordelen en om tegelijkertijd de huidige en toekomstige positie van de coachee in het bedrijf te analyseren. Dit zijn eerste vereisten bij het focussen op en definiëren van een verder professioneel ontwikkelingsproject.

Onderwerp/Stap 4: Opzet van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)

Cursisten wordt getoond hoe een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) wordt opgezet als eindresultaat van het snijpunt tussen de verwachtingen van de werknemer en die van de bedrijfsleiding (bedrijfseisen) anderzijds. De cursisten leren de theoretische achtergrond van persoonlijke ontwikkelingsplannen en leren hoe ze door vragen te stellen kunnen beoordelen wat het echte inzicht van de werknemer is in de eisen die het bedrijf stelt inzake de noodzaak/mogelijkheid met betrekking tot zijn/haar professionele groei en ook na te gaan in hoeverre de werknemer hier achter staat.

Onderwerp/Stap 5: Selecteren van de juiste trainingen/cursussen/opleidingen

De cursisten leren hoe ze de juiste cursus moeten selecteren (verschillende mogelijkheden). Criteria zoals plaats, tijd, type training en het vereiste kwalificatieniveau moeten in overweging genomen worden bij het vergelijken van de aangeboden trainingen en het vinden van de juiste oplossing.

Onderwerp/Stap 6: Invoering en coaching.

De cursisten leren verschillende technieken om de coachees tijdens de geselecteerde training of andere mogelijkheid te ondersteunen. Al deze mogelijkheden worden uitgelegd, besproken, getoond en getraind om de competenties van de toekomstige coach actief te ontwikkelen.

Onderwerp/Stap 7: Evaluatie en borging van de overdracht van competenties

Bij deze stap krijgen de cursisten de evaluatiehulpmiddelen aangereikt om belangrijke feedback te verzamelen over wat gedaan en bereikt is. De evaluatie moet zich richten op de werknemers en dient de pasverworven competenties en trainingsresultaten te controleren. Bedrijven moeten controleren of het gedrag en de competenties van de betreffende werknemers positief zijn beïnvloed en of de nieuwe kennis en vaardigheden op het werk actief ten bate van het bedrijf gebruikt worden.

5 Didactische/methodologische benadering

Dit curriculum is gebaseerd op het didactische en methodologische concept van handelingsgericht werken¹. Het concept wordt geïmplementeerd door gebruik te maken van een perspectiefverschuiving van de toekomstige coaches. Ze raken betrokken bij het verloop van de cursus, want als cursisten leren ze hun toekomstige taken te bezien vanuit het perspectief van een coachee. Ze werken alle stappen door die een werknemer moet zetten voorafgaand aan de deelname aan een training. De trainer neemt de taak van coach op zich en traint daarbij de toekomstige coach. De trainer treedt dus op als rolmodel dat de toekomstige coach laat zien hoe het concept van coaching en vakgerichte opleidingen voor volwassenen werkt. De volgende werkprincipes worden gebruikt als richtlijn voor de cursus:

Individualisatie als leidraad

Elke deelnemer heeft verschillende vooronderstellingen betreffende professionele, persoonlijke en 'softe' vaardigheden. De trainer stemt zijn ondersteuning dus af op de individuele mogelijkheden en tekortkomingen van elke deelnemer. Daarom vraagt de trainer de toekomstige coaches ook actief mee te doen aan de totstandkoming van het leerproces. Wat motivatie betreft, betekent dit dat elke deelnemer verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen competentieverwervingsproces.

Competentiegerichte benadering

De trainer beziet zijn/haar coach vanuit een holistische benadering. Elke deelnemer bezit als individu een unieke verzameling van karaktereigenschappen en ervaringen. Het individu als geheel lost een probleem op en verricht werkzaamheden. Het is gebruikelijk om deze vaardigheid te definiëren als een combinatie van bepaalde competenties² die getoond worden bij het verrichten van een taak: professionele competentie, methodologische competentie, persoonlijke competentie en sociale competentie.

De cursus gebruikt een competentiegerichte aanpak en geen op tekortkomingen gerichte aanpak. Daarom is de deelnemer met zijn capaciteiten en sterke kanten gericht op het bereiken van duurzame leerresultaten, hetgeen betekent dat de verworven competenties toegepast worden op problemen op zijn/haar activiteitengebied.

De rol van het Europees Kwalificatieraamwerk (EQF)

In bepaalde opzichten is het curriculum gericht op het Europees Kwalificatieraamwerk. Het kan gebruikt worden als handleiding om bepaalde competentieniveaus (of kwalificaties) te selecteren. Het kan ook gebruikt worden om de uitgangsbasis te bepalen voor de samenwerking tussen coach en oudere werknemer en om de noodzakelijke eerste vereisten voor de coaches vast te stellen.

De cursus is gericht op kwalificaties tot niveau vier. De ervaring bij de samenwerking met bedrijven leert dat een oudere werknemer met tien tot twintig jaar werkervaring op hetzelfde (beperkte) vakgebied niveau vier kan bereiken. De criteria uit de eindtermen (kennis, vaardigheden en

¹ In Duitsland wordt dit concept "Handlungsorientierte Ausbildung" genoemd.

² De verschillende betekenissen van de termen "competentie" en "kwalificatie" komen aan de orde in Hanf/Hippach-Schneider/Mucke: Vorüberlegungen zu einem europäischen „Qualifikationsrahmen“ (EQF) (Overwegingen bij het opstellen van een Europees Kwalificatieraamwerk), 2005
[<http://www.bibb.de/dokumente/pdf/EQFBIBB1.pdf>]

competenties) van het EQF³ voor dit niveau omschrijven dit. Daarom zou de coach moeten beschikken over competentieniveaus op ten minste niveau vijf van het EQF. Dit niveau en de hogere niveaus van het EQF vereisen een theoretische beschouwing van het werk, hetgeen noodzakelijk is voor de trainer en de coaches, maar niet voor de werknemers.

Evaluatie gericht op aanmoediging

De ontwikkeling van de individuele competenties van de cursisten wordt ondersteund door de aanpak 'aanmoedigende evaluatie'. Deze aanpak leidt tot een blijvende uitwisseling tussen alle cursisten inzake het leerproces en de bereikte resultaten. Dankzij deze evaluatiedialoog kunnen de toekomstige coaches hun verantwoordelijkheid nemen door mee te doen aan de structurering van het leerproces. Dit versterkt het zelfvertrouwen en het vertrouwen van de individuele activiteiten, evenals de ontwikkeling van een goed systeem voor zelfbeoordeling bij het omgaan met persoonlijke normen en die van anderen.

Coaching als ondersteuning van het informele leren tijdens het werkproces

Na voltooiing van de training worden de verworven competenties toegepast in de dagelijkse praktijk. In deze fase werkt elke deelnemer aan zijn/haar eerste coachingfase en wordt tijdens een supervisieproces door de trainer gesteund. Deze zogenaamde coachingfase is een wezenlijk onderdeel van het curriculum.

6 Invoering van de cursus

Structuur van de cursus

Over het algemeen is de training gesplitst in ten minste twee delen: training van de technische vaardigheden voor de evaluatie (eisen, behoeften, evaluatie) en training in het coachen. In het eerste deel komen meestal ook de doelen en doelstellingen van de training aan de orde, evenals de rol van een coach binnen het bedrijf (in het bijzonder voor 50-plus werknemers). Dit deel omvat ook een e-learningmodule. De methode bestaat meestal uit interactieve lezingen in seminarstijl buiten het bedrijf. Het tweede deel richt zich op de praktijk van de coachingstechnieken en het directe werk van de getrainde coaches bij het bedrijf.

Tijdsbestek

Het curriculum is een training technische competenties van minimaal 40 uur. De maximale duur van de training is 3 maanden, op basis van een schema van wekelijkse lessen. De hoofdonderwerpen dienen 75% van de tijd in beslag te nemen (als de totale tijd bijvoorbeeld 40 uur is, is de minimale tijd voor de hoofdonderwerpen 30 uur). De hoofdonderwerpen specificeren:

- De rol van coach
- Volwassenenonderwijs
- Ontwikkeling van bedrijven door ontwikkeling van werknemers
- Coaching en communicatie
- Evaluatie

³ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:111:0001:0007:EN:PDF>
16-10-2009

De resterende tijd (als de totale tijd bijvoorbeeld 40 uur is, is de resterende tijd 10 uur) moet besteed worden aan het resterende subonderwerp (keuze van trainingen) en/of het dieper ingaan op een of meer van de hoofdonderwerpen. De keuze is aan de trainer en wordt bepaald door zijn individuele perceptie van de behoeften van een specifieke groep cursisten.

Het minimale aantal uren dat gebruikt wordt voor de praktijktraining van de communicatievaardigheden dient 10 uur te zijn, hetgeen de basis is voor het verrichten van effectief coachingwerk.

De training in het coachen omvat minimaal 3 individuele coachingsessies. Dit hangt af van de individuele leercurve van de deelnemer.

Groepsgrootte

Aan de cursus doen gemiddeld 4 tot maximaal 12 cursisten mee. Als de cursus gegeven wordt door een team van twee trainers (gelijk met de groep), zou een maximum van 20 cursisten mogelijk kunnen zijn. Met deze aantallen is directe interactie tussen de cursisten mogelijk en kunnen actieve leermethoden zoals rollenspellen gebruikt worden. Ook is een individuele aanpak mogelijk om in te spelen op de specifieke behoeften en vereisten van de cursisten.

Lesruimte

De lesruimten moeten geschikt zijn voor het werken in paren en in groepen. De lesruimte moet voorzien zijn van een flip-overbord, videoprojector en prikbord.

Training/Werkmaterialen

Het handboek en de hulpmiddelen worden gedurende het gehele trainingsprogramma gebruikt als basis en referentie voor de rol en de taken van de coach en de procedures die gevolgd moeten worden.



7 Gedetailleerde inhoudsopgave

Module	Inhoudsopgave	Onderdelen van de training	Leerdoelen	Methoden	Tijd (min.)
Module 1 <i>De rol van de bedrijfscoach</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inleiding tot het concept 'coach' Voorstellen en tips voor de invoering in het bedrijf 	Presentatie van de doelstellingen van de cursus	<ul style="list-style-type: none"> De rol van de coach binnen het bedrijf begrijpen en kennen Begrijpen waarom een coach wordt aangesteld en het belang inzien van de erkenning hiervan door het management 	<ul style="list-style-type: none"> Groepsles Open discussie / interactie 	90
		Beoordeling van de verwachtingen van de cursisten	<ul style="list-style-type: none"> Motivatatie voor de rol van bedrijfscoach verwerven 		
		Verschillen tussen de eerste beroepsgerichte opleiding en verdere vakgerichte opleidingen	<ul style="list-style-type: none"> Bewustwording van de verschillen tussen een bedrijfscoach en een professionele consultant-coach 		
Module 2 <i>Inleiding tot 'volwassenenonderwijs' en 'een leven lang leren'</i>	<ul style="list-style-type: none"> Principes van de andragogie – het coachen van 50-plussers met betrekking tot een leven lang leren Verschillen in het leerproces bij jongeren en ouderen Hoe deze verschillen van invloed zijn op de wijze van coaching De bedrijfscoach-aanpak en onderdelen die het leren vergemakkelijken/belemmeren 	Een leven lang leren	<ul style="list-style-type: none"> Zich bewust zijn van het belang van een leven lang leren en leren voor volwassenen in de voortdurend veranderende samenleving 	<ul style="list-style-type: none"> Groepsles Open discussie Korte instructie Werkbladen Individuele oefeningen en groepsoefeningen Casestudy's 	135
		Hoe (oudere) volwassenen leren	<ul style="list-style-type: none"> Begrijpen hoe volwassenen leren Kennis van de factoren die de leerprocessen beïnvloeden 		
		Verschillen in aanpak tussen volwassenenonderwijs en onderwijs op school	<ul style="list-style-type: none"> De verschillen weten tussen de manier waarop volwassenen leren en de manier waarop jongeren op school of tijdens hun eerste beroepsopleiding leren Integratie van de persoonlijke ervaringen als trainer in vakgerichte opleidingen aan volwassenen 		
		De leerefficiëntie van oudere mensen	<ul style="list-style-type: none"> Kennis verwerven over de leerefficiëntie van oudere mensen met betrekking tot de snelheid en de context van het leren en de attitude ten opzichte van het leren. 		
		E-learning	<ul style="list-style-type: none"> Inzicht in de voorwaarden voor het gebruik van e-learningtechnieken, mogelijke hinderpalen voor 50-plus werknemers op het gebied van ICT en hoe deze aan te pakken. 	Totaal:	180



Module	Inhoudsopgave	Onderdelen van de training	Leerdoelen	Methoden	Tijd (min.)
Module 3 <i>Ontwikkeling van bedrijven door ontwikkeling van werknemers</i>	<ul style="list-style-type: none"> Methoden en ondersteunende hulpmiddelen voor de bedrijfscoach Invoering van het handboek voor de bedrijfscoach in het dagelijks werk Analyse van het werkgebied en de competenties van de werknemer/coachee met het Persoonlijk Ontwikkelingsplan en het Persoonlijk Activiteitenplan Praktische oefening: het gestructureerde interview binnen de doelstelling van competentiebeoordeling 	Ontwikkeling van het bedrijf door ondersteuning van de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de werknemers	<ul style="list-style-type: none"> Begrijpen hoe een bedrijf zich ontwikkelt wanneer de werknemers zich ontwikkelen Kennis van de definitie, doelen en inhoud van de concepten Persoonlijk Ontwikkelingsplan en Persoonlijk Activiteitenplan Hoe de informatie te gebruiken die via twee soorten plannen verzameld is 	<ul style="list-style-type: none"> Groepsles Gebruik van het handboek Werkbladen Individuele oefeningen en groepsoefeningen Rollenspel Communicatie-oefeningen Feedback 	90
		Methodologie en gebruik van de bij het handboek behorende hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> Kan in elke fase van het proces met de werknemer/coachee de praktische hulpmiddelen gebruiken 		45
		Opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan en een persoonlijk activiteitenplan	<ul style="list-style-type: none"> Procesgericht gebruik en toepassing van de twee persoonlijke plannen Ondersteunen van de werknemer/coachee bij het opstellen van de twee persoonlijke plannen 		90
		Competentiebeoordeling aan de hand van een gestructureerd interview	<ul style="list-style-type: none"> In staat zijn de competenties van een werknemer te beoordelen en diens huidige rol/taken te analyseren door middel van een gestructureerd interview 		135
				Totaal:	360
Module <i>Het selecteren van trainingen/cursussen/opleidingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> De bedrijfseisen Analyseren van de trainingsbehoeften van bedrijven en werknemers Identificeren van de juiste aangeboden trainingen/cursussen/opleidingen Gedetailleerde analyse van de kwaliteit van een training 	Vaststellen in hoeverre een bepaalde training voordelen voor een bedrijf oplevert	<ul style="list-style-type: none"> De bekwaamheid om uit het persoonlijk activiteitenplan op te maken wat de trainingsbehoeften zijn 	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk werken aan onderwerpen met behulp van een vragenlijst E-learning Een terugblik op het onderdeel e-learning (discussie) 	45
		Analyse en vergelijking van aanbiedingen en voorbereiding van beslissingen	<ul style="list-style-type: none"> De bekwaamheid om de inhoud en methodologische aanpak van de trainingen te analyseren 		135
				Totaal:	180



Module	Inhoudsopgave	Onderdelen van de training	Leerdoelen	Methoden	Tijd (min.)
Module 5 Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Het concept van coaching Het verschil tussen vakgerichte opleidingen aan volwassenen en coaching Communicatie als onderdeel van het coachingsproces Conflictmanagement bij het coachingsproces Versterken van de motivatie door middel van coaching 	Wat is coaching?	<ul style="list-style-type: none"> Begrijpen van de term coaching 	<ul style="list-style-type: none"> Groepsles Open discussie/interactie Individuele oefeningen en groepsoefeningen Rollenspellen Casestudy's Communicatie-oefeningen Feedback 	45
		Wat zijn de verschillen tussen een coach en een trainer in vakgerichte opleidingen voor volwassenen?	<ul style="list-style-type: none"> Het onderscheid kunnen maken tussen de werkgebieden van coach en docent 		45
		Wat zijn de voordelen van beide concepten - hoe vullen ze elkaar aan?	<ul style="list-style-type: none"> De bekwaamheid om beide concepten toe te passen, afhankelijk van de situatie 		45
		Coaching en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> Kennis omtrent verschillende communicatietechnieken en de bekwaamheid om deze op constructieve wijze te gebruiken 		180
		Hoe conflicten te herkennen en op te lossen Wat te doen bij kritiek en klachten Kansen die schuilgaan in een situatie van kritiek en klachten Oplossingen	<ul style="list-style-type: none"> De bekwaamheid om actief met conflicten om te gaan Verandering aanbrengen in een limiterende attitude ten opzichte van kritiek en klachten Omgaan met kritiek en klachten en deze aangrijpen als kans tot verbetering Effectief omgaan met de relatie tussen coach en coachee 		180
		De invloed van de motivatie op het leerproces	<ul style="list-style-type: none"> De effecten van motivatie begrijpen en weten hoe motivatie beïnvloed kan worden 		180
				Totaal:	675



Module	Inhoudsopgave	Onderdelen van de training	Leerdoelen	Methoden	Tijd (min.)
Module 6 Evaluatie van de trainingen en de overdracht van kennis naar de praktijk borgen	<ul style="list-style-type: none"> Het concept van evaluatie Doelstellingen van de evaluatie Een evaluatie verrichten Zorgen voor de overdracht van pas verworven kennis door middel van evaluatie Uit te voeren acties in het geval dat de evaluatie onbevredigende resultaten laat zien 	Wat is evaluatie?	<ul style="list-style-type: none"> Begrijpen van de term evaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> Groepsles Werkbladen Individuele oefeningen en groepsoefeningen Rollenspel Casestudy's 	90
		Hoe wordt een training geëvalueerd?	<ul style="list-style-type: none"> De bekwaamheid om de training, het coachingsproces en de kennisoverdracht te evalueren 		180
		Beoordelen van de kennisoverdracht naar de praktijk via evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> Evaluatie gebruiken als instrument om kennisoverdracht te verzekeren 		90
				Totaal:	360