

# Jobcoaching methode en praktijk

Dit document werd gerealiseerd in het kader van het  
project Jobcoaching Flora 2001-2003  
met de steun van het Europees Sociaal Fonds  
Doelstelling 3 en de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Redactie: Ines Becquet en Marie-Rose Clinet  
Met medewerking van: Rebekka Celis

Mei 2004

Maatschappelijke zetel: Vooruitgangstraat 323 1030 Brussel – tel. 02/204 06 40 - fax 02/204 06 49 -  
[flora@florainfo.be](mailto:flora@florainfo.be)  
Franstalig secretariaat: Rue Bovy 7 4000 Liège – Tel. et fax: 04/253.24.15 - [marierose@florainfo.be](mailto:marierose@florainfo.be) - [www.florainfo.be](http://www.florainfo.be)  
- Nagelmackers: 879 - 2657301 - 54



# Inhoudstafel

<b>INHOUDSTAFEL</b> .....	<b>3</b>
<b>I. INLEIDING</b> .....	<b>5</b>
<b>1. HET JOB COACHINGPROJECT VAN FLORA EN PARTNERS</b> .....	<b>5</b>
<b>2. WERKHYPOTHESEN</b> .....	<b>6</b>
<b>3. ACTIE OP HET TERREIN</b> .....	<b>6</b>
<b>4. STATUUT VAN DEZE HANDLEIDING "JOB COACHING: METHODE EN PRAKTIJK"</b> .....	<b>8</b>
<b>5. ORGANISATIE VAN DE TEKST</b> .....	<b>9</b>
<b>II. DEFINITIE EN GEEST</b> .....	<b>11</b>
<b>1. DEFINITIE EN TOEPASSINGEN VAN COACHING</b> .....	<b>11</b>
<b>2. DEFINITIE EN TOEPASSINGEN VAN JOB COACHING</b> .....	<b>11</b>
<b>3. JOB COACHING VOLGENS FLORA</b> .....	<b>12</b>
A. NIET VERWARREN.....	12
B. JOB COACHING ALS FUNCTIE .....	14
C. JOB COACHING ALS FILOSOFIE .....	16
D. DOELGROEPEN.....	17
E. LOKALISERING VAN DE JOB COACH .....	18
F. PLAATS VAN JOB COACHING IN HET INSCHAKELINGSTRAJECT .....	18
<b>4. HET GENDERPERSPECTIEF IN JOB COACHING</b> .....	<b>21</b>
A. WAT IS GENDER? .....	21
B. EEN "GENDER"-LEZING VAN ARBEID EN WERKGELEGENHEID .....	22
C. GEVOLGEN VOOR JOB COACHING .....	30
<b>III. WERKMETHODE VAN DE JOB COACHES</b> .....	<b>31</b>
<b>1. (JOB) COACHING KAN NIET GEÏMPROVISEERD WORDEN</b> .....	<b>31</b>
A. (JOB) COACHING IS EEN VAK .....	31
B. DEONTOLOGIE.....	33
<b>2. (JOB) COACHING VERONDERSTELT EEN SPECIFIEKE INGESTELDHEID</b> .....	<b>34</b>
<b>3. (JOB) COACHING WERKT MET EEN TIJDS DYNAMIEK</b> .....	<b>35</b>
A. (JOB) COACHING IS EEN PROCES .....	35
B. DE GEOCOACHTE PERSOON BESLIST OVER DE RICHTING EN HET RITME .....	35
C. HET BEGELEIDINGS PROCES.....	37
<b>4. BIJ JOB COACHING HOORT EEN "CONTRACT"</b> .....	<b>39</b>
<b>5. GENDER DIMENSIES</b> .....	<b>42</b>
A. JOB COACHING EN DE SOCIALE CONTEXT .....	42
B. ENKELE VOORBEELDEN .....	43
C. INZICHT KRIJGEN IN DE SITUATIE VAN GEOCOACHTE PERSONEN EN ORGANISATIES .....	45
D. ONDERHANDELEN OVER HET CONTRACT .....	46
<b>IV. CONTEXT EN ACTOREN VAN JOB COACHING</b> .....	<b>49</b>

<b>1. BEVRAGINGSRONDE VLAANDEREN .....</b>	<b>49</b>
<b>2. GEGEVENS M.B.T. DE JOBCOACH .....</b>	<b>51</b>
A. TAKEN VAN DE JOBCOACH.....	51
B. PROFIEL VAN DE JOBCOACH.....	58
C. RELATIE VAN DE JOBCOACH MET: .....	62
D. VAN FUNCTIE NAAR FILOSOFIE.....	64
<b>3. GEGEVENS M.B.T. DE PERSOON IN INSCHAKELING .....</b>	<b>66</b>
A. DOELGROEP WERKZOEKENDEN BIJ DE INSCHAKELINGSORGANISATIES .....	66
B. FACTOREN BIJ DE WERKZOEKENDEN/WERKNEMERS DIE HET PROCES VAN JOBCOACHING BEÏNVLOEDEN .....	68
C. EVALUATIE .....	72
<b>3. GEGEVENS M.B.T. DE WERKGEVER.....</b>	<b>73</b>
A. INDICATIE .....	73
B. VERWACHTINGEN VAN WERKGEVERS TEN OVERSTAAN VAN JOBCOACHING .....	76
C. EVALUATIE: MEERWAARDE VAN JOBCOACHING VOOR WERKGEVERS .....	78
D. VAN FUNCTIE NAAR FILOSOFIE.....	79
<b>4. GEGEVENS M.B.T. DE INSCHAKELINGSORGANISATIE .....</b>	<b>81</b>
A. CONCEPT EN OPERATIONALISERING VAN JOBCOACHING BINNEN DE VLAAMSE PARTNERORGANISATIES - INBEDDING VAN DE JOBCOACHES OP ORGANISATIENIVEAU .....	81
B. VERWACHTINGEN VAN DE VLAAMSE PARTNERORGANISATIES TEN OVERSTAAN VAN JOBCOACHING.....	86
C. EVALUATIE VAN JOBCOACHING DOOR DE VLAAMSE PARTNERORGANISATIES .....	87
D. VAN FUNCTIE NAAR FILOSOFIE.....	97
 <b>IV. CONCLUSIE .....</b>	 <b>99</b>
 <b>1. VAN HET PROJECT JOBCOACHING 2001-2003 NAAR HET PROJECT JOBCOACHING 2004- 2006.....</b>	 <b>99</b>
A. VERWORVENHEDEN VAN HET AFLOPENDE PROJECT .....	99
B. NODEN EN NOODZAKELIJKHEDEN DIE MOETEN WORDEN AANGEPAKT .....	100
B. UITDAGINGEN VAN HET NIEUWE PROJECT .....	102
 <b>REFERENTIES.....</b>	 <b>105</b>
 <b>CONTACTADRESSEN PROJECT 2004-2006 .....</b>	 <b>105</b>

# I. Inleiding

## 1. Het Jobcoachingproject van Flora en partners

Het Jobcoachingproject van Flora is begonnen in april 2001 en duurde 36 maanden. Het werd gesteund door het Europees Sociaal Fonds (ESF) en de federale Overheidsdienst (FOD) Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.

Het project werd gedragen door een intern team bij Flora (een Franstalige en een Nederlandstalige coördinatrice, allebei halftijds) en door 6 terreinpartners met telkens minstens een halftijdse jobcoach.

De terreinpartners waren verdeeld over de drie gewesten van het land:

- Buurtservice (Antwerpen)
- Jobhuis (Halle-Vilvoorde)
- COBEFF (Bruxelles)
- NIVO (Brussel)
- Créasol (Liège)
- Forma (Namur, in 2001) / la Calestienne (Beauraing, in 2002-2003).

Naast deze zogeheten "actieve" partners, met o.a. de jobcoaches die (op basis van ¼ tijd) gefinancierd werden door het Europees Sociaal Fonds in het kader van het project, hebben ook zogeheten "satelliet"-partners deelgenomen aan het project: de "Mission locale" van Schaarbeek, de "Service Insertion" van het OCMW van Schaarbeek, de "Mission régionale" van Verviers, Forma (in 2002-2003, toen Forma deelnam aan de proefprojecten rond jobcoaching die gefinancierd werden door het Waalse Gewest en de Koning Boudewijnstichting). Deze satellietpartners hebben deelgenomen aan de opleidingen van de jobcoaches en aan de werkgroepen, zodat ze ervaring konden opdoen zonder te wegen op de financiering.

In 2003 werkte Flora eveneens mee aan het project VLOT (Vrouwgerichte Logistieke Opleiding en Tewerkstelling) van het sectorfonds Transport, waarbij Jobhuis voor het gedeelte vooropleiding en coaching van de deelnemers op het werk, deskundigheid op het vlak van gender inbracht (via de Nederlandstalige coördinatrice van het Jobcoachingproject, maar ook via de consultants van het project Gender Consulting & Training, die op dezelfde manier worden gesteund door het ESF en de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg).

## 2. Werkhypothesen

Het Jobcoachingproject steunde op een actieonderzoek. Op het terrein zelf bestond de doelgroep uit vrouwen (en mannen) die zich willen inschakelen en die beantwoorden aan de ESF-criteria, wat betekent dat ze laaggeschoold zijn of te maken hebben met andere risicofactoren inzake werkgelegenheid. Bedoeling was de duurzame tewerkstelling van deze doelgroep te verbeteren.

De projectfilosofie kan worden samengevat in enkele sterke punten (die worden uitgewerkt in hoofdstuk II):

- jobcoaching is begeleiding op het werk (de toeleiding naar werk was in het project slechts een middel om een relatie tot ,stand te brengen tussen de persoon in inschakelingen de werkgever);
- begeleiding op het werk wordt zowel voorgesteld aan de werkgever als aan de persoon die zich wil inschakelen;
- de klemtoon wordt gelegd op de geleidelijke verzelfstandiging van de gecoachte personen;
- jobcoaching wil de kwaliteit van de arbeid bevorderen zowel voor de persoon in inschakeling als voor de werkgever;
- het genderperspectief wordt doorlopend geïntegreerd in de coaching om de gelijkheid tussen mannen en vrouwen op het werk te verbeteren.

## 3. Actie op het terrein

Na een opstartfase in 2001 beschikte elke actieve partner in 2002 over een halftijdse jobcoach, behalve Buurtservice die een voltijdse jobcoach had. In 2003 beschikten 4 partners over een halftijdse jobcoach, terwijl de jobcoach van Créasol 4/5<sup>de</sup> werkte en die van Buurtservice voltijds.

De deeltijdse jobcoaches combineerden hun functie van jobcoach doorgaans met een andere functie in de organisatie (opleiding, opvolgen van bedrijfsstages, trajectbegeleiding...).

Een element dat opvalt is dat Nederlandstaligen en Franstaligen de organisatie van de opvolging van het inschakelingstraject enigszins anders invullen. De Nederlandstalige opleidingsorganisaties hebben doorgaans een trajectbegeleider die de persoon in inschakeling begeleidt gedurende het volledige traject in de inschakelingsorganisatie (onthaal, oriëntatie, (voor)opleiding, stage, actief werk zoeken) en zelfs, maar erg beperkt, tijdens de eerste stappen op het werk. Aan Franstalige kant bestaat deze functie niet. Als er dus een jobcoach wordt geïntroduceerd in een organisatie, moet er met deze verschillende contexten rekening worden gehouden. Zoals ook aandacht moet worden besteed aan de rolverdeling in de verschillende organisaties tegenover de personen die zich willen inschakelen. Dit wordt grondiger uitgewerkt in hoofdstuk IV.

Het Jobcoachingproject van Flora was actief in enkele duidelijk omschreven sectoren:

- Bosbouw, eco-wegenwerken;
- Naaien;
- Logistieke ondersteuning;
- Horeca, cafetaria's, grootkeuken in voorzieningen;
- Schoonmaken;
- Personenzorg;
- Diensten aan personen;
- Administratieve diensten;
- Verkoop.

Op basis van de keuze van de gecoachte personen ging het overigens ook om erg uiteenlopende sectoren.

Voortgaande op de bedrijvigheid van de jobcoaches van de partnerorganisaties werden er in 2002 94 personen gecoacht en in 2003 131. De cijfers voor 2001 zijn niet relevant omdat het project nog in de opstartfase zat (selectie, aanwerving en opleiding van de jobcoaches).

De volgende tabellen visualiseren de verdeling tussen mannen en vrouwen, de toegang tot werk, voor 4 van de partnerorganisaties op 6, het behoud van werk (gedurende minstens 3 maanden).

#### Begeleide personen in 2002

	Mannen	Vrouwen	Totaal
Gecoachte personen	13	81	94
<i>Verdeling in %</i>	<i>13,8%</i>	<i>86,2%</i>	<i>100 %</i>
Toegang tot werk	10	41	51
<i>% van de gecoachte personen</i>	<i>77%</i>	<i>50,6%</i>	<i>54,2%</i>
Behoud van werk	1	20	21
<i>% toegang tot werk *</i>	<i>100 %</i>	<i>60,6 %</i>	<i>61,7 %</i>

\* Gegevens voor 4 van de 6 organisaties: het percentage is berekend op basis van het totaal van de toegang tot werk in de 4 organisaties die het aantal behouden banen opgeven (M: 1, V: 33, tot. 34).

#### Begeleide personen in 2003

	Mannen	Vrouwen	Totaal
Gecoachte personen	24	107	131
	18,3 %	81,67 %	
Toegang tot werk	13	68	81
<i>% van de gecoachte personen</i>	<i>54,2 %</i>	<i>63,5 %</i>	<i>61,8 %</i>
Behoud van werk	2	22	24
<i>% toegang tot werk *</i>	<i>66,6 %</i>	<i>57,9 %</i>	<i>58,5 %</i>

\* Gegevens voor 4 van de 6 organisaties: het percentage is berekend op basis van het totaal van de toegang tot werk in de 4 organisaties die het aantal behouden banen opgeven (M: 3, V: 38, tot. 41).

## 4. Statuut van deze handleiding "Jobcoaching: methode en praktijk"

Deze handleiding "Jobcoaching: methode en praktijk" kan worden gezien als een weergave van een actieonderzoek op het terrein.

Ze is het resultaat van de ervaringen die werden opgedaan tijdens het actieonderzoek en ze wil een synthese zijn van de deskundigheid van zowel Flora als de terreinpartners.

Aangezien het ging om een kleinschalig actieonderzoek, mag men in deze handleiding niet op zoek gaan naar representatieve of kwantitatieve resultaten. Het gaat hier om kwalitatieve resultaten die verkregen werden in een klein aantal inschakelingsorganisaties die in verschillende contexten werken.

De interpretatie van de cijfers blijft moeilijk en onbevredigend. Aan de ene kant kunnen maar betekenisvolle besluiten worden getrokken als de kenmerken van de gecoachte personen (al dan niet tewerkgesteld op de klassieke arbeidsmarkt) kunnen vergeleken worden met de kenmerken van de verkregen jobs (van een baan van bepaalde of onbepaalde duur in een klassieke onderneming tot een gesubsidieerde tewerkstelling van bepaalde duur in een sociale werkplaats, via min of meer regelmatige uitzendopdrachten; van voltijds werk tot allerlei vormen van deeltijds werk). Aan de andere kant geeft "een momentopname" een kunstmatige bevrozing van een situatie die in essentie voortdurend evolueert, wat kan leiden tot paradoxale conclusies (we weten dat iemand die op de lijst stond van personen die minstens drie maanden aan het werk waren, haar werk verloor net na de registratiedatum, terwijl een andere persoon later op het jaar haar contract had getekend (en nog steeds aan het werk is), waardoor ze niet meer kon worden opgenomen in de statistieken, ...)

Uit de informatie die werd verzameld door de jobcoaches, blijkt dat er geen prototype van een traject bestaat, maar wel een grote waaier aan ervaringen. Toegang hebben tot werk betekent zelden dat een persoon zich definitief "uit de slag kan trekken". Enerzijds omdat veel banen worden aangeboden met een contract van bepaalde duur of thuishoren onder tijdelijke tewerkstellingsmaatregelen. Anderzijds omdat er bepaalde zaken "mislopen" in het leven van de gecoachte persoon of in dat van de onderneming zodat een contract wordt stopgezet. Jobcoaches zien dus regelmatig mensen terugkeren die nood hebben aan hulp bij het zoeken en behouden van een nieuwe baan. Vandaar het idee dat de belangrijkste opdracht van jobcoaching, wil het een duurzaam effect genereren, bestaat in het autonoom maken van de gecoachte persoon. Dat wil zeggen dat de persoon zelf in staat is om de eigen situatie te beheren en het hoofd te bieden aan mogelijke veranderingen die kunnen opduiken.

Vandaar dat het ons belangrijk leek om de cijfers aan te vullen met concrete verhalen.



## 5. Organisatie van de tekst

De handleiding "Jobcoaching: methode en praktijk" bestaat uit 5 delen:

- Inleiding
- Definitie en geest
- Werkmethode van de jobcoaches
- Context en actoren van jobcoaching
- Besluit

De handleiding werd gezamenlijk opgesteld door de Nederlandstalige en de Franstalige coördinatrices van het project. Zij hebben de taak onder elkaar verdeeld en hebben vooral gefocust op de respectievelijke sterke punten die naar voren kwamen bij de jobcoaches in de twee taalgroepen.

De Franstalige jobcoaches hebben een meer specifiek gerichte opleiding genoten in vergelijking met de Nederlandstaligen. Daarom werd hoofdstuk III over de werkmethode van de jobcoaches uitgewerkt door de Franstalige coördinatrice.

De kwestie van de introductie van jobcoaching in inschakelingsorganisaties stelde zich scherper stelde in de Vlaamse Gemeenschap dan in de Franse Gemeenschap, omwille van de verschillende organisatievormen. Hoofdstuk IV over de context en de actoren van jobcoaching werd dan ook uitgewerkt door de Nederlandstalige coördinatrice.

De lezers vinden in deze handleiding dus tegelijk een overzicht van hoe de (Franstalige) jobcoaches concreet werken en hoe de (Nederlandstalige) partnerverenigingen het werken met een jobcoach ervaren hebben (hun verwachtingen vooraf, de operationalisering van het concept in elke vereniging, het verloop van het proces gedurende drie jaar).

We hebben ervoor gekozen om onze handleiding te illustreren met concrete voorbeelden uit de praktijk van de jobcoaches. We willen hen dan ook danken voor hun medewerking.



## II. Definitie en geest

### 1. Definitie en toepassingen van coaching

"Coaching is een begeleidingsproces bij het handelen van individuen of teams. De begeleiding is gericht op het vrijmaken en ondersteunen van de capaciteiten en competenties van de actoren, dankzij een gerichte, begeleidende en efficiënte ondersteuning." (Jean-Paul Hostier en Gérard Van Mechelen, Coaching Flora, asbl Repères, 2002)

'Coaching' is ontstaan in de sport- en spektakelwereld en is vervolgens overgewaaid naar de ondernemingen. Zij stelden de ondersteuning door coaches voor aan sommige van hun medewerkers en coaching werd ook gebruikt als een nieuwe manier om teams te sturen.

In de laatste jaren bereikt coaching stilaan het grote publiek: een massa coaches stelt zijn diensten ter beschikking aan iedereen die - naar keuze - wil vermageren, stoppen met roken, een zusterziel vinden, een beroepsloopbaan uitbouwen, de relatie met de kinderen verbeteren enz.

Het begrip coaching kan dus talloze realiteiten en praktijken dekken.

### 2. Definitie en toepassingen van jobcoaching

Jobcoaching is een begeleiding (coaching) op het werk (job).

Iedereen die werkt, ongeacht het hiërarchische niveau en ongeacht het moment in de loopbaan, is een potentiële cliënt voor jobcoaching.

Jobcoaching als methode is financieel relatief duur omdat het gaat om een individuele begeleiding op maat. Hierdoor blijft het coachen in de praktijk voorbehouden voor bepaalde groepen mensen die ofwel genoeg verdienen om zich deze dienst te kunnen verschaffen ofwel voor anderen waarbij iemand anders het in hun plaats wil betalen (hetzij de werkgevers, hetzij de overheid).

Werkgevers stellen jobcoaching voornamelijk voor aan kaderleden en aan verkopers/vertegenwoordigers die veeleisende projecten moeten uitvoeren of die over potentiële ontwikkelingsmogelijkheden beschikken die voor de onderneming strategisch waardevol zijn.

Inschakelingsorganisaties hebben zich geïnspireerd op dit model en passen het toe op personen die zich willen inschakelen en die doorgaans

uitvoerende functies uitoefenen in ondernemingen. De inschakelingsorganisaties hebben gezocht naar financiering vanuit de overheid of vanuit sectorfondsen, (in het kader van het Europees Sociaal Fonds), met als gevolg dat jobcoaching vooral wordt aangeboden aan zogeheten risicogroepen: laaggeschoolden, langdurig werklozen, personen uit gediscrimineerde bevolkingsgroepen, mensen die al een inschakelingstraject achter de rug hebben, ...

Gezien de kosten en het hoge aantal potentiële gegadigden, is het essentieel dat de personen die begeleid zullen worden op het werk goed geselecteerd worden. Er moet dus vermeden worden om jobcoaching aan te bieden aan personen die zonder dit instrument ook een baan kunnen vinden en behouden. Er moet ook geen jobcoaching worden voorgesteld aan personen voor wie de weg naar zelfstandigheid nog te lang is.

### 3. Jobcoaching volgens Flora

De term "coaching" of "jobcoaching" wordt op het vlak van de beroepsinschakeling gebruikt door talrijke organisaties en projecten. De praktijken en realiteiten kunnen echter sterk verschillen.

Daarom vonden wij het belangrijk om zo goed mogelijk duidelijk te maken wat Flora verstaat onder jobcoaching. De visie van Flora op jobcoaching omvat enerzijds een "beginvisie" die Flora had samengesteld via verschillende acties vooraf. Deze werd verwoord in de projectaanvraag, ingediend bij het ESF. Anderzijds omvat de visie ook een "eindvisie" die het resultaat is van de ervaringen op het terrein. Ook het professionaliseringsproces dat de jobcoaches doormaakten heeft deze visie mee vorm gegeven.

#### A. Niet verwarren...

- Jobcoaching is in de visie van Flora geen bijkomende dienstverlening die een inschakelingsorganisatie zou kunnen aanbieden aan de stagiaires die hun opleiding of hun inschakelingstewerkstelling beëindigen. Het heeft niet de bedoeling om het moment uit te stellen dat stagiaires er alleen voor staan, om werk te gaan zoeken en te behouden. Voor een inschakelingsorganisatie is jobcoaching ook geen middel om een band te blijven onderhouden met hun ex-stagiaires of om hen onbepaald te blijven "beschermen" na hun opleiding of hun werkervaringsproject. Jobcoaching is precies het tegenovergestelde: een instrument om ex-stagiaires te verzelfstandigen.
- Jobcoaching is in de visie van Flora geen dienstverlening wat betreft 'plaatsing' van personen die zich willen inschakelen. Het beoogt niet om mensen te helpen om aangeworven te worden door een onderneming door in hun plaats potentiële werkgevers op te sporen, met hen contact op te

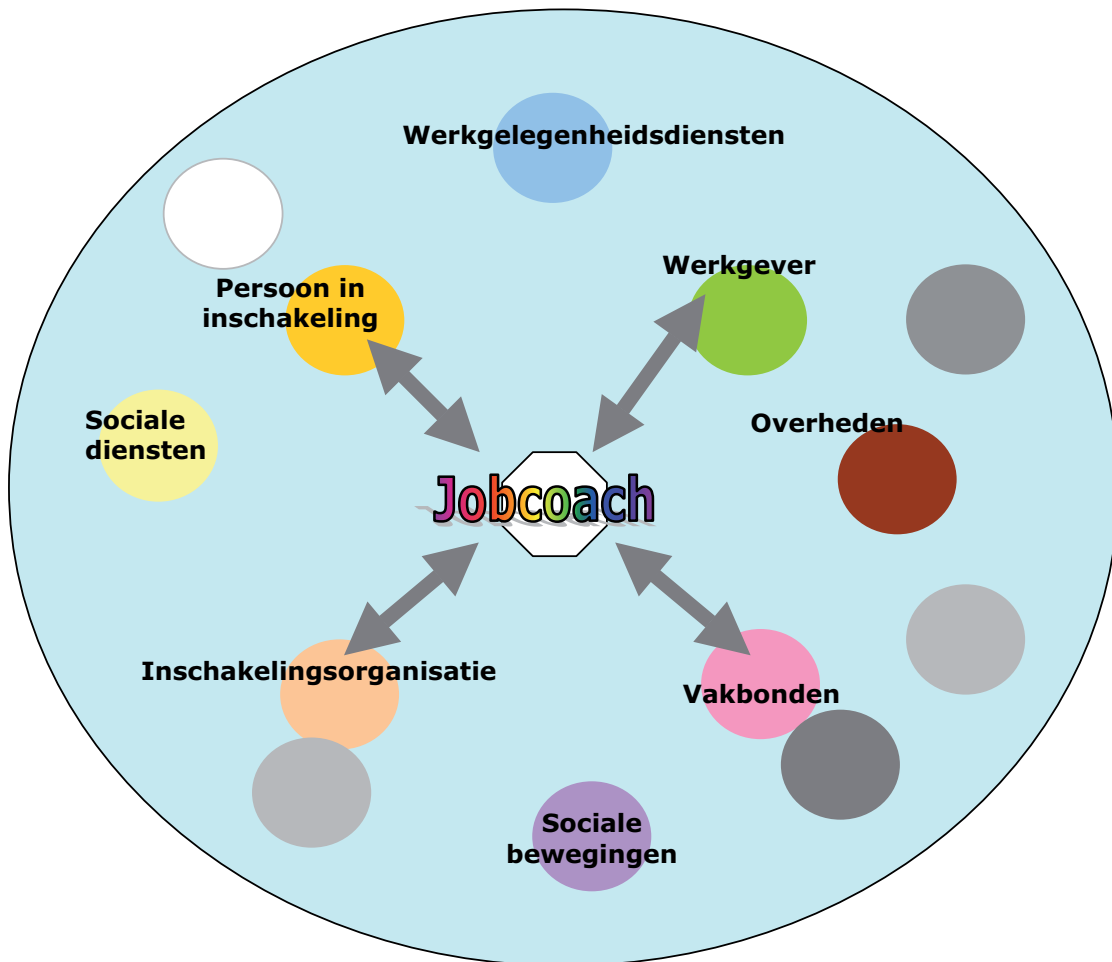
nemen en te onderhandelen over een arbeidscontract. In dezelfde lijn is het ook geen dienstverlening wat betreft 'selectie' t.a.v. de werkgevers. Jobcoaching beoogt niet om in de plaats van de werkgevers het personeel dat ze nodig hebben te selecteren en aan te werven (en hierbij optimaal in te spelen op tewerkstellingssubsidies). De bedoeling van jobcoaching is niet eenvoudigweg de toegang tot werk voor de persoon in inschakeling of de tevredenheid van de werkgever over een ingevulde vacature. Jobcoaching is het afsluiten van een samenwerking en het duurzaam behouden ervan die zowel voor de persoon in inschakeling als voor de werkgever bevredigend is.

- Jobcoaching is in de visie van Flora geen begeleiding bij het zoeken naar werk (cfr. trajectbegeleiding), ook al is het vaak gedurende de fase van het zoeken naar werk dat het begeleidingsproces aanvangt. Ten eerste wordt begeleiding bij het zoeken naar werk maar voorgesteld om begeleiding op het werk mogelijk te maken, door het creëren van een vertrouwensband tussen de jobcoach, aan de ene kant, en de persoon in inschakelingen de werkgever, aan de andere kant. Bij het zoeken naar werk wordt de gecoachte persoon wel ondersteund door de jobcoach, maar hij/zij zelf blijft de belangrijkste actor.
- Jobcoaching is in de visie van Flora geen dienstverlening in 'polyvalente doorverwijzing'. De actie die wordt begeleid, is de beroepsactiviteit en (indien nodig) initiatieven op het persoonlijke of familiale vlak die cruciaal zijn om beroepsactiviteit mogelijk te maken. Indien de persoon geconfronteerd wordt met gezins- of persoonlijke moeilijkheden die te groot zijn om met de eigen competenties aangepakt te worden, dan verwijst de jobcoach de persoon door naar een gespecialiseerde dienst (sociaal begeleidingscentrum, schuldbemiddeling, huisvestingshulp enz.) in plaats van zelf tussen te komen.

## B. Jobcoaching als functie

### *a) Het systeem en de actoren*

Een jobcoach situeert zich in een systeem waarin vier hoofdactoren op elkaar inspelen (persoon die zich wil inschakelen, werkgever, inschakelingsorganisatie, vakbond). Het systeem zelf past in een globale context waarin ook andere actoren meespelen (overheden, werkgelegenheidsdiensten, sociale diensten, sociale bewegingen...)



## *b) Een functie in een systeem*

De jobcoach overlegt met de persoon die zich wil inschakelen, de werkgever (of preciezer de verschillende actoren binnen een onderneming: bedrijfsleider, directe hiërarchische verantwoordelijke, collega's op het werk...), de eventuele vakbondsdelegatie en de inschakelingsorganisatie (via de actoren ervan: medewerk(st)ers, maatschappelijk assistenten, de trajectbegeleider...), met de bedoeling dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid zo goed mogelijk opneemt. De persoon die aan een nieuwe baan begint is namelijk hoofdactor om haar/zijn baan te behouden, maar de personen die al in de onderneming werken en de personen die de nieuwkomer hebben voorbereid, hebben ook hun aandeel en verantwoordelijkheid in het welslagen of mislukken van een duurzame tewerkstelling.

De tussenkomst van de jobcoach situeert zich in de eerste plaats op het persoonlijke en op het relationele niveau. Maar, gezien de systemische dimensie, moet de jobcoach ook rekening houden met andere logica's, dit wil zeggen met alles wat zich afspeelt op het niveau van het team en van de organisatie, en zelfs op het institutionele en maatschappelijke niveau.

Het feit dat er verschillende soorten gesprekspartners zijn en het feit dat er moet gehandeld worden op verschillende niveaus maakt van de jobcoach een soort kameleon die zich aanpast aan de manier van denken van elke gesprekspartner en die zijn instrumenten diversifieert volgens de noden van elke gesprekspartner op elk niveau.

## *c) Een niet-afgebakende functie*

De jobcoach mag dan wel een kameleon zijn, het is zeker geen octopus die altijd een tentakel vrij heeft om tussen te komen bij alle mogelijke problemen!

Gedurende het hele jobcoachingtraject treedt de jobcoach, in de visie van Flora, niet op in de plaats van de persoon in inschakelingen ook niet in die van de werkgever die begeleid wordt.

Net zo min als de coach van Justine Henin of Kim Clijsters afdaalt op het tennisterrein om wedstrijden te spelen, zal de jobcoach de taken uitvoeren die nodig zijn om de actie te doen slagen. De rol van de jobcoach is niet "te handelen in de plaats van". Integendeel, de jobcoach praat met de actoren en ondersteunt ze zodat ze hun eigen talenten en competenties steeds beter ontwikkelen om zo hun gemeenschappelijke doeleinden te kunnen realiseren. De jobcoach zet slechts bepaalde persoonlijke stappen als de betrokken persoon dat expliciet vraagt omdat deze (nog) niet in staat is om zichzelf uit de slag te trekken. De jobcoach handelt dan op zo'n manier dat de betrokken persoon kan leren hoe zij die stap in de toekomst zelf kan zetten.

In het kader van jobcoaching volgens de visie van Flora treedt de jobcoach ook niet op als plaatsvervanger van de collega's uit de

inschakelingsorganisatie, de vakbonden (eventuele vakbondsafgevaardigden in de onderneming, vakbondsdiensten aan de leden), of de gespecialiseerde diensten, ongeacht of het gaat om werkgelegenheidsdiensten of diverse sociale diensten die kunnen helpen bij het oplossen van bepaalde bijkomende moeilijkheden (huisvesting, schulden, kinderopvang, psychosociale begeleiding...). Integendeel, de jobcoach probeert de beschikbare capaciteiten van de begeleide personen zo goed mogelijk te ondersteunen.

## C. Jobcoaching als filosofie

Naast een specifieke functie zou jobcoaching een filosofie kunnen (moeten!) worden die gedeeld wordt door alle betrokken partijen en door de arbeidsomgeving. Twee concepten zijn hierin fundamenteel.

### *a) Vergroten van de autonomie*

De jobcoach probeert zich voortdurend nuttig te maken. Zij/hij volgt de inspanningen van de persoon in inschakelingen van de werkgever op de voet. Zij/hij probeert de gecoachte persoon zo goed mogelijk te ondersteunen. Het is ook de bedoeling dat de gecoachte persoon leert van het voorbeeld van de jobcoach.

Iedereen die vraagt om coaching, of het nu gaat om een persoon die zich wil inschakelen of om een werkgever, situeert zich ergens op de weg naar autonomie en het coachingproces moet ervoor zorgen dat die persoon vooruitgang boekt op deze weg.

De stappen naar autonomie kunnen als volgt worden geschematiseerd (wetende dat terugkeren steeds mogelijk is):

- Geen antwoord: de persoon heeft geen antwoord op de problematische situaties die moeten worden opgelost. Ze is in paniek, uitgeput, geïsoleerd, in de verdediging gedrongen. Ze heeft ook geen vraag.
- Mislukkingen: de persoon heeft antwoorden die er een beetje per toeval gekomen zijn, maar de resultaten zijn niet bevredigend. Ze herhaalt steeds dezelfde stappen - die geen resultaat opleveren - en evalueert ze niet. Ze ontplooit veel energie. Ze formuleert weinig operationele vragen.
- Leerproces: de persoon zoekt antwoorden en vindt steeds meer oplossingen die werken. De vragen die ze formuleert zijn duidelijker dan in de voorgaande fase. Ze heeft nood aan leiding, controle, begeleiding. Ze heeft nood aan veiligheid en versterking van haar successen.
- Kader: de persoon heeft nog nood aan leiding, maar ze kan zelf uitvoeren wat afgesproken is. Ze is een goede uitvoerder geworden. Als ze iets niet weet, vraagt ze het. Beetje bij beetje gaat ze zich zekerder voelen en neemt ze initiatieven.



- Autonomie: de persoon neemt initiatieven - bekroond met succes - en voert ze uit. Ze heeft niemand meer nodig die haar moet zeggen wat ze moet doen. Ze is zich bewust van de afgelegde weg.

Volgens de fase waarin de gecoachte persoon zich bevindt, is de jobcoach meer of minder aanwezig en gedraagt deze zich anders. Op die manier bevordert jobcoaching de "empowerment" (of "vermogensopbouw") van de begunstigden. We behandelen dit aspect vanuit het gezichtspunt "hoe" in hoofdstuk III.

### *b) Kwaliteit van het werk en van de job*

Jobcoaching is gericht op het behouden van een baan, maar niet om het even welke baan en om het even hoe.

Jobcoaching wil personen die zich willen inschakelen bekwamer maken om aan de werkgever de diensten te leveren die deze van hen verwacht. Omgekeerd wil jobcoaching de werkgever aansporen om aan de personen die zich willen inschakelen een baan aan te bieden die een fatsoenlijk inkomen oplevert, die een correcte toegang biedt tot de sociale zekerheid, en die uitgeoefend wordt in menswaardige omstandigheden.

Net zoals er geen sprake van kan zijn dat personen worden begeleid die geen beroepsethiek hebben, kan er ook geen sprake zijn van jobcoaching in een context van (deeltijds) zwartwerk of in ondernemingen die doelbewust een personeelsverloop organiseren om voortdurend te kunnen genieten van tewerkstellingsmaatregelen.

Jobcoaching bevordert een win-winsituatie voor een werknemer en een werkgever. Sleutels voor een duurzame tewerkstelling zijn de kwaliteit van het werk dat wordt geleverd door de persoon in inschakelingen de kwaliteit van de arbeid (job) die wordt gegarandeerd door de werkgever.

## D. Doelgroepen

De individuen of teams die begeleid worden, zijn personen die zich willen inschakelen en personen met wie ze samenwerken (hun werkgever, hun hiërarchische verantwoordelijke en, eventueel, hun collega's).

De personen in inschakeling die gecoacht werden in het project van Flora zijn laaggeschoolde vrouwen (en in mindere mate mannen) die een duurzame plaats willen verwerven op de arbeidsmarkt en die denken dat jobcoaching daarbij kan helpen. Deze personen komen doorgaans uit inschakelingsorganisaties die gesteund worden door het ESF (dit wil zeggen socio-professionele inschakelingsopleidingen, sociale werkplaatsen met gesubsidieerde tewerkstelling, tewerkstellings- en opleidingsorganisaties, ...). Ze delen de volgende eigenschappen; hebben geen baan (volledig uitkeringsgerechtigde werklozen - eventueel langdurig, werkzoekenden - onder wie herintreedsters, begunstigden van een sociaal inschakelingsinkomen, etc), houder van maximaal een diploma

van lager secundair onderwijs of een diploma dat niet erkend is in België, hebben soms een zwaar verleden van achterstelling.

De gecoachte werkgevers besturen voornamelijk ondernemingen waar er een bepaalde personeelsnood is. Zij zijn bereid om - met de medewerking van hun personeel - een "win-winspel" te spelen om die personeelsnoden in te vullen. Het gaat in hoofdzaak om kmo's (kleine en middelgrote ondernemingen), en zelfs erg kleine ondernemingen, met als gevolg dat de vakbondsdimensie zelden kon worden geïntegreerd in het project.

## E. Lokalisering van de jobcoach

Wegens het partnerschap van Flora met een aantal inschakelingsorganisaties werken de aangeworven jobcoaches in het project vanuit een inschakelingsorganisatie.

Deze situatie vergemakkelijkt hun contacten met personen in inschakeling omdat deze zich niet naar een onbekende plaats moeten begeven om een al even onbekende gesprekspartner te ontmoeten. Omgekeerd kennen de jobcoaches de personen die moeten gecoacht worden, hetzij direct, als ze hen al gezien hebben tijdens de opleiding, ofwel indirect, als ze geïnformeerd worden door hun collega's (medewerk(st)ers, maatschappelijk assistenten). Er bestaat als het ware een "natuurlijke relatie" tussen jobcoaches en werknemers.

Het is belangrijk te noteren dat de jobcoaches zich, gezien de functie van jobcoach nieuw was in de inschakelingsorganisaties, nog moesten positioneren tegenover hun collega's. Het was zoeken naar een samenwerking, wat niet altijd vanzelfsprekend was.

De jobcoaches en de personen in inschakeling hebben een "natuurlijke" relatie. De stap naar de bedrijfswereld was echter moeilijker. Deze moeilijkheid werd overwonnen via gespecialiseerde opleidingen.

Een jobcoach kan ook op andere plaatsen dan in een inschakelingsorganisatie worden tewerk gesteld: dat kan andere voordelen opleveren en andere obstakels die moeten worden opgeruimd.

## F. Plaats van jobcoaching in het inschakelingstraject

- Voor Flora situeert de jobcoaching zich in principe gedurende de eerste maanden van de tewerkstelling van de personen die zich willen inschakelen (waarbij het proces eventueel kan worden opgestart tijdens de periode dat naar werk wordt gezocht). De begeleiding duurt in principe een jaar: erg intensief gedurende de eerste drie maanden, met grotere

tussenpozen gedurende de volgende zes maanden en vervolgens enkel op vraag.

- De onderzoekspartners van het Flora-project stellen jobcoaching meestal voor aan personen die hun inschakelingstraject binnen de organisatie beëindigen (einde van de opleiding, einde van een werkervaringsproject) en die actief op zoek gaan naar werk wat - in principe - uitloopt op een eerste arbeidscontract op de klassieke arbeidsmarkt. Gedurende de opleiding of het werkervaringsproject hebben de betrokken personen een reeks voorvereisten voor een baan verworven (niet alleen technische kennis, maar vooral persoonlijke competenties) waarop de jobcoach steunt om hen te begeleiden bij hun eerste stappen op de arbeidsmarkt. Bedrijfsstages tijdens de opleiding betekenen vaak een wipplank voor toegang tot een echte baan, waardoor er een continuïteit bestaat tussen de opleiding en de jobcoaching, vooral indien de jobcoach een gedeelte van zijn/haar werktijd besteedt aan het opvolgen van bedrijfsstages. Een andere formule voor een vlotte overgang tussen opleiding en werk is een aanwerving in het kader van een PFI-contract ("Plan Formation Insertion", cfr. IBO – Individuele Beroepsopleiding). De opvolging van PFI-begunstigden wordt verzekerd door de FOREm (cfr. VDAB aan Vlaamse kant), wat de jobcoach niet belet om contact te houden met de betrokken ex-stagiaires en hun werkgevers.

- *Een jobcoach, die ook verantwoordelijk is voor de opvolging van bedrijfsstages tijdens de horecaopleiding, maakt een lijst op van werkgevers die personeel zoeken en stelt hen voor om de competenties van een stagiaire, die beantwoordt aan het gezochte profiel en die aan het einde gekomen is van haar opleiding te testen tijdens een praktische bedrijfsstage. Via dit systeem kunnen werkgevers de arbeidscapaciteiten testen van stagiaires die moeilijk te "verkopen" zijn via een gewoon aanwervingsgesprek (bijvoorbeeld omdat ze de taal niet goed kennen). Daarnaast stelt zo'n stage de betrokken vrouwen in staat na te gaan of de aangeboden baan overeenkomt met hun ambitie en hun mogelijkheden.*
- *Een kokkin die was aangeworven door een restaurant in het kader van een PFI-contract, geeft haar baan op na een discussie met haar werkgever. De jobcoach komt tussen om de verwachtingen van de persoon te verduidelijken en te onderhandelen met de FOREm en met het OCMW waarvan de persoon afhangt. De kokkin vindt een baan in een ander restaurant, nog steeds met een PFI-statuut. De jobcoach volgt haar vanop afstand op en staat klaar als de PFI-baan ten einde loopt.*

- Aangezien het soms (vaak!) gaat om arbeidscontracten van bepaalde duur werken de jobcoaches van onze partners op het terrein ook met personen die een nieuwe baan vinden nadat een eerste ervaring afgelopen is. Het gebeurt ook dat de jobcoaches gecoachte personen terugzien na de onderbreking van een contract wegens een of ander probleem.

- *Een polyvalente helpster die werd aangeworven voor een vervanging in een rusthuis, ontvangt nadien een contract van*

*onbepaalde duur, zij het halftijds. Ze wil een voltijdse baan vinden. Een andere polyvalente helpster die een contract van bepaalde duur heeft voor nachtwerk zoekt een baan die meer opbrengt en minder veeleisend is. De jobcoach helpt hen om hun strategie te verfijnen en om hun professionele verworvenheden te valoriseren bij het zoeken naar een nieuwe baan.*

- *Een keukenhulp wordt aangeworven voor een bepaalde duur door een restaurant. Haar contract wordt niet vernieuwd, maar ze wordt geregeld opgeroepen voor extra werk, wat haar goed uitkomt omdat ze les volgt in een hotelschool. Na verloop van tijd heeft het restaurant geen extra hulp meer nodig. Ze vraagt aan de jobcoach naar sporen om jobs te vinden die compatibel zijn met haar lessen.*
  - *Een kokkin wordt aangeworven door een restaurant. Haar werkgever is tevreden over haar. Na enkele maanden loopt de relatie die ze had met een collega slecht af en geeft ze haar baan op. De jobcoach helpt haar om orde op zaken te stellen en ze vindt een andere baan.*
  - *Eind augustus roept een werkgever de hulp in van een jobcoach voor een persoon die al een jaar bij hem werkt en over wie hij tot kort voordien volledig tevreden was. De persoon is op van de zenuwen en weent in het restaurant, ook in het bijzijn van klanten. De werkgever heeft vergeefs geprobeerd om met haar te praten. Bij haar eerste gesprek met de jobcoach zegt de persoon in kwestie dat ze vermoeid is (ze werkt halftijds drie dagen per week) en ze beklagt er zich over dat de chefkok haar verbiedt om op het einde van het jaar de 40 uren te recupereren die ze verzameld heeft sedert februari. De jobcoach klaart met de twee gesprekspartners hun respectievelijke verwachtingen en belangen uit.*
- *Jobcoaching voorstellen aan personen die zich willen inschakelen en een job willen vinden zonder eerst een opleiding te volgen of een inschakelingscontract af te sluiten, is niet ondenkbaar, ook al vraagt dat om een aangepaste aanpak. In die gevallen moet de jobcoach er extra op letten om een wederzijdse vertrouwensrelatie te creëren, gezien het feit dat ze elkaar niet kennen. Bovendien kan de gecoachte persoon niet steunen op de voorvereisten voor een baan die normaal gezien verworven worden in een inschakelingsorganisatie, wat de taak van de jobcoach moeilijker en deliquer maakt.*
- *Een persoon neemt deel aan een groep die actief naar werk zoekt. De jobcoach die de groep begeleidt is getroffen door haar motivatie om een baan te vinden die aansluit bij de studies die ze lang geleden gedaan heeft, maar nooit in de praktijk heeft gebracht. De inspanningen die de vrouw al drie jaar doet, lopen telkens uit op een mislukking, maar ze wil niet weten van een andere richting. Het is maar na verscheidene gesprekken met de jobcoach dat ze wil nadenken over sporen om haar plannen op een constructieve manier bij te werken.*
  - *Een jobcoach ontvangt allochtone vrouwen die werden doorverwezen door een oriëntatiedienst (soms omdat hun geen enkele opleiding kan worden voorgesteld vanwege hun lage scholingsgraad, soms omdat deze personen dringend werk nodig*

hebben). Meer dan eens blijkt dat jobcoaching geen wondermiddel is als personen te veel handicaps moeten overwinnen vooraleer ze terecht kunnen op de arbeidsmarkt.

- We hebben ook een voorbeeld van jobcoaching gevolgd op de klassieke arbeidsmarkt, op vraag van een werkgever. Hier bleek eens te meer dat jobcoaching, via een aangepaste aanpak, operationeel kan worden gemaakt voor dit soort omstandigheden.

- *De directrice van een residentie voor bejaarden vraagt coaching voor een keukenhulp die al tien jaar in de vestiging werkt. Kort voordien werd een andere keukenhulp aangenomen en daardoor kwamen diverse - latente - problemen naar boven in de relaties van de betrokken persoon met haar collega's, enerzijds, en met de bewoners, anderzijds. De directrice zegt dat haar geduld op is en beschouwt de jobcoaching als een mogelijk alternatief voor het ontslag van de persoon in kwestie. De jobcoach onderzoekt de vraag van de directrice vooraleer de keukenhulp te ontmoeten voor een gesprek over de doelstellingen die moeten worden bereikt.*

- Tot slot is er niets dat belet dat jobcoaching wordt toegepast in inschakelingsorganisaties, vooral in deze die een duurzame tewerkstelling aanbieden aan personen die behoren tot zogeheten risicogroepen.

- *In een sociale werkplaats slagen personen die de klassieke ondernemingen totaal niet geschikt achten, erin om hun baan te behouden en werk af te leveren dat voldoet voor de cliënten voor wie ze lokalen schoonmaken. Dat kan dankzij de begeleiding die ze, zowel op het professionele als op het sociale vlak, krijgen.*

- *Een "EFT" (Entreprise de formation par le travail) heeft een stagiaire aangeworven als hulpmedewerkster in het kader van een "Artikel 60"-contract. De jobcoach steunt haar in haar evolutie naar een definitieve aanwerving als medewerkster.*

- Uit deze diverse ervaringen besluiten we dat jobcoaching een plaats heeft bij diverse sleutelmomenten in het beroepsgebeuren (vooral gedurende de eerste maanden van dit gebeuren, maar ook bij de "turbulenties" die af en toe opduiken). Het inschakelingstraject (ongeacht de richting) dat voorafgaat aan deze beroepservaring is een van de elementen waarop de jobcoaching kan steunen.

## 4. Het genderperspectief in jobcoaching

### A. Wat is gender?

- **Gender** verwijst naar sociale kenmerken die vrouwen onderscheiden van mannen (terwijl het geslacht verwijst naar biologische kenmerken).

- **In een bepaalde samenleving**, geven impliciete en expliciete regels richting aan de man-vrouwrelaties en wijzen ze mannen en vrouwen verschillende waarden, taken, verantwoordelijkheden en verplichtingen toe.
- Deze regels werden **door de individuen eigen gemaakt**.
- **In onze samenleving**, noteren we:
  - verschillende waardering van mannen en vrouwen ("leuk, het is een jongen!"/"jammer, nog een meisje!")
  - een verschillend sociaal gedrag van jongens en meisjes (meisjes binnen, jongens buiten, meisjes babbelen, jongens doen fysieke inspanningen...)
  - stereotypen wat betreft mannelijke en vrouwelijke rollen ("de man moet werken om zijn gezin te onderhouden", "de vrouw moet zich bezighouden met het huishouden en de kinderen", "dat is een mannenberoep/dat is een vrouwenberoep"...)
    - sociale systemen die de stereotiepe rollen ondersteunen (bijvoorbeeld afgeleide rechten in de sociale zekerheid of het huwelijksquotiënt in de fiscaliteit)
    - ...
- **Daaruit volgen:**
  - Beperkingen in de keuzes die iemand al dan niet kan maken naargelang hij/zij man of vrouw is;
  - ongelijkheid tussen mannen en vrouwen, meestal - maar niet altijd - in het nadeel van vrouwen.

## B. Een "gender"-lezing van arbeid en werkgelegenheid

*a) De verschillen - en ongelijkheid - tussen mannen en vrouwen blijken duidelijk op het domein van arbeid en werkgelegenheid.*

<b>Twee impliciete modellen van taakverdeling bestaan naast elkaar:</b>
---

♣ Een "traditioneel" model (een erfenis van zowel de bourgeoisie, van de industriële revolutie als van de arbeidersstrijd): de man zorgt via zijn loon en zijn sociale rechten voor de financiële veiligheid van zijn gezin; de vrouw neemt het geheel van de huishoudelijke en opvoedkundige taken op zich. Het werk van de vrouw buitenshuis (een baan) is een noodoplossing (voor vrouwen die geen man (meer) hebben of voor vrouwen van wie de man niet genoeg verdient om het gezin alleen te onderhouden).

♣ Een "modern" model (een erfenis van de samenvoeging van de economische noden van de Gouden Jaren 60-80 en de feministische

strijd): de man blijft dezelfde rol spelen als in het traditionele model. De vrouw, die alles doet om haar beroeps- en gezinstaken te verzoenen, zorgt voor aanvullende arbeidskracht in tijden van hoogconjunctuur (en voor een flexibele reserve in crisisperioden). Met het loon van de vrouw kan de huishoudelijke consumptie worden verhoogd of kunnen de risico's voor de belangrijkste kostwinner worden verkleind. De bijdragen van de vrouw voeden de sociale zekerheid zonder dat ze aan de bijdragegeefster evenveel rechten waarborgt als aan de man in het traditionele model.

In beide modellen is er iemand die een voltijdse baan moet hebben en iemand die verantwoordelijk is voor alle gezinstaken. Voor de eerste persoon is deelnemen aan het gezinsleven een vorm van ontspanning, indien hij dat wenst. Voor de tweede persoon is het werk buitenhuis maar "toegelaten" als ook het werk thuis wordt gedaan. De eerste mag de legitieme verwachting koesteren van een voltijdse baan, een correct loon en volledige rechten op sociale zekerheid. De tweede moet zich eventueel tevreden stellen met een deeltijdse baan, een loon dat niet volstaat om zelfstandig te leven en afgeleide rechten in de sociale zekerheid. Deze kijk op de zaken kan verouderd lijken nu steeds meer meisjes hun studies voortzetten na de schoolplicht en ze uit zijn op een baan of zelfs een loopbaan, en nu steeds meer vrouwen die geconfronteerd worden met fragiele huwelijken en vrije verbanden, begrepen hebben dat werk de beste waarborg is tegen armoede. Niettemin blijft de traditionele visie rondspoken in de geesten en blijft ze het gedrag beïnvloeden zowel op het individuele niveau (mannen en vrouwen) als op het collectieve niveau (ondernemingen, vakbonden, overheden).

De demografische evolutie die we beginnen waar te nemen (naderen van de pensioenleeftijd van de "baby boom"-generatie) zou het opduiken van een nieuw model kunnen vergemakkelijken: een model waarin vrouwen evenveel als mannen worden gepusht om te investeren in een baan zowel om het tekort aan arbeidskrachten op te lossen als om de verhouding actieven/niet-actieven te verbeteren. Het blijft te hopen dat dit nieuwe model ook oog heeft voor een nieuwe verdeling van de taken en de gezinsverantwoordelijkheden.

*b) De gevolgen van stereotiepe modellen kunnen worden afgelezen uit werkgelegenheids- en arbeidsstatistieken.*

- Bron: tenzij anders vermeld komen de gegevens uit de brochure van het federale Ministerie van Werkgelegenheid en Arbeid "Mannen en vrouwen aan de dageraad van de 21ste eeuw: een statistisch handboek vanuit een gendervisie ", 2001).
- Belangrijk om op te merken dat de woordenschat die in dit hoofdstuk gebruikt wordt, de gangbare terminologie is, een schaamteloze vermenging van de begrippen bedrijvigheid (elke menselijke bezigheid), arbeid (een geheel van activiteiten dat wordt uitgeoefend om een resultaat te bekomen) en werkgelegenheid (betaalde arbeid met een

bijhorend statuut), die arbeid uitgeoefend in het gezin impliciet gelijkgeschakelt met nietsdoen.

- De activiteitsgraad van vrouwen ligt lager dan die van mannen.
  - ♣ De activiteitsgraad wordt gemeten via de vergelijking van de actieve bevolking (= werknemers en werkzoekenden) met de totale bevolking in de arbeidsleeftijd.
  - ♣ Evolutie van de activiteitsgraad van mannen en vrouwen van 1970 tot 1998

	Mannen	Vrouwen	Totaal
1970	71.9	31.9	51.2
1975	70.1	34.1	51.5
1980	67.4	37.2	51.8
1985	64.2	39.4	51.3
1990	61.9	41.2	51.2
1995	60.7	43.7	51.9
1998	59.9	44.4	51.9

- De werkgelegenheidsgraad van vrouwen ligt lager dan die van mannen.
  - ♣ De werkgelegenheidsgraad wordt gemeten via de verhouding van het aantal tewerkgestelden tot de bevolking in de arbeidsleeftijd.
  - ♣ Evolutie van de werkgelegenheidsgraad van de bevolking van 15 jaar en ouder van 1970 tot 1998

	Mannen	Vrouwen	Totaal
1970	70.7	31.1	50.2
1975	67.8	31.8	49.2
1980	64.3	32.2	47.7
1985	58.5	32.4	45.0
1990	58.2	36.0	46.7
1995	54.7	36.4	45.3
1998	54.5	37.8	45.9

- ♣ In 1998 bestond de actieve bevolking met een baan voor 58% uit mannen en voor 42% uit vrouwen.
- Vrouwen werken meer deeltijds dan mannen.
  - ♣ In 1998 werkte 16% van de werkende bevolking deeltijds (mannen: 2%, vrouwen: 14%) terwijl 84% van de werkende bevolking voltijds in dienst was (mannen: 56%, vrouwen: 28%).
  - ♣ Tussen 1983 en 1998 is het percentage vrouwen onder de deeltijds werkenden gestegen van 84 tot 87%.
  - ♣ In 1998 werkte één op drie werkende vrouwen deeltijds, wat slechts het geval is voor 4% van de tewerkgestelde mannen.



♣ De redenen om deeltijds werk te verrechtvaardigen verschillen erg sterk tussen vrouwen en mannen: de hoofdredenen die wordt aangegeven door mannen is dat ze geen voltijds werk gevonden hebben (36,6%, tegenover 24,6% bij de vrouwen), terwijl vrouwen het vooral doen om familiale redenen (46,9%, tegenover 11,2% van de mannen). De reden "Wenst geen voltijdse baan" werd slechts gekozen door 10,3% van de vrouwen en 8,7% van de mannen.

- Meer vrouwen dan mannen onderbreken hun beroepsloopbaan.

♣ In 1998 werd er aan loopbaanonderbreking gedaan door 57.040 vrouwen en 9.321 mannen (respectievelijk 86% en 14% van het totaal). De specifieke vormen van loopbaanonderbreking die werden ingevoerd in 1997 en 1998 (ouderschapsverlof, medische bijstand, palliatief verlof) zijn ook vooral een vrouwenzaak.

- Vrouwen zijn meer dan mannen aangewezen op een beperkt aantal beroepen en sectoren.

♣ Volgens de ISCO-nomenclatuur van de beroepen hadden in 1999 71,5% van de vrouwen een beroep met een hoge vrouwelijke tendens: niet-gekwalificeerde leveranciers van diensten en verkoopsters; receptionistes, kassiersters, loketbediendes en andere; modellen, verkopers en demonstratiegevers; ondergeschikt personeel in het onderwijs; specialisten in menswetenschappen en gezondheidszorgen; ondergeschikt personeel in de menswetenschappen en gezondheidszorgen; onderwijzers, professoren en andere onderwijsspecialisten; leveranciers van diensten; kantoorbediendes. Mannelijke banen situeerden zich vooral in andere functiecategorieën. Slechts 45% van de mannelijke tewerkstelling voltrekt zich in typische mannenberoepen. We noteren ook dat er in sommige beroepen extreem veel mannen zijn (80 tot 100% mannen), terwijl er in meer "vrouwelijke" categorieën toch nog 23% mannen waren.

♣ Verdeling van mannelijke en vrouwelijke banen volgens de NACE-bedrijfssectoren in 1998

	Mannen	Vrouwen	Totaal
Primaire sector	2,9	1,4	2,3
Secundaire sector	35,9	10,7	25,2
Tertiaire sector	61,3	87,9	72,6
Totaal	100,0	100,0	100,0

We merken nog dat er 90% mannen zijn in de bouwsector en in de extractieve nijverheid en tot 98,8% vrouwen in thuisdiensten.

♣ Vrouwen zijn veroordeeld tot een beperkter aantal beroepen en sectoren dan mannen en dat geldt vooral voor laaggeschoolde vrouwen. Hun keuzewaaijer is veel beperkter dan die van mannen

met hetzelfde scholingsniveau, vooral omdat ze niet echt welkom zijn in de secundaire sector.

- Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in hoge sociaal-professionele categorieën

- ♣ In 1998 waren vrouwen ondervertegenwoordigd in de groep van kaderleden en in de groep van gekwalificeerde arbeiders. Ze waren echter oververtegenwoordigd in de groep van bedienden.

- Vrouwen zijn overheersend in atypische en preciaire statuten

- ♣ Verdeling van betaald werk in functie van het soort contract

Betaald werk	1995			1998		
	Mannen	Vrouwen	Totaal	Mannen	Vrouwen	Totaal
Permanent werk (COD)	96,1	92,6	94,7	94,1	89,6	92,2
Tijdelijk werk	3,9	7,4	5,3	5,9	10,4	7,8

- ♣ Tewerkstellingsmaatregelen ("substatuten" zoals DAC, "PRIME", GesCo, Jongerenstages, PWA...) hebben in de eerste plaats (in de jaren 1970) mannen (weer) aan het werk gezet. Sedert het midden van de jaren 70 is het aandeel van vrouwen in deze bijzondere statuten toegenomen. Vanaf 1981 werd de gangbare verdeling per sekse (60% mannen/40% vrouwen) doorbroken. Sindsdien blijft het aandeel van vrouwen in dit soort werkgelegenheid toenemen. In 1998 waren vrouwen ruimschoots in de meerderheid in de verschillende bijzondere statuten, behalve bij jongerenstages (45% vrouwen). Vrouwen maakten zelfs met meer dan 90% deel uit van het PWA-statuut.

- ♣ De verdeling mannen-vrouwen bij uitzendarbeid in 1998 weerspiegelt de gangbare verdeling van de arbeidsmarkt (60% mannen en 40% vrouwen). Vrouwelijke uitzendkrachten zijn meestal bedienden en mannen arbeiders, maar er is een tendens om meer vrouwen in te zetten als arbeidsters.

	Bedienden	Arbeiders	Totaal
Mannen	13	46	59
Vrouwen	23	18	41
Totaal	36	64	100

- Veel vrouwen hebben onregelmatige werkuren

- ♣ Onregelmatige werkuren in 1998. Relatief aandeel in de werkende bevolking

Werkte regelmatig in 1998	Mannen	Vrouwen	Totaal
Werk in ploegen	15,3	11,4	13,7
Avondwerk	13,8	10,8	12,6
Nachtwerk	6,4	3,5	5,2
Zaterdag	17,6	20,6	18,8
Zondag	9,3	10,0	9,6
Thuis	10,0	11,4	10,6

- Lonen van vrouwen liggen lager dan die van mannen.

♣ Loonverschillen mannen-vrouwen in de industrie (bron: NIS)

	Gemiddelde maandelijkse brutobezoldiging in de industrie (in BEF)			Gemiddelde brutouurlonen van arbeiders in de industrie (in BEF)		
	1977	1985	1998	1977	1985	1998
Mannen	49.884	79.560	119.662	190	311	433
Vrouwen	30.009	49.313	85.854	133	232	345
Lonen van vrouwen in % tot die van mannen	60 %	62 %	71 %	70 %	74 %	80 %

♣ Oorsprong van loonverschillen mannen-vrouwen (bron: federaal Ministerie van Werkgelegenheid en Arbeid, over cijfers van 1995 voor het geheel van de privé-sector)

In 1995 bereikte het gemiddelde bruto-uurloon van vrouwen in België 83,81% van het gemiddelde bruto-uurloon van mannen (totaal voltijds en deeltijds in de privé-sector). In hetzelfde jaar bereikte het gemiddelde loon van vrouwen 75% van het gemiddelde loon van mannen in de Europese Unie.

Verschillende variabelen hebben een positieve of negatieve impact op de lonen. Oaxaca heeft een formule uitgewerkt die rekening houdt met deze verschillende variabelen voor het berekenen van loonvergelijkingen tussen mannen en vrouwen. Daaruit blijkt dat 50,26% van het loondifferentiaal tussen mannen en vrouwen kan verklaard worden door de gekozen variabelen en dat 49,74% van dit differentiaal onverklaarbaar blijft, dit wil zeggen voortkomt uit pure discriminatie. Dus voor een gemiddeld loonverschil tussen mannen en vrouwen van 20% is de pure loondiscriminatie verantwoordelijk voor een verschil van 10%.

	Verklaard	Niet-verklaard
Loondifferentiaal Mannen-Vrouwen	50,26%	49,74%
Sector	26,07%	
Anciënniteit	23,19%	
Bedrijvigheid	13,48%	
Grootte van de onderneming	9,63%	
Vol- of deeltijds	9,26%	
Premie	8,67%	
Potentiële algemene ervaring	7,26%	
Overuren	2,22%	
Soort contract	1,04%	
Diploma	0,59%	
Streek	-1,41%	
Controle van de onderneming	-0,15%	

Bemerkingen:

- Sector: mannen werken in beter betaalde sectoren en vrouwen in minder goed betaalde sectoren;
- Anciënniteit: mannen krijgen meer anciënniteit;
- Bedrijvigheid: mannen oefenen beter betaalde beroepen uit en vrouwen minder goed betaalde beroepen;
- Grootte: mannen werken meer in grote ondernemingen die beter betalen dan kleinere;
- Vol- of deeltijds: er zijn meer mannen die voltijds werken en voltijdse lonen liggen hoger dan deeltijdse lonen;
- Premie: er zijn meer mannen die in aanmerking komen voor diverse premies;
- Potentiële algemene ervaring: mannen hebben meer ervaring opgedaan vooraleer ze hun huidige baan hadden.

• De werkloosheidsgraad van vrouwen ligt hoger dan die van mannen.

♣ De werkloosheidsgraad weerspiegelt de verhouding werklozen tegenover het geheel van de actieve bevolking, dus het aantal personen op de arbeidsmarkt die geen baan hebben.

♣ Evolutie van de werkloosheidsgraad in functie van de sekse

	Mannen	Vrouwen	Totaal
1970	1.6	2.4	1.9
1975	3.3	6.7	4.4
1980	4.6	13.5	7.9
1985	8.8	17.6	12.3
1990	5.8	12.8	8.7
1995	9.8	16.9	12.9
1998	9.0	14.9	11.6

- Vrouwen doen het grootste deel van informeel, niet-betaald huishoudelijk werk (huishoudelijke taken en zorgen voor het gezin)

♣ Volgens het Panel Studie van Belgische Huishoudens (PSBH) van 1998 zijn er meer vrouwen die zorgen voor (in dalende volgorde) wassen en strijken, dagelijks koken, schoonmaken, boodschappen doen en de dagelijkse uitgaven beheren, terwijl er meer mannen zijn die zorgen (in dalende volgorde) voor tuinonderhoud en kleine klussen, papierwerk en administratie, de opvolging van bankverrichtingen en de organisatie van het sparen. Hoe minder uren betaald werk vrouwen presteren, hoe meer werk ze steken in huishoudelijke taken. Dit verband is er niet bij mannen.

♣ In de enquête van het Panel Studie van Belgische Huishoudens in 1998, hadden 38% van de vrouwen en 23% van de ondervraagde mannen dagelijks één of meer kinderen onder hun hoede. Het overwicht van vrouwen in de kinderopvang was substantieel zowel in de groep vrouwen die werkte als in de groep die niet uit werken ging:

	Werkt			Werkt niet		
	Mannen	Vrouwen	Tot	Mannen	Vrouwen	Tot
Zorgt onbezoldigd voor kinderopvang	27,4	45,1	35,1	15,1	32,3	25,8
Gemiddeld aantal uren per week per persoon die zorgt voor kinderopvang	27,0	44,4	36,4	19,0	41,2	36,3

Een duidelijke band tussen de duur van het betaalde werk en de kinderopvang bestond enkel bij de vrouwen.

	Werkt 30 uren of meer			Werkt minder dan 30 uren		
	Mannen	Vrouwen	Totaal	Mannen	Vrouwen	Totaal
Zorgt onbezoldigd voor kinderopvang	27,4	45,5	32,7	33,3	58,3	55,6
Gemiddeld aantal uren per week per persoon die zorgt voor kinderopvang	27,2	44,4	35,0	19,9	47,5	45,4

♣ Volgens hetzelfde Panel kwam het onbezoldigd zorgen voor afhankelijke personen (vooral ouders, maar ook de partner, schoonouders, kinderen, andere familieleden, personen buiten het gezin) vooral voor bij vrouwen.

	Mannen	Vrouwen	Totaal
Zorgt onbezoldigd voor de opvang afhankelijke personen	5,1	8,8	7,0
Ratio per sekse	34,4	65,6	100,0
Gemiddeld aantal uren per week per persoon die zorgt voor afhankelijke personen	14,0	16,7	15,8

## C. Gevolgen voor jobcoaching

- **We leven in een maatschappij waarin het duidelijk niet gelijk is of je man bent of vrouw, vooral op de arbeidsmarkt.** Wie de toegang van laaggeschoolde vrouwen en mannen tot werk en het behouden van werk wil verbeteren, kan niet om deze vaststelling heen. Dat is vooral waar voor wie werkt met vrouwen, d.w.z. met de groep die op dit moment het minst gesteund wordt. Deze groep verplichten om "te doen alsof" alles gelijk is en alsof er geen genderperspectief is, kan alleen maar als gevolg hebben dat de ongelijkheden worden versterkt en dat de betrokken personen nog meer worden opgesloten in hun moeilijkheden. Het genderperspectief hanteren in jobcoaching is een noodzakelijke voorwaarde voor een kwaliteitsvolle en doeltreffende begeleiding.
- Als vrouwen of mannen begeleiden bij het werk, een confrontatie inhoudt met de verschillen en de ongelijkheden tussen mannen en vrouwen, **dan moet de jobcoach die het genderperspectief wil integreren in zijn werk, duidelijk weten hoe het zit met zijn/haar eigen ethische waarden:**
  - Wil hij/zij werken aan verandering?
  - Zo ja, aan welke verandering?
  - Hoe gaat hij/zij om met de confrontatie van de eigen waarden met die van de begeleide personen?
- De manier om de genderdimensie te integreren in jobcoaching wordt uitgelegd in hoofdstuk III.

## III. Werkmethode van de jobcoaches

- Afgezien van het eerste punt komen alle ideeën die hieronder worden uitgewerkt recht uit de jobcoachingopleiding die aan Flora werd gegeven door Jean-Paul Hostier en Gérard Van Mechelen (asbl Repères) en die werd omgezet in de praktijk door de Franstalige jobcoaches. De opleiding was gespreid over 9 halve dagen en een volledige dag in het eerste semester van 2002. Daarna volgden maandelijkse supervisiebijeenkomsten van september 2002 tot juni 2003 en alternerende intervisie- en supervisiezingen van september tot december 2003.
- Onze ambitie beperkt zich hier tot het verduidelijken van de zaken die ons essentieel lijken, zonder te beweren dat we daarmee alles over de methode gezegd hebben. Bovendien beklemtonen we dat het louter doornemen van deze tekst niet meteen leidt tot de effectieve verwerving van de methode: dat veronderstelt immers een voortdurende interactie tussen de "theorie" en de persoonlijke praktijk.

Dit geldt trouwens zowel voor de coaching van de werkgevers als voor de coaching van personen in inschakeling.

### 1. (Job)coaching kan niet geïmproviseerd worden

#### A. (Job)coaching is een vak

In de sociale sector, en in het bijzonder in de sector van de socio-professionele inschakeling, kunnen de meeste functies omschreven worden als 'begeleiding bij het inschakelingstraject van de vrouwen en mannen die (daarom) naar hun organisatie komen'. Docenten, maatschappelijk assistenten, psychologen, trajectbegeleid(st)ers..., dragen allemaal bij tot de evolutie van hun cliënten. Dat maakt van hen echter nog geen coaches of jobcoaches.

(Job)coaches onderscheiden van docenten is eenvoudig: docenten hebben een zekere kennis en/of vaardigheid die hun "leerlingen" niet (of niet volledig) hebben. Docenten brengen dus een zekere deskundigheid over op het inhoudelijke vlak, wat niet noodzakelijk het geval is bij (job)coaches. Om iemand op te leiden voor een bepaald vak, moet je zelf de technische kennis van dit vak beheersen. Jobcoaches daarentegen kunnen perfect personen begeleiden in een vak of een sector die ze niet zelf beheersen: hun deskundigheid slaat op het begeleidingsproces, niet op de inhoud.

Coaches onderscheiden van maatschappelijk assistenten, psychologen of trajectbegeleiders is misschien wat delicaat. De kennis en de vaardigheden van de coach kunnen immers ook deel uitmaken van de bagage van die andere professionelen (transactionele analyse, systemische analyse, PNL, organisatie van de arbeidsmarkt...). Het specifieke van coaches heeft vooral te maken met een manier van zijn die ze tentoon spreiden in de relaties met hun cliënten. Bij deze 'manier van zijn' denken we vooral aan de bekwaamheid om de mogelijkheden van de gecoachte personen aan te spreken en te ontwikkelen (coaches viseren expliciet de zelfstandigheid van de gecoachte personen en steunen voortdurend op hun eigen vermogens), aan de metacommunicatie (coaches zorgen ervoor dat wat er gebeurt tijdens de gesprekken om te zetten in woorden en ze leggen uit waarvoor dat goed is) en aan de aandacht voor de multiplicatoreffecten van de actie (verzelfstandiging is een doelstelling voor gecoachte personen, voor coaches en voor de organisaties waarbinnen de coaching plaatsvindt).

In de definitie van coaching en van de coach, die we aantreffen op de website van de International Coach Federation (ICF), ontdekken we enkele bakens om coaching te onderscheiden van andere steun- en begeleidingspraktijken. De ICF vertaalt de Engelse term "coaching" door "begeleiding" en de Engelse term van "coach" door "trainer". De punten die we cruciaal achten hebben we in vetjes geplaatst.

*'De International Coach Federation (ICF) kiest voor **een vorm van begeleiding die ervan uitgaat dat de cliënt deskundig is als het gaat over zijn eigen persoonlijk en/of beroepsleven en dat elke cliënt creatief is en vol mogelijkheden.** Op basis van deze fundamentele vertrekpunten, **bestaat de verantwoordelijkheid van de trainer uit:***

- 1. Het ontdekken, verduidelijken en eens worden over wat de cliënt wil bereiken;**
- 2. Het aanmoedigen van de cliënt tot zelfontdekking;**
- 3. Het bereiken van oplossingen en strategieën die vanuit de cliënt komen;**
- 4. Het definiëren van de verantwoordelijkheid van de cliënt.**

*De professionele begeleiding is een continu partnerschap dat de cliënten in staat stelt om tot resultaten te komen die bevredigend zijn voor hun persoonlijk en hun beroepsleven. Via het begeleidingsproces verdiepen de cliënten hun kennis, verbeteren ze hun prestaties en valoriseren ze hun levenskwaliteit.*

*Bij elke bijeenkomst kiest de cliënt het gespreksonderwerp; de trainer luistert en draagt bij aan het gesprek door vragen te stellen en vaststellingen te doen. **Via deze interactie ontstaat er duidelijkheid en wordt de cliënt naar een actieve houding geleid.** De begeleiding versnelt de vooruitgang van de cliënt door te zorgen voor een grotere focalisering en een bewustwording van de keuzes. **De begeleiding concentreert zich op wat de cliënten vandaag zijn en op wat ze willen ondernemen om hun doel te bereiken.**"*

(bron: <http://www.coachfederation.org/aboutcoaching/index.asp>)



Aangezien het bij coaching gaat om een driehoeksrelatie (jobcoach - persoon in inschakeling - werkgever, ofwel jobcoach - persoon in inschakeling - inschakelingsorganisatie enz.), moeten jobcoaches ook in staat zijn om te zorgen voor dit soort begeleiding voor alle betrokken partijen, ook al zitten ze van nature uit soms meer op dezelfde golflengte van een van die partijen. En ze moeten ook in staat zijn om deze gelijktijdige relaties op een goede manier te beheren.

## B. Deontologie

De ethische gedragsnormen van coaching die worden aanbevolen door de ICF kunnen een nuttige inspiratiebron zijn voor alle (job)coaches, ook al werden ze duidelijk geschreven vanuit een commerciële context. We citeren hier de elementen die interessant zijn voor ons en die we zonder veel extra werk kunnen overnemen.

- "- Ik gedraag me op zo'n manier dat ik een positief beeld van het trainersberoep overbreng en ik zorg ervoor dat ik niets doe dat nadelig zou kunnen zijn voor het begrip en de aanvaarding door het publiek van de begeleiding als beroep.*
- Ik identificeer mijn niveau van begeleidingsvaardigheden zo correct mogelijk en ik ga mijn kwalificaties, kennis en ervaring als trainer zeker niet overschatten.*
- Bij het begin van een begeleidingsrelatie vergewis ik er mij van dat mijn cliënt de voorwaarden van het begeleidingsakkoord dat we samen hebben afgesloten, perfect begrijpt.*
- Ik maak geen allusie op resultaten die ik niet kan waarborgen.*
- Ik respecteer het vertrouwelijke karakter van de informatie die mijn cliënt doorgeeft, behalve als mijn cliënt expliciet toestemming geeft om ze te verspreiden of als ze indruisen tegen de wet.*
- Ik vraag de toestemming van mijn cliënten vooraleer ik hun naam publiceer als cliënt of als referentie.*
- Ik licht mijn cliënt onmiddellijk in als de begeleidingsrelatie wordt beëindigd of als het beter zou zijn dat hij samenwerkt met een andere trainer of een andere vorm van hulp ; ik moedig mijn cliënt dan aan om positief mee te werken aan deze verandering.*
- Ik vermijd conflicten tussen mijn belangen en die van mijn cliënten.*
- Bij elk eventueel belangenconflict bespreek ik dit zo snel mogelijk met mijn cliënt zodat we kunnen afspreken welke stappen we moeten zetten om deze kwestie te regelen op een manier die mijn cliënt het best dient.*
- (...)*
- Ik geef mijn cliënten, of potentiële cliënten, geen inlichtingen of raadgevingen waarvan ik weet dat ze vertrouwelijk of misleidend zijn, of buiten mijn bevoegdheid liggen.*
- Ik erken het werk en de bijdragen van anderen. Ik respecteer de auteursrechten, de handelsmerken en de intellectuele eigendomsrechten en ik respecteer de van kracht zijnde wetgeving, evenals de afspraken die ik terzake heb.*
- (...)" (bron: <http://www.coachfederation.org/aboutcoaching/index.asp>)*

## 2. (Job)coaching veronderstelt een specifieke ingesteldheid

Coaching veronderstelt een relatie van gelijkwaardigheid tussen de coach en de gecoachte persoon, anders gezegd een levenspositie OK+/OK+ in de zin van een transactionele analyse (ik aanvaard mezelf en ik aanvaard de andere, ik ga vooruit met de andere, ik ben bekwaam en de andere is bekwaam). De (job)coach die een persoon die moet gecoacht worden - terecht of ten onrechte, maakt niets uit - beschouwt als een arm slachtoffer of een onbekwaam persoon die moet geholpen worden, doet er beter aan de opdracht door te geven aan iemand anders. Op dezelfde manier zal een persoon die vraagt om coaching, maar die berust in een totaal negatief zelfbeeld - of die, omgekeerd, zich helemaal niet in vraag stelt - weinig baat hebben bij coaching.

De gecoachte persoon is een actor bij haar probleem en is verantwoordelijk voor zichzelf. In het complexe systeem waarvan ze afhangt, is ze, in geval van een probleem, in staat om te weten wat er gebeurt, om - op haar eigen ritme - constructieve keuzes te maken voor zichzelf, om af te stappen van een manier van doen die niet bevredigend is en over te stappen naar een manier van doen die meer tevredenheid schenkt, en om te veranderen. Ze heeft noden, gevoelens, waarden...

De (job)coach erkent dat het referentiekader van de gecoachte persoon verschilt van het zijne/hare en gerespecteerd moet worden. De jobcoach laat het potentieel en de competenties van de gecoachte persoon openbloeien door deze te erkennen, aan te moedigen en te structureren. De jobcoach laat de zelfachting van de gecoachte persoon groeien.

(Job)coaches en gecoachte personen bouwen samen een leerproces op. Daardoor kunnen gecoachte personen overgaan van een passieve houding naar een actieve houding en kunnen ze stilaan zelf situaties, waarmee ze worden geconfronteerd, beheersen.

In geval van problemen zoeken jobcoaches niet naar de oorzaken, want problematisch gedrag "uitleggen" gaat uit van het idee dat er ergens iets mank loopt bij de gecoachte persoon. Jobcoaches gaan daarentegen met de gecoachte persoon op zoek naar manieren om het probleem op te lossen en om te veranderen (van doel, van handelwijze, van structuur...)

Als het begeleidingproces op obstakels stoot, halen (job)coaches uit hun "instrumentenwaaier" de gepaste techniek om de voortzetting van het werk mogelijk te maken.

We hebben in de loop van ons project kunnen vaststellen dat jobcoaches veel voordeel doen door mee te doen aan collectieve supervisie- en intervisiezittingen want daar hebben ze de kans om hun praktijken voor te stellen aan gelijken en daar kunnen ze ook samen nadenken over de moeilijkheden die ze ervaren.

### 3. (Job)coaching werkt met een tijdsdynamiek

#### A. (Job)coaching is een proces

In ons project duurt de begeleiding van een persoon in inschakeling (en, bijgevolg, van diens werkgever) in principe een jaar. Die periode is slechts indicatief omdat ze aansluit enerzijds bij de tijd die een begeleidingsfase op het werk mag duren en anderzijds bij de mogelijke return voor de begeleide personen.

Onafhankelijk van de kalenderduur omvat het (job)coachingproces 7 stappen die in de volgende orde moeten worden afgewerkt:

- Contractueel engagement: de (job)coach en de gecoachte persoon vertrouwen elkaar en stappen in een relatie van gelijkwaardigheid, die wordt vastgelegd in een (mondeling of schriftelijk) "contract".
- Bewustwording: de persoon heeft iets te maken met het probleem, het is haar manier van zien die van een situatie een probleem maakt.
- Interne modificatie: overtuigingen leiden tot houdingen die op hun beurt tot uiting komen in waarneembaar gedrag. Vertrekkend vanuit een gedrag zoeken de (job)coach en de gecoachte persoon naar de onderliggende overtuigingen en installeren ze nieuwe soorten voorstellingen waardoor de houdingen en het gedrag kunnen veranderen.
- Gedragsverandering: de persoon stapt af van een niet-productieve manier van doen en ontwikkelt een andere handelwijze.
- Transfert: de (job)coach en de gecoachte persoon bekijken hoe ze de manier van doen die heeft geleid tot succes kunnen overdragen op andere situaties.
- Evaluatie: de (job)coach en de gecoachte persoon meten het verschil tussen de doelstellingen en de realisaties en kennen er een waarde aan toe.
- Einde: de (job)coach en de gecoachte persoon zeggen elkaar vaarwel.

#### B. De gecoachte persoon beslist over de richting en het ritme

De jobcoach wil dat de gecoachte persoon zelfstandig wordt (wat die persoon bij het begin niet is, anders heeft coaching geen zin). Zelfstandig worden veronderstelt dat de gecoachte persoon vermogens ontwikkelt en haar zelfachting versterkt, wat niet kan van vandaag op morgen, en waarvoor geen gestandaardiseerde manier bestaat.

Daarom respecteert de jobcoach de noden, gevoelens, waarden en keuzes van de gecoachte persoon. Het is niet de jobcoach die beslist over wat goed of slecht is voor de gecoachte persoon. De jobcoach helpt bij het uitklaren van verwachtingen en belangen en bij het juist inschatten van de doelstellingen die ze vastlegt, maar de jobcoach vertelt iemand nooit wat die zou moeten doen.

De jobcoach zorgt ervoor dat de gecoachte persoon op koers (naar zelfstandigheid) blijft, maar past zich aan aan het ritme van die persoon.

Uitgaande van de stappen naar zelfstandigheid die we hebben uitgelegd in hoofdstuk II, zien we dat de jobcoach anders optreedt bij elke stap en dat hij/zij de gecoachte persoon steeds meer betreft bij de observatie van wat er zich afspeelt, om de persoon in staat te stellen de volgende keer zelf een stap verder te zetten.

- Geen antwoorden: als de persoon geen vragen heeft, kan de jobcoach niets anders doen dan deze aanmoedigen om een vraag te formuleren of dan te zeggen dat hij/zij beschikbaar is op het moment dat er een verwachting wordt ontdekt.
- Mislukkingen: als de persoon weinig operationele vragen formuleert, is het de rol van de jobcoach om deze vragen af te bakenen tot ze specifiek worden en er op een opbouwende manier kan worden aan gewerkt. Als de persoon zichzelf steeds herhaalt zonder tot een afdoend resultaat te komen, probeert de jobcoach haar duidelijk te maken dat het zinloos is om nog energie te steken in iets dat niet werkt. De jobcoach zoekt dan met haar naar alternatieven die nog niet werden uitgetoet, maar die wel een goed resultaat kunnen opleveren. In dit stadium kan de jobcoach eventueel een stap zetten in de plaats van de gecoachte persoon bijvoorbeeld door zelf te bellen naar een werkgever om de gecoachte persoon een stap te laten zetten die ze alleen nog niet aankan.
- Leerproces: als de persoon in steeds meer dingen zelf slaagt, verandert de rol van de jobcoach die de persoon bewust zal proberen te maken van de resultaten, van hoe deze konden worden verkregen en dat de persoon daar zelf voor gezorgd heeft. In dit stadium neemt de jobcoach die eerst naast de persoon stond terwijl deze handelde, steeds meer afstand.
- Kader: als de persoon in staat is om alleen te doen wat noodzakelijk is en om enkel hulp te vragen als ze die nodig heeft, dan moedigt de jobcoach haar aan om zelf initiatieven te nemen en laat deze de persoon zien wat ze kan doen en hoe.
- Zelfstandigheid: als de persoon in staat is om alles alleen aan te pakken, evalueert de jobcoach met haar de afgelegde weg en zegt haar "vaarwel" met de verzekering dat hij/zij beschikbaar is als dat nodig mocht zijn.

Als de jobcoach tegelijk tussenkomst voor een persoon in inschakeling en een werkgever, is de jobcoach in de eerste plaats een derde tussen de persoon in inschakeling en de werkgever en hij/zij treedt op zo'n manier op dat de persoon in inschakeling en de werkgever er, stapje voor stapje, toe komen om onder elkaar te overleggen om hun problemen zonder de

tussenkomen van de jobcoach op te lossen. Meer fundamenteel kan het verzelfstandigingsproces van de werkgever ertoe leiden dat de werkgever de coaching gaat toepassen in het hele human resources management van de onderneming.

## C. Het begeleidingsproces

Het begeleidingsproces omvat verschillende stappen die steeds, bij elk contact, aanwezig zijn bij het werken van de jobcoach met de gecoachte persoon (van de eerste tot de laatste bijeenkomst). Elke stap is beredeneerd. Te vlug overgaan naar de volgende zou contraproductief werken. In geval van een blokkering kan het proces opnieuw opgestart worden door terug te keren naar de voorgaande stap.

In dit proces is de jobcoach directief wat betreft de methode, maar niet directief wat betreft de grond van de zaak.

De tabel hieronder kan dienen als geheugensteun. Hij geeft in de juiste volgorde, de verschillende fasen die gerespecteerd moeten worden bij elke zitting en, meer globaal gedurende het hele verloop van het proces. Voor elke fase geven we de mogelijke obstakels en de elementen van oplossing, de behandelde kwesties, de noden die moeten bevredigd worden en de voltooide actie.

Fase	Obstakel		Oplossing
<b>B A N D</b>	Angst Wantrouwen	<b>Wie ben ik?</b> <i>Nood aan erkenning</i> Opvang - Erbij horen	Aanvaarding Vertrouwen
		RELATIE	
	Beleefde façade Voorzichtigheid	<b>Wie bent u?</b> <i>Nood aan communicatie</i> Informatie - uitwisseling	Feedback
<b>V E R W A C H T I N G E N</b>	Apathie Competitie Spelen Krachtmeting	<b>Wat gaan we doen?</b> <i>Nood aan actie</i> Vastleggen van de doelstellingen	Werk Creativiteit
<b>M I D D E L E N</b>	Dependentie Contra-dependentie Angst Wantrouwen	<b>Hoe gaan we het doen?</b> <i>Nood aan een structuur</i> Middelen	Interdependentie Rolverdeling
<b>E V A L U A T I E</b>		<b>Hoe weten we wat we gedaan hebben?</b> <i>Nood aan evaluatie</i> Indicatoren	

Naarmate de coaching loopt, verplaatst het accent zich van de eerste fase naar de laatste fase: in het begin besteden we veel tijd aan het creëren van een band; vervolgens nemen we tijd voor het definiëren van de verwachtingen en doelstellingen, vervolgens voor het bestuderen van de middelen om de doelstellingen te bereiken; tot slot evalueren we wat gedaan is.

Het feit dat het accent zich verplaatst, betekent niet dat de andere fases helemaal geen plaats hebben in elke zitting. Na verscheidene zittingen bijvoorbeeld kennen de jobcoach en de gecoachte personen elkaar, maar de band moet wel telkens opnieuw geactualiseerd worden, al was het maar om te bevestigen dat beiden beschikbaar blijven. Zo is ook de evaluatie niet iets dat plots opduikt aan het einde van het proces: het is van bij het begin van het gezamenlijke werk dat de indicatoren moeten afgebakend worden.

## 4. Bij jobcoaching hoort een "contract"

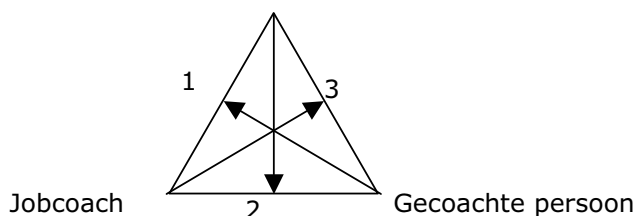
- Al het werk van jobcoaches berust op de notie van een contract. Er wordt een (mondeling of schriftelijk) globaal contract opgesteld voor heel het coachingsproces en er worden secundaire contracten opgesteld voor elke vraag en voor elk gesprek dat past in het proces. Uit onze ervaring blijkt dat jobcoaches zelden kiezen voor schriftelijke contracten. De keren dat dit wel het geval was, ging het doorgaans om contracten met werkgevers. Aangezien de personen in inschakeling doorgaans geen schriftelijke cultuur hebben, blijft het vaak bij mondelinge contracten en het feit dat ze niet schriftelijk vastgelegd waren heeft geen problemen opgeleverd omdat de jobcoaches erover gewaakt hebben om te expliciteren wat in het begin impliciet was (en dus aanleiding kon geven tot uiteenlopende interpretaties).
- Het contract biedt de mogelijkheid om:
  - de situatie duidelijk af te bakenen;
  - de relatie tussen de betrokken partijen te verhelderen;
  - de verantwoordelijkheden van iedereen te definiëren en te preciseren;
  - de concrete doelstellingen en middelen te definiëren;
  - ervoor te zorgen dat iedereen weet waarheen hij gaat en via welke weg
  - de taken en relaties te verduidelijken en te harmoniseren;
  - het werk te plannen;
  - een klimaat van gezonde samenwerking te creëren;
  - de passiviteit te verminderen;
  - zich te beschermen tegen sabotage en hindernissen.
- Het contract preciseert:
  - wie de partners (actoren) zijn;
  - wat ze samen gaan doen;
  - de tijd dat het zal duren;
  - wat het resultaat van het proces zou moeten zijn;

- hoe de actoren weten dat ze het nagestreefde resultaat bereikt hebben;
  - op welke manier dit resultaat een goede zaak is.
- Jobcoaches werken met een persoon in inschakeling en met een werkgever rond problematische situaties waarbij beiden betrokken zijn. Zowel de ene als de andere kan de jobcoaches vragen om tussen te komen tegenover de andere partij. Als dat gebeurt hebben jobcoaches er alle belang bij om het contract erbij te nemen en te verduidelijken zowel voor de persoon die hen de opdracht toevertrouwd heeft tegenover de andere als voor deze laatste.
  - Ook als er een contract wordt afgesloten tussen de jobcoach en de persoon die moet gecoacht worden (persoon in inschakeling, werkgever), zijn ook andere actoren op een min of meer zichtbare manier, betrokken partij: de organisatie waarvan de jobcoach afhangt, de organisatie waartoe de werkgever behoort en waar de gecoachte persoon is aangeworven, de gezinsomgeving van de persoon in inschakeling... Bij elk contract zijn dus minstens drie partijen betrokken (niet noodzakelijk allemaal tegelijk en soms - bijvoorbeeld als het gaat over de gezinsomgeving - zonder directe relatie met de jobcoach).  
Bijvoorbeeld: de coach is verbonden aan een inschakelingsorganisatie waarin de persoon in inschakeling die moet gecoacht worden een opleiding gevolgd heeft: vooraleer er een contract was tussen de coach en de persoon in inschakeling was er een contract tussen de coach en de inschakelingsorganisatie, enerzijds, en een contract tussen de persoon in inschakeling en de inschakelingsorganisatie, anderzijds.

Het afsluiten van een contract tussen de coach en de persoon in inschakeling biedt de mogelijkheid om:

- de eerste twee contracten te verduidelijken en om de verwachtingen van elke partij te verifiëren;
- fantasmen te vermijden;
  - inzake subversie (1): van de inschakelingsorganisatie m.b.t. de relatie van de coach en de persoon die moet gecoacht worden
  - inzake collusie (2): van de persoon die moet gecoacht worden m.b.t. de relatie tussen de coach en de inschakelingsorganisatie
  - inzake manipulatie (3): van de coach m.b.t. de relatie tussen de persoon en de inschakelingsorganisatie.

Inschakelingsorganisatie





Dezelfde redenering is van toepassing als het gaat over de onderneming die de persoon in inschakeling aangeworven heeft.

- Bovendien ontmoeten de betrokken partijen zich niet in een woestijn. Ze zijn geïntegreerd in een sociaal weefsel dat bestaat uit verscheidene instanties: vakbonden (aanwezig binnen de onderneming of, als het gaat over kleine ondernemingen, buiten de onderneming), paritaire commissies, bedrijfsfederaties, werkgelegenheidsdiensten zoals de VDAB/BGDA/FOREm of RVA, overheden (vooral als verschaffers van tewerkstellingshulp) enz. Deze institutionele actoren komen goed en wel (soms erg formeel) tussen in de contracten die worden afgesloten tussen de jobcoach, de persoon in inschakeling, de werkgever en de inschakelingsorganisatie, door de rol te spelen van facilitator of van rem met betrekking tot de doelstellingen van de enen of de anderen.

- • Schema van het contract



Het probleem draait om het verschil tussen de beleefde situatie en de gewenste situatie. Anders gezegd, het probleem situeert zich in de relatie die de actor heeft met de feiten, de situatie, en niet in de feiten zelf. Geen job hebben is bijvoorbeeld niet noodzakelijk een probleem: een alleenstaande vrouw van 30 jaar zonder een vermogen en met kinderen kan dat een probleem vinden, terwijl een man van 59 jaar, die op prepensioen is na de sluiting van zijn onderneming kan vinden dat het geen probleem is.

De actoren van het probleem zijn de personen of de instanties die betrokken zijn bij het probleem. Gezien het probleem niet het feit op zich is, maar de relatie met het feit, is de persoon die het probleem aankaart noodzakelijkerwijze een van de actoren van het probleem. Aangezien de persoon er zelf "meester" van is, kan zij samen met de jobcoach een

doelstelling formuleren en middelen kiezen om het probleem op te lossen. Bijvoorbeeld een werkgever die zegt aan de jobcoach "Het probleem is dat Marie elke morgen te laat komt", is zelf "meester" van het probleem want hij vindt het feit vervelend. Marie heeft uiteraard ook te maken met het feit, maar het zou kunnen dat zij het probleem anders formuleert (bijvoorbeeld: "Het probleem zit bij de uurregeling van de bus waardoor ik niet op tijd kan komen "). Uit het werk van de jobcoach met de werkgever en met Marie zullen noodzakelijkerwijze verschillende verwachtingen en belangen blijken. De kunst bestaat er dan in een gezamenlijke doelstelling te vinden en om de inzet van iedereen te verkrijgen om ze te halen.

De verwachtingen stemmen overeen met wat de actor wil. Ze kunnen al dan niet realistisch zijn. De verschillende aanwezige actoren hebben elk hun verwachtingen.

De belangen stemmen overeen met wat de actor verliest of wint bij het al dan niet realiseren van de doelstellingen. De belangen kunnen de realisatie van de doelstellingen aandrijven of afremmen.

Verwachtingen worden meestal spontaan geformuleerd, maar belangen blijven vaak onuitgesproken. Om op een stevige basis te kunnen bouwen moet de jobcoach ervoor zorgen dat dit aspect voldoende wordt uitgediept.

De doelstellingen moeten precies gedefinieerd worden, d.w.z. ze moeten SMART ("Specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en gesitueerd in de tijd") zijn.

Om de doelstellingen te halen beschikt de actor over vermogens (zijn eigen persoonlijke, technische, cognitieve en fysieke capaciteiten; externe steun, waaronder die van de jobcoach...) maar hij stoot ook op obstakels (zijn eigen grenzen; elementen in zijn omgeving...). Dat moet allemaal in kaart worden gebracht om de juiste middelen aan te spreken voor het realiseren van de doelstellingen.

De evaluatie van de verkregen resultaten is een belangrijk element van het contract. Dat gaat gemakkelijker als de coach erover waakt dat de doelstellingen voldoende concreet geformuleerd zijn en als ze voorzien zijn van indicatoren die aangeven of ze al dan niet bereikt zijn.

## 5. Genderdimensies

### A. Jobcoaching en de sociale context

De gecoachte persoon mag, ongeacht of het gaat om een persoon in inschakeling of om een werkgever (individueel maar ook organisatie), niet los worden gezien van de context waarin hij leeft, dit wil zeggen onze maatschappij die gekenmerkt is door verschillen en ongelijkheid tussen mannen en vrouwen (zie hoofdstuk II, 54.)

Het begrijpen van de genderdimensies die meespelen in het complexe systeem waarin de gecoachte persoon zich bevindt, geeft een beter inzicht in de werkelijkheid van diens situatie, ongeacht of het gaat om een persoon of om een organisatie.

Opgelet: het gaat niet om het versterken van stereotypes door te doen alsof ze universeel en eeuwigdurend zijn! Het gaat erom na te gaan hoe die stereotypen spelen voor de persoon en de organisatie die men voor zich heeft.

## B. Enkele voorbeelden

De verschillende problemen rond de genderdimensie bekijken vanuit concrete gevallen is nuttig om de probleemsituatie te verduidelijken, om te zoeken naar oplossingen die goed zijn voor de betrokken persoon en de aanwezige actoren en om te vechten tegen voorspelbare remmingen en obstakels.

We stellen hier enkele situaties voor van personen in inschakeling die vrij geïnspireerd zijn op de gevallen met wie de Franstalige jobcoaches te maken hadden. Aangezien er in het kader van dit project slechts weinig mannen werden gevolgd, hebben we er bewust voor gekozen om enkel gevallen van vrouwen voor te stellen.

Zo kunnen lezer(e)s(sen) zich een beeld vormen van de situatie en de betrokken personen (persoon in inschakeling, werkgever, omgeving). Bij het lezen kan men gaan zoeken naar de genderdimensies die erin zitten (eventueel naar het voorbeeld van hoofdstuk II, 4). Een andere oefening bestaat er in deze cases in het hoofd te houden bij het lezen van de hoofdstukken C en D hieronder. Daarbij kan men in de huid van de jobcoach kruipen om zich te oefenen bij het oordelen van de kwesties die moeten uitgeklaard worden met de betrokken personen.

- *Een vrouw van rond de dertig die thuis gebleven was om te zorgen voor de jonge kinderen wenst opnieuw buitenshuis te gaan werken op het moment de kinderen hun basisschool achter de rug hebben. Het gaat niet zo goed met haar partner. Ze volgt een horecaopleiding en vindt vervolgens een halftijdse baan in een restaurant dichtbij huis. In de eerste maanden is ze tevreden over de formule want zo kan ze zelf geld verdienen en heeft ze toch nog tijd om met de kinderen weg te gaan en hen geschenkjes aan te bieden. Ze houdt van haar werk en geeft zich volledig. De werkgever is tevreden over haar diensten. Na enkele maanden verhuist het gezin. Enige tijd later begint het gedrag van de vrouw op het werk problematisch te worden voor de werkgever: ze weent, ze kan geen opmerkingen meer verdragen... Ze blijft haar werk echter goed doen en haar punctualiteit en beschikbaarheid blijven intact. De werkgever roept de hulp in van een jobcoach. Tijdens het gesprek met de jobcoach zegt de vrouw dat ze*

*vermoed is en beklagt ze er zich over dat ze de overuren die ze in de loop van de maanden heeft verzameld, op het einde van het jaar niet mag recupereren. Ze zegt dat de spanningen in haar relatie afgenomen zijn.*

- *Een jonge Thaise vrouw woont in België met een zoontje van 9 jaar. Ze heeft een vaste relatie met een Belg maar ze wil een baan hebben om het recht te hebben om in België te blijven als arbeidster en om zelfstandig te zijn. Ze heeft een voorlopige arbeidskaart en het is haar ambitie om een definitieve arbeidskaart te krijgen. Ze aanvaardt een baan, in een restaurant, met versnipperde werkuren en ze denkt op basis van haar ervaring in Thailand dat haar zoon in staat zal zijn om zich uit de slag te trekken terwijl ze afwezig is. Ze werkt erg nauwgezet en haar werkgever is tevreden over haar. Na enige tijd doet haar zoon steeds meer domme dingen: hij sticht brand in de flat, hij steelt cd's in een warenhuis... Een buurvrouw wil op de jongen letten, maar haakt af omdat het niet klikt. De Thaise is erg in de war en wordt erg humeurig op haar werk. Plots geeft ze haar ontslag. Ze vindt een nieuwe baan, ook in een restaurant, maar wel met een werkrooster die haar in staat stelt ook nog voor haar zoon te zorgen.*
- *Een Russische vrouw van rond de dertig komt aan in België met haar echtgenoot en hun twee kinderen (9 en 11 jaar). In Rusland had ze een eigen winkel. Ze volgt een horecaopleiding en vindt werk in een restaurant zodat ze toegang krijgt tot een arbeidskaart. Ze scheidt van haar man en wil haar leven herbeginnen met een collega. Het liefdesverhaal loopt slecht af en ze verlaat haar baan. Ze vindt een baan in een ander restaurant en volgt tegelijk een cursus in een hotelschool om toegang te krijgen tot het beroep.*
- *Een Congolese vrouw van vijfendertig jaar, gehuwd en moeder van twee kinderen (5 en 3 jaar) heeft een baan van bepaalde duur gevonden als polyvalente hulp in een nachtploeg.*
- *Een Afrikaanse vrouw heeft een opleiding als huishoudhulp gevolgd. Ze had niet direct werk gezocht omdat ze familiale problemen had. Later solliciteerde ze vruchteloos voor de sector waarvoor ze opgeleid was. Uiteindelijk besloot ze om zich op het hotelwezen te richten.*
- *Een vrouw van in de veertig, gehuwd en moeder van een dochter van 19 jaar, heeft gewerkt in een collectieve voorziening en is al 8 jaar werkloos. Ze werkt als PWA-ster (Plaatselijk Werkgelegenheidsagentschap). Na een onderhoudsopleiding kan ze een baan krijgen in de schoonmaaksector. Ze ondertekent het contract niet omdat ze de opleiding te zwaar vindt en ze stelt zich tevreden met haar werkloosheidsuitkering en wat ze verdient als PWA-ster.*

- *Een jonge vrouw van 21 jaar die een schoonmaakopleiding gevolgd heeft, mag zich gaan aanbieden bij een werkgever die haar een halftijdse baan voorstelt. Haar vader, bij wie ze inwoont, verbiedt haar om dit aan te nemen omdat hij niet wil dat ze halftijds werkt.*

## C. Inzicht krijgen in de situatie van gecoachte personen en organisaties

Als jobcoaches, die uitgaan van een gendermodel, kennismaken met een persoon in inschakeling of een werkgever, (of later, tijdens de begeleiding), kunnen ze vragen stellen om na te gaan in welke mate de persoon of de onderneming dichtbij of veraf staat van de gangbare stereotypen in onze maatschappij. Ze hebben ook aandacht voor zaken waaraan de gesprekspartner niet spontaan denkt, maar die er wel zijn. Zo verzamelen ze informatie en kunnen ze hypothesen formuleren van waaruit ze de verschillende dimensies van het "contract", waarover we het hieronder hebben, kunnen aanpakken.

### *a) De persoon in inschakeling*

- Welk zelfvertrouwen en welke zelfachting heeft de persoon opgebouwd?
- Welk beeld heeft de persoon van wat zij kan doen (= wat de persoon effectief kan doen en waartoe zij het recht heeft om te doen)?
- Hoe ziet de persoon haar rol? Welk model van taakverdeling heeft haar voorkeur? Moet ze zorgen voor (jonge) kinderen, adolescenten of afhankelijke personen? Kan/moet ze dat alleen doen?
- Waar staat de persoon als het gaat over de sociale zekerheid of sociale hulp? Als we rekening houden met haar situatie, wint ze dan of verliest ze als ze gaat werken of aan het werk blijft?

### *b) De werkgever*

- Is het vak/de sector eerder "mannelijk" of eerder "vrouwelijk"?
- Wat is de verhouding mannen en vrouwen in de onderneming? En bij het omkaderingspersoneel?
- Zijn er functies waarbij mannen de meerderheid vormen en functies waarbij de meerderheid vrouwen zijn? Welke?
- Zijn er functies die moeilijk in te vullen zijn?
- Wat is de motivatie om vrouwen/mannen aan te werven?
- Welk statuut wordt er voorgesteld aan mannen/vrouwen (COD, CBD, contracten die uitzicht geven op tewerkstellingspremies, voltijds, deeltijds...)?
- Is de onderneming gebonden aan collectieve arbeidsovereenkomsten? Zo ja, welke?
- Wat zijn de werkroosters? Hoe gaat men daar mee om op kruissnelheid en in piekmomenten? Kan er worden gekozen voor glijdende werkuren?

- Hoe staat de onderneming tegenover loopbaanonderbreking?
- Is de onderneming gemakkelijk toegankelijk? Houdt men rekening met een eventuele moeilijke toegang? Zo ja, hoe?
- Hoe is de sfeer onder de personeelsleden? Hoe komt de directie tussenbeide in geval van problemen (bijvoorbeeld bij seksuele intimidatie)?
- Hoe wordt er invloed uitgeoefend? Is er een vakbondsdelegatie? Zo ja, wat is de verhouding mannen/vrouwen? Zijn er informele beïnvloedingskanalen? Zo ja, waarop steunen ze?
- Heeft de onderneming ervoor gezorgd dat de opvang van kinderen makkelijker wordt (vooral als de werkroosters moeilijk te verzoenen zijn met de openingsuren van opvangstructuren en scholen)?

## D. Onderhandelen over het contract

Jobcoaches die een genderperspectief hanteren, kunnen, bij onderhandelingen over het "contract" (zie verder hoofdstuk III, 54.) met de personen in inschakeling of met de werkgever, fijner werken en anticiperen op bepaalde moeilijkheden.

### *a) Met de persoon in inschakeling*

- Wat is het probleem?

Situeert het probleem zich in de sfeer van de werkgelegenheid, in de gezinssfeer of in beide sferen tegelijk?

Situeert het probleem zich op het individuele of op het collectieve niveau?

- Wie zijn de actoren?

Naast de gecoachte persoon: personen uit haar privé-omgeving (partner, kinderen, ouders, vrienden...), personen uit de beroepsomgeving (werkgever, collega's...), institutionele actoren (die de wetten en reglementen toepassen)...

- Wat zijn de verwachtingen van de persoon in inschakeling en wat zijn de verwachtingen van de andere actoren? Zijn haar verwachtingen en die van de andere actoren convergent of contradictorisch?

Hoe definieert zij bijvoorbeeld een "kwaliteitsvolle baan"? Evalueert zij de kwaliteit van de arbeid volgens het statuut (COD, voltijds...), de arbeidsvoorwaarden (werkroosters, mobiliteit, flexibiliteit...), het loon, de inhoud van het werk...?

Definiëren personen uit de omgeving van de gecoachte persoon een kwaliteitsvolle baan op dezelfde manier of geven ze de voorkeur aan andere dimensies? Is de werkgever bereid om een kwaliteitsvolle baan aan te bieden die beantwoordt aan de definitie van de persoon? Zijn er wettelijke of sectorale beschikkingen die in die richting gaan?

- Wat is de inzet voor de persoon in inschakeling en wat is de inzet voor de andere actoren? Zijn haar belang en dat van de andere actoren convergent of contradictorisch?

Wat denkt ze bijvoorbeeld te winnen (of te verliezen) door te kiezen voor een stabiele baan? Is het een kwestie van zelfstandigheid, zelfbeeld, overleving...? Als ze een stabiele baan heeft, wat zal de impact dan zijn op haar privé-omgeving? En voor haar werkgever?

- Welke doelstellingen streeft de persoon in inschakeling na?

Voorzichtigheidshalve is het best de SMART-doelstellingen tegelijk te definiëren voor het beroeps- en het privé-domein. Als we het houden bij het bepalen van de doelstellingen voor het beroepsdomein zonder doelstellingen te definiëren voor het privé-domein, kan de inspanning die wordt geleverd op het beroepsdomein tot niets worden herleid door privé-moeilijkheden.

- Wat zijn de vermogens?

Over welke persoonlijke vermogens beschikt de persoon in inschakeling en welke vermogens kan ze vinden in haar omgeving? Waarover gaat ze moeten onderhandelen en met wie? Hoe kan ze dat doen?

- Wat kan de persoon in inschakeling afremmen of zelfs tegenhouden?

Remmingen kunnen voortkomen uit verwachtingen en belangen van de privé-omgeving, die tegengesteld zijn aan verwachtingen en belangen van de persoon. Andere remmingen kunnen komen vanwege de arbeidsmarkt en reglementen (bijvoorbeeld werkloosheidsval voor personen die enkel toegang hebben tot banen aan het minimumloon).

- Hoe zal de gecoachte persoon de resultaten van haar actie evalueren?

Het gaat erom met de persoon te zoeken naar concrete indicatoren die aangeven of ze op de goede of de slechte weg is, zowel op beroeps- als op privé-vlak. Deze indicatoren moeten een alarmsignaal zijn zodat de persoon kan reageren van zodra de situatie op het ene of andere domein in negatieve zin evolueert.

## *b) Met de werkgever*

- Wat is het probleem?

Situeert het probleem zich in de sfeer van het werk, in de gezinssfeer of in de twee sferen tegelijk?

Situeert het probleem zich op het individuele of op het collectieve niveau?

- Wie zijn de actoren?

Naast de gecoachte werkgever: de persoon in inschakeling, personen uit de beroepsomgeving (chefs, collega's, vakbondsafgevaardigden...), personen uit de privé-omgeving van de persoon in inschakeling (partner, kinderen, ouders, vrienden...), institutionele actoren (die de wetten en reglementen toepassen)...

- Wat zijn de verwachtingen van de werkgever en wat zijn de verwachtingen van de andere actoren? Zijn zijn verwachtingen en die van de andere actoren convergent of contradictorisch?

Hoe definieert hij bijvoorbeeld "kwaliteitsvol werk"? Evalueert hij de kwaliteit van de arbeid van de persoon in inschakeling op basis van de kwaliteit van de uitvoering van het werk, de regelmatigheid, de beschikbaarheid, de relationele kwaliteit, de flexibiliteit...?

Hanteren de andere actoren dezelfde definitie van een kwaliteitsvolle baan als de werkgever of geven ze de voorkeur aan andere dimensies? Is de persoon in inschakeling bereid om werk af te leveren dat volgens de definitie van de werkgever kwaliteitsvol is? Moet er gedacht worden aan bijkomende opleidingen of andere aanpassingen (werkroosters, mobiliteitshulp...)?

- Wat zijn de belangen van de werkgever en wat zijn de belangen van de andere actoren?

Zijn zijn belangen en die van de andere actoren convergent of contradictorisch?

Denkt hij bijvoorbeeld te winnen (of te verliezen) als hij de persoon in inschakeling een stabiele baan aanbiedt? Is het een kwestie van loonkost, van aanwervingspremies, van kosten voor een nieuwe aanwerving, van kwaliteit van de productie of de dienstverlening...? Als de baan van de persoon in inschakeling stabiel blijkt te zijn, wat is dan de impact op de onderneming?

- Welke doelstellingen streeft de werkgever na?

Voorzichtigheidshalve is het best om bij het definiëren van de SMART-doelstellingen tegelijk rekening te houden met de kwaliteit van de arbeid en met de verwachtingen en beperkingen van de persoon in inschakeling.

- Wat zijn de vermogens?

Over welke vermogens beschikt de werkgever en welke vermogens kan hij vinden in het wettelijke of reglementaire kader? Waarover zal hij moeten onderhandelen en met wie? Hoe kan hij dat doen?

- Wat kan de werkgever afremmen en zelfs tegenhouden?

Remmingen kunnen voortkomen uit verwachtingen en belangen van andere actoren die tegengesteld zijn aan de verwachtingen en belangen van de werkgever. Andere remmingen kunnen komen vanwege de arbeidsmarkt en reglementen (zie bijvoorbeeld werkloosheidsval voor personen die enkel toegang hebben tot banen aan het minimumloon).

- Hoe zal de gecoachte werkgever de resultaten van zijn actie evalueren?

Het gaat erom met de werkgever te zoeken naar concrete indicatoren die aangeven dat de persoon in inschakeling op de goede of slechte weg zit naar een stabiele baan. Deze indicatoren moeten een alarmsignaal zijn zodat de werkgever kan reageren als de situatie in negatieve zin evolueert.



## IV. Context en actoren van jobcoaching

### 1. Bevragingronde Vlaanderen

Doorheen drie jaren werk op het terrein werden heel wat bevindingen inzake de functie en het proces van jobcoaching verzameld. Daarbij waren ook tal van aanwijzingen dat jobcoaching niet louter een functie veronderstelt maar evenzeer een filosofie van duurzame tewerkstelling die door alle betrokken actoren wordt gedragen.

Het betreft vooral bevindingen van de jobcoaches maar ook van de organisatieverantwoordelijken en in mindere mate van de vrouwen in inschakeling als van werkgevers. Deze bevindingen waren evenwel niet op een systematische wijze bijeengebracht.

Teneinde al deze bevindingen te systematiseren en de factoren die een invloed hebben op jobcoaching in kaart te kunnen brengen, werd langs Vlaamse zijde binnen het project een bevragingronde uitgevoerd.

De achterliggende hypothese bij deze bevragingronde was:

De functie van jobcoach is noodzakelijk voor een duurzame tewerkstelling van de doelgroep van laaggeschoolde vrouwen. Daarnaast is een filosofie van duurzame tewerkstelling bij alle actoren, betrokken bij het proces van jobcoaching, evenzeer vereist.

Enkel wanneer alle betrokken actoren hun verantwoordelijkheid in functie van een duurzame tewerkstelling erkennen en opnemen kan de jobcoach haar functie met succes vervullen.

De actoren binnen het jobcoachingsproces werden bevroegd naar hun bevindingen bij het proces zoals dat gedurende de voorbije periode gestalte kreeg. Uit de diverse bevindingen blijkt op verschillende momenten heel duidelijk de noodzaak aan deze filosofie.

De **jobcoaches** binnen de drie Vlaamse partnerorganisaties werden persoonlijk bevroegd. De jobcoaches werden door de Nederlandstalige coördinatrice geïnterviewd aan de hand van een vragenlijst die veeleer als een checklist werd gehanteerd. De gesprekken namen zowat drie uur per organisatie in.

De **verantwoordelijken van de drie Vlaamse partnerorganisaties** binnen het project werden persoonlijk bevroegd. De verantwoordelijken werden geïnterviewd aan de hand van een vragenlijst die als checklist fungeerde bij het gesprek. De gesprekken duurden gemiddeld een tweetal uur per verantwoordelijke.

De **doelgroep van vrouwen in inschakeling** werd niet rechtstreeks bevroegd. Gezien de beperkte tijd en middelen werden de bevindingen van deze groep op een indirecte manier geregistreerd via de gesprekken

met de jobcoaches. Uiteraard heeft dit als consequentie dat de verkregen informatie slechts indicatief is en beïnvloed door de interpretatie van de jobcoaches.

Een aantal **werkgevers waarmee de jobcoaches in de voorbije periode contacten hebben gehad** werden betrokken in de bevraging.

Er werd een onderscheid gemaakt tussen een drietal categorieën van werkgevers:

Categorie A:

Werkgevers waarmee de jobcoaches in het verloop van de voorbije 12 maanden een samenwerkingsrelatie hebben opgebouwd. Dit zijn werkgevers waarmee de samenwerkingsrelatie ondertussen succesvol werd afgerond alsook werkgevers waarmee de jobcoaches op het moment van interview nog een samenwerking hadden.

Categorie B:

Werkgevers waarmee de jobcoaches in de loop van de voorbije 12 maanden een samenwerking hebben opgebouwd maar waarmee de samenwerking ondertussen op initiatief van de werkgever vroegtijdig werd stopgezet.

Categorie C:

Werkgevers die in de loop van de voorbije 12 maanden door de jobcoaches werden gecontacteerd, maar die na dit eerste contact niet op het jobcoachingsaanbod zijn ingegaan.

De gegevens van de werkgevers werden schriftelijk opgevraagd bij de jobcoaches aan de hand van respondentenfiches.

Van categorie A was vooropgesteld om 10 werkgevers persoonlijk te bevragen. De jobcoaches gaven 31 contactpersonen in deze categorie door. Uiteindelijk werden 11 werkgevers persoonlijk geïnterviewd na een eerste contact per telefoon. Eén persoon werd op eigen verzoek telefonisch bevraagd omwille van een zeer beperkte beschikbaarheid.

Bij de samenstelling van deze steekproef werd een realistische verdeling over de drie partnerorganisaties alsook een verdeling over de profit en de non-profit sector nagestreefd. Daarnaast werd de keuze voor de respondenten medebepaald door de bereidheid tot medewerking en door praktische redenen (bereikbaarheid en beschikbaarheid).

Het gesprek verliep op een gestructureerde wijze aan de hand van een checklist. De gesprekken duurden gemiddeld een 40-tal minuten.

Voor categorie B werden 8 contactpersonen door de jobcoaches opgegeven. 5 van deze personen waren om diverse redenen niet bereikbaar. Uiteindelijk werden 3 personen telefonisch bevraagd aan de hand van een checklist.

Voor categorie C werden 17 contactpersonen door de jobcoaches opgegeven. Daarvan waren 3 personen niet bereikbaar. 14 personen werden uiteindelijk telefonisch bevraagd aan de hand van een checklist.

De **vakbonden** werden niet in de bevraging betrokken vermits zij gedurende de voorbije jaren nauwelijks bij het project betrokken waren.

## 2. Gegevens m.b.t. de jobcoach

### A. Taken van de jobcoach

Gezien de operationalisering van de jobcoaching op organisatieniveau vertoont de taakinvulling van de jobcoaches binnen de verschillende organisaties een aantal verschilpunten. De verschillende partnerorganisaties zijn vertrokken van een eigen concept inzake jobcoaching en hebben daarbij de functie van jobcoach op een eigen wijze ingevuld.

Jobcoaching is een gebeuren dat zich afspeelt tussen verschillende actoren. Het verloop van een concreet jobcoachingsproces wordt medebepaald door factoren eigen aan die verschillende actoren. Bovendien wil jobcoaching uitdrukkelijk antwoorden bieden op maat van de betrokken actoren. Daardoor is het takenpakket van een jobcoach zeer gevarieerd.

Toch is de vaststelling dat

- de taken van de jobcoaches zich binnen alle organisaties toespitsen op de aspecten van de werking die een direct verband houden met de duurzame tewerkstelling van de doelgroep.
- De taken van de jobcoaches binnen alle organisaties situeren zich overwegend op het moment van de instap op de werkvloer en in de eerste periode na de tewerkstelling - dit is bijvoorbeeld uitgesproken het geval bij coaching in het kader van Interfaceprojecten (zie verder) -, hoewel er ook een aantal taken voorafgaandelijk aan de tewerkstelling door de jobcoaches worden opgenomen.

#### *a) Ten aanzien van de persoon in inschakeling*

##### **Begeleiding voorafgaandelijk aan tewerkstelling**

- **Individuele loopbaanplanning**

De jobcoach brengt samen met de persoon in inschakeling haar motivatie, capaciteiten, mogelijkheden, beperkingen, middelen, ... inzake tewerkstelling in kaart. Daarnaast wordt een individueel stappenplan opgesteld in functie van een tewerkstelling.

- **Collectieve sollicitatietraining**

- **Individuele begeleiding "naar werk"**

De jobcoach en de persoon in inschakeling gaan samen via verschillende kanalen op zoek naar een "geschikte" job. De jobcoach probeert vraag en aanbod daarbij zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Door samen te werken aan een loopbaanplan heeft de jobcoach meestal een vrij goed zicht op het profiel en de verwachtingen van de vrouw. Soms wordt daarbij expliciet vertrokken van het loopbaanplan. Het is evenwel van

groot belang dat de jobcoach ook de vraagzijde goed kent. Het is de persoon zelf die beslist op welk jobaanbod zij solliciteert.

De jobcoach zoekt samen met de persoon in inschakeling naar mogelijke oplossingen voor beperkingen inzake tewerkstelling, vb. op het vlak van mobiliteit, kinderopvang, taalvaardigheid, arbeidsvergunning .... Vaak worden concrete oplossingen samen uitgetoet. Meestal gebeurt dit in functie van een welbepaalde jobmogelijkheid. De jobcoaches geven aan dat zij relatief veel aandacht moeten geven aan "administratieve" problemen. Het in orde brengen van arbeidsvergunningen is daar een voorbeeld van.

De jobcoach werkt samen met de persoon rond de zogenaamde "geschikte" arbeidsattitudes zoals op tijd komen, de werkgever tijdig verwittigen bij afwezigheid, de veiligheidsvoorschriften op de plaats van tewerkstelling naleven, duidelijk communiceren op de werkvloer, ... De jobcoach poogt daarbij om het belang van deze attitudes bij de persoon in inschakeling te laten doordringen.

Vaak worden er één of meerdere collectieve vormingsmomenten inzake arbeidsattitudes voorzien. Dit kan tijdens de opleidingsperiode gebeuren of gekoppeld worden aan een collectieve sollicitatietraining. Wanneer er sprake is van een collectief moment, wordt dit in sommige gevallen door andere medewerkers binnen de inschakelingsorganisatie opgenomen. Bij één van de organisaties wordt dit collectieve moment aanzien als een eerste stap in de opbouw van de relatie van de jobcoach met de vrouwen in inschakeling. De functie van jobcoach bij de zoektocht naar duurzame tewerkstelling wordt hen op dat moment reeds duidelijk gecommuniceerd.

- Concrete begeleiding bij het solliciteren.

Dit kan gaan van het aanmoedigen van de persoon vooraleer zij gaat solliciteren, tot het samen opstellen van de sollicitatiebrief, het voorafgaandelijk contacteren van de werkgever door de jobcoach en het met de persoon meegaan op het sollicitatiegesprek bij de werkgever.

- Individuele begeleiding

Voor sommige personen in inschakeling is een tewerkstelling omwille van diverse problemen in hun privé-leven of in hun sociale en familiale situatie (nog) niet haalbaar. Voorkomende problemen betreffen huisvesting, echtscheiding, bepaalde verslavingsproblematiek, psychische problemen, ... De jobcoach gaat in functie van tewerkstelling met deze personen op zoek naar haalbare oplossingen. Uiteraard ligt een oplossing vaak in een goede doorverwijzing.

De jobcoaches geven daarbij aan dat zij enkel oplossingen zoeken voor problemen die een directe tewerkstelling in de weg staan. Het is evenwel niet altijd zo gemakkelijk om dit "directe" verband aan te geven. Sommige jobcoaches geven aan dat zij ook begaan zijn met het "algemene" welzijn van de personen in inschakeling en in het verlengde daarvan ook niet direct tewerkstellingsgebonden problemen aanpakken.

- Begeleiding tijdens stages

In een aantal gevallen doet de jobcoach de individuele opvolging van een vrouw tijdens een stageperiode. Soms betreft dit een stageperiode tijdens een opleiding waarbij er gericht wordt begeleid in functie van het bijwerken van een vastgesteld zwak punt bij de betrokken vrouw (vb.

taalvaardigheid, functioneren in team, ...). Soms betreft dit een eindstage als directe opstap naar een mogelijke tewerkstelling. Op dat moment wordt de betrokken vrouw (alsook de werkgever) tijdens deze periode reeds effectief gecoacht in functie van een duurzame tewerkstelling in die job.

### Begeleiden bij de instap op de werkvloer

- De jobcoach ondersteunt de nieuwe werkneemster bij de overgang naar haar nieuwe status (als werkneemster)

In de meeste gevallen verloopt de begeleiding van de vrouwen bij de instap op de werkvloer vrij intensief. In deze overgangperiode ervaren de jobcoaches zich als zeer belangrijk voor de vrouwen. Het is een fase die voor vele vrouwen gekenmerkt wordt door veel vragen, twijfels en onzekerheid. In die periode helpt de "vertrouwde" figuur van de jobcoach hen om antwoorden te vinden op vragen en om hun zelfvertrouwen te versterken. De jobcoaches geven aan dat zij in die eerste week (weken) direct bereikbaar moeten zijn voor de vrouwen.

Ook hier gebeurt de begeleiding op maat en varieert daardoor heel sterk. In sommige gevallen blijft de jobcoach ter beschikking van de vrouw, in andere gevallen bezoekt de jobcoach de nieuwe werkneemster één of meerdere malen op haar nieuwe werkplek. In nog andere gevallen draait de jobcoach één of meerdere dagen mee op de werkplek gedurende de eerste werkperiode.

De begeleiding spitst zich in deze fase toe op de inwerking in de nieuwe job, de nieuwe omgeving.

Daarnaast blijft de jobcoach wijzen op het belang van "goede" arbeidsattitudes.

Uiteraard heeft de jobcoach ook verder aandacht voor de voorkomende problemen op privé of sociaal vlak voor het geval hiervoor nog geen oplossing zou zijn gevonden.

- De jobcoach zorgt voor duidelijkheid

De jobcoach helpt de vrouw duidelijkheid te verkrijgen inzake haar taak (concrete jobinhoud) haar rechten en plichten als werkneemster binnen het bedrijf (arbeidsreglement, arbeidscontract, veiligheidsvoorschriften), eventueel andere (mondelijke) afspraken, verwachtingen op de werkvloer, ...

Dit veronderstelt dat de jobcoach op korte termijn informatie opdoet over het bedrijf o.a. via voorafgaande contacten met de werkgever, bedrijfsbezoeken, ...

- De jobcoach zorgt voor een duidelijk communicatie tussen de nieuwe werkneemster en de werkgever

Door samen met de nieuwe werkneemster de geldende regels en afspraken binnen het bedrijf door te nemen, bereidt de jobcoach in zekere zin ook een goede communicatie tussen werkneemster en werkgever voor. De coach begeleidt de nieuwe werkneemster bij het opbouwen van een "constructieve" relatie met haar werkgever én met haar collega's.

## Begeleiding tijdens de eerste periode op de werkvloer

Na de overgangsfase blijft de jobcoach de nieuwe werkneemster verder opvolgen. Ook hier is de concrete invulling, alsook de frequentie van contacten als de duur van de opvolging zeer verscheiden.

De begeleiding spitst zich doorgaans toe op een blijvende ondersteuning inzake arbeidsattitudes en/of op het zoeken naar haalbare oplossingen inzake randvoorwaarden.

De ervaring van de jobcoaches wijst uit dat ondanks een intensieve vooropleiding en begeleiding, het aangewezen is om ook na de tewerkstelling te blijven hameren op het belang van goede arbeidsattitudes.

In een aantal gevallen begeleidt de jobcoach ook de technische inwerking. Dit verloopt soms op een heel systematische wijze aan de hand van een stappenplan, dat in overleg (tussen jobcoach en nieuwe werkneemster, soms ook met de werkgever) werd opgemaakt.

In de meeste gevallen is er een opvolgingsmoment op de werkplek in het bijzijn van de werkgever voorzien na een bepaalde periode (na 3 maand, na 6 maand). Soms blijft het bij dit ene contact, eventueel aangevuld met één of meerdere tussentijdse telefonische opvolgingscontacten op initiatief van de jobcoach. In andere gevallen blijft de jobcoach de persoon op een regelmatige basis bezoeken op de werkplek en/of daarbuiten en zijn er op geregelde tijdstippen evaluatiemomenten voorzien al dan niet in overleg met de werkgever. Meestal neemt de intensiteit van de coaching af met het vorderen van de weken of maanden. In een aantal gevallen blijft de jobcoach de vrouw langer dan een jaar opvolgen op haar werkplek.

Het komt uiteraard ook voor dat de jobcoach in geval van (dreigende) problemen op de werkplek op initiatief van de werkgever of de werkneemster of soms op eigen initiatief contact opneemt met de werkneemster.

De jobcoaches blijven gedurende de eerste maanden van de tewerkstelling buiten de geplande contacten ook beschikbaar voor de vrouwen. De vrouwen kunnen bij hen terecht met bijkomende vragen of wanneer zich problemen voordoen met betrekking tot hun tewerkstelling of de communicatie met hun werkgever. Ze kunnen ook bij de jobcoach terecht om hun verhaal te doen.

Wanneer de tewerkstelling wordt stopgezet binnen de eerste maanden, kunnen de vrouwen terecht bij hun jobcoach. Deze gaat in dat geval samen met hen op zoek naar een alternatieve tewerkstellingsmogelijkheid.

### *b) Ten aanzien van de werkgever*

## Contacten voorafgaandelijk aan de tewerkstelling

In functie van het vinden van jobs gaat de jobcoach via verschillende kanalen op zoek naar kandidaat-werkgevers. Contacten met werkgevers kunnen voortvloeien uit een bestaande samenwerking van de eigen

organisatie met die werkgever, vb. op het vlak van stages. Contacten met werkgevers worden overwegend gelegd in antwoord op een concrete vacature. Hierbij kan de jobcoach reageren op een open vacature bij de werkgever of kan de werkgever zelf het initiatief nemen om de organisatie van waaruit de jobcoach werkt te contacteren. De vorm en de inhoud van een eerste contact met een werkgever kan heel verschillend zijn.

De jobcoach staat voor de opdracht om tijdens een eerste contact de werkgever te informeren en te overtuigen inzake het aanbod aan kandidaten en het aanbod aan jobcoaching. De ervaring leert dat dit geen evidente opdracht is.

In een minderheid van de gevallen is het eerste contact een antwoord op een vraag van een werkgever naar coaching van (nieuwe) werknemers. In die contacten zal de jobcoach de werkgever niet meer zozeer moeten overtuigen.

Ook informatieverstrekking aangaande tewerkstellingsmaatregelen (waarvoor de kandidaat-werknemer in aanmerking komt) alsook concrete assistentie inzake de toegang tot die tewerkstellingsmaatregel kunnen het voorwerp zijn van de contacten tussen de werkgever en de jobcoach.

### **Contacten bij de indiensttreding van de nieuwe werknemer:**

Om en rond het moment van aanwerving fungeert de jobcoach vaak als een tussenpersoon op het vlak van informatie-uitwisseling tussen werkgever en werknemer. De bedoeling daarbij is dat de jobcoach de werkgever en de werknemer in een directe constructieve dialoog brengt.

De jobcoach assisteert de werkgever bij administratieve besloemingen aangaande de indiensttreding. Daar waar het een aanwerving van allochtone vrouwen betreft, brengt dit vaak bijkomende administratieve procedures met zich mee (arbeidsvergunningen, -kaarten,...) In die gevallen komt de taak van de jobcoach in eerste instantie neer op een introductie van de werkgever in deze omslachtige materie.

In een aantal gevallen zijn er één of meerdere overlegmomenten tussen de jobcoach en de werkgever (verschillende niveau's binnen het bedrijf) en de nieuwe werknemer over de concrete taakinvulling alsook de verwachtingen van het bedrijf. Soms wordt daarbij een stappenplan opgesteld ten behoeve van het inwerkingproces van de nieuwe werknemer.

Tijdens de contacten bij indiensttreding worden doorgaans afspraken gemaakt inzake de verdere opvolging van de nieuwe werknemer binnen het bedrijf. Concreet betekent dit de planning van een aantal afspraken voor opvolgingsgesprekken van de jobcoach met de werkgever.

### **Contacten tijdens de eerste periode van tewerkstelling:**

De samenwerking van de jobcoach met de werkgever beperkt zich in de meeste gevallen tot één of meerdere opvolgings (of evaluatie-) gesprekken na enkele maanden tewerkstelling.

### *c) Ten aanzien van de inschakelingsorganisatie*

- Binnen de eigen organisatie spitsen de taken van de jobcoach zich voornamelijk toe op overleg met de collega's alsook op de bundeling en de overdracht van expertise. Alle jobcoaches geven aan dat er relatief gezien veel tijd gaat naar overleg met collega's binnen de eigen organisatie.

- Overleg met de collega's inzake de functie-invulling en de functieafbakening van de jobcoach.

Bij de aanvang van het project was het concept van jobcoaching bij de verschillende partnerorganisaties duidelijk. Doch op dat moment was de functie van jobcoach nog niet concreet ingevuld noch duidelijk afgebakend ten opzichte van de taakhoud van de andere begeleiders binnen de organisatie. Het enige waar duidelijkheid over bestond was dat de taken van de jobcoach zich zouden situeren op het vlak van (duurzame) tewerkstelling.

Deze onduidelijkheid had tot gevolg dat de jobcoaches in de beginfase soms taken opnamen die volgens hun collega's tot hun takenpakket behoorden.

Daaruit groeide het overleg van de jobcoach met collega's die ook bezig zijn met tewerkstellingsaspecten (trajectbegeleiders, stagebegeleiders, verantwoordelijken tewerkstelling, ...).

Dit overleg was overwegend vrij informeel en ongestructureerd van aard. Na verloop van tijd werd de functie van jobcoach duidelijk genoeg zowel voor de jobcoach als voor de andere medewerkers. Daardoor werden deze overlegmomenten afgebouwd.

- Overleg met de collega's inzake tewerkstellingsaspecten.

In de meeste organisaties bestaat er een systematisch overleg inzake de tewerkstellingsaspecten, waaraan de jobcoaches, de trajectbegeleiders en de verantwoordelijken inzake tewerkstelling deelnemen ("werkgroep trajectbegeleiding en jobcoaching", "werkgroep tewerkstelling"). Hier worden individuele dossiers besproken, maar ook algemene aspecten die te maken hebben met de tewerkstelling van de ex-cursisten of die het werk van de trajectbegeleiders/jobcoaches beïnvloeden (vb. hoe gaan we om met werkgevers die zich duidelijk discriminerend opstellen).

- Terugkoppeling van de vaststellingen uit de jobcoachingspraktijk, waardoor het aanbod van de eigen organisatie (nog) beter kan aansluiten bij de evoluties op de arbeidsmarkt en bij de behoeften van de doelgroep. Via de coaching van de ex-cursisten of werkzoekenden bij hun instap op de werkvloer en na de tewerkstelling, kunnen de jobcoaches vaststellen in welke mate deze personen tegemoet komen aan de vraag van de bedrijfswereld of op welke vlakken hun voorafgaande opleiding/begeleiding eventueel nog kan bijgestuurd worden om hen nog beter op een duurzame tewerkstelling voor te bereiden.

Door hun voortdurende zoektocht naar jobmogelijkheden krijgen de jobcoaches zicht op de lokale, regionale arbeidsmarkt, voor wat betreft de functies die in aanmerking komen voor hun doelgroep.



Door de contacten met de werkgevers aangaande de invulling van vacatures en de inwerking van nieuwe werkneemsters leren zij de expliciete maar ook de meer impliciete verwachtingen kennen die werkgevers vooropstellen inzake technische vaardigheden en arbeidsattitudes van hun personeel.

Al deze informatie kan belangrijke aanwijzingen inhouden inzake een betere aansluiting van het opleidings-/begeleidingsaanbod van de eigen organisatie, wat de kwaliteit van dit aanbod uiteraard verhoogt.

Het is een belangrijke taak voor de jobcoaches om deze informatie binnen de organisatie terug te koppelen. Een van de verantwoordelijken omschreef dit als de "barometerfunctie" van de jobcoach binnen de eigen organisatie. Door haar contacten met de werkzoekenden/werkneemsters enerzijds en met de werkgevers anderzijds houdt de jobcoach een belangrijke vinger aan de pols inzake mogelijkheden, beperkingen, verwachtingen, motieven enz. bij beide groepen alsook inzake de evoluties die zich daarin voordoen.

*Vb. Jobcoaches stellen herhaaldelijk vast dat een vroegtijdig afspringen van tewerkstelling te maken heeft met een gebrekkige communicatie tussen de nieuwe werkneemster en haar werkgever. Een gebrekkige communicatie ligt vaak aan het feit dat de betrokken werkneemster de voertaal binnen het bedrijf onvoldoende kent of in andere gevallen te weinig assertief is of te over weinig communicatieve vaardigheden beschikt. (Daarmee is niet gezegd dat de oorzaak van een gebrekkige communicatie steeds bij de nieuwe werkneemster te zoeken is. Het kan ook zijn dat de wijze en het verloop van communicatie binnen het bedrijf voor verbeteringen vatbaar zijn.) Jobcoaches stellen bovendien vast dat werkgevers op het vlak van taalkennis en communicatie binnen het bedrijf doorgaans heel hoge eisen stellen. Dit zijn belangrijke aanwijzingen om binnen de opleiding en de begeleiding naar en op het werk nog meer nadruk te leggen op communicatieve vaardigheden en het belang van taalkennis in functie van duurzame tewerkstelling.*

- Systematiseren en doorgeven van de expertise inzake jobcoaching binnen de eigen organisatie

Jobcoaching veronderstelt een specifieke expertise. Doorheen hun dagelijkse praktijk en in dialoog met collega-jobcoaches en trajectbegeleiders bouwen de jobcoaches deze expertise stilaan op.

In een aantal gevallen brengt de jobcoach deze expertise op een meer systematische wijze in kaart. Dit kan onder de vorm van het opstellen van een concrete handleiding inzake jobcoaching ten behoeve van collega's in opleidings- of tewerkstellingsprojecten binnen of buiten de eigen organisatie.

Een van de verantwoordelijken omschreef het als volgt: "door de coaching van vrouwen in externe bedrijven bouwt de jobcoach expertise op die nuttig is voor de begeleiding van vrouwen binnen ons eigen tewerkstellingsproject. De opgedane inzichten beïnvloeden de wijze waarop we binnen ons eigen project de individuele coaching uitbouwen."

- Bijdragen aan de uitbouw van een "werkgevers"-netwerk

Via hun contacten met werkgevers dragen de jobcoaches sowieso bij tot uitbouw van de contacten met werkgevers vanuit hun eigen organisatie.

In een aantal gevallen worden de jobcoaches actief betrokken bij de systematische uitbouw van een bedrijfvennetwerk en worden ze aangesproken om initiatieven in dat kader te ondernemen of te ondersteunen.

- Administratieve dossieropvolging met het oog op interne en externe rapportering

De jobcoach houdt van elke persoon die zij begeleidt/contacteert een dossier bij. Dit dossier is een belangrijk instrument in eerste instantie voor de jobcoach en eventueel andere collega-coaches, opleiders, begeleiders van de gecoachte persoon ter ondersteuning van het verloop van het coachingsproces. De administratieve dossiers leveren een zichtbaar spoor op van geleverde inspanningen voor en met deze doelgroep. Vooraleer de jobcoach in dienst kwam werden deze inspanningen in zekere mate ook geleverd, vaak door verschillende andere medewerkers, maar deze inspanningen werden op geen enkel moment zichtbaar gemaakt.

Daarnaast kan het een belangrijk, ondersteunend instrument zijn met betrekking tot het groeiproces van de betrokken vrouw. Zij krijgen daardoor na verloop van tijd zicht op de inspanningen die ze reeds hebben geleverd, de weg die ze reeds hebben afgelegd. Dat kan hun zelfvertrouwen in grote mate versterken.

De administratieve dossiers zijn uiteraard ook van belang met het oog op de externe rapportering van de werkzaamheden in de eerste plaats naar subsidiërende instanties.

#### *d) Ten aanzien van de vakbonden*

In de voorbije periode hebben de jobcoaches geen contacten gehad met vakbonden. Dit valt te verklaren door het feit dat de coaches voornamelijk werkzaam waren in kleine bedrijven/organisaties waar de vakbonden geen afvaardiging hebben.

## B. Profiel van de jobcoach

Een jobcoach heeft een heel gevarieerd takenpakket in relatie met verschillende personen. De ervaring van de voorbije jaren wijst uit dat een aantal houdingsaspecten en een aantal vaardigheden vereist zijn voor het vervullen van deze functie. Het blijkt bovendien ook noodzakelijk dat de jobcoach een zekere kennisbagage heeft of verwerft. Onderstaand profiel omvat die aspecten die door de jobcoaches en door de organisatieverantwoordelijken als belangrijk naar voren worden gebracht.

## a) Houdingsaspecten

- Een open en neutrale, respectvolle houding

Een jobcoach dient het vertrouwen te hebben van alle personen die zij coacht, zowel van de vrouwen in inschakeling als van de werkgevers (verschillende medewerkers binnen een bedrijf). Een jobcoach treedt deze personen onbevooroordeeld tegemoet en staat open voor ieders verhaal. Een jobcoach kiest geen kant maar neemt een neutrale positie in ten overstaan van alle betrokken actoren binnen het coachingsgebeuren. Een jobcoach stelt zich op als een diplomaat.

Een jobcoach blijft discreet in de omgang en respecteert de privacy van alle betrokkenen.

- Een positieve, motiverende houding

Een jobcoach ondersteunt mensen in een groei/leerproces. Daarbij is het belangrijk dat de jobcoach gelooft in deze personen (hun mogelijkheden, motivatie, (arbeids)attitude, potentieel, ...) en dat hen dat ook duidelijk maakt via een positieve (doch realistische) bekrachtiging en een permanente aanmoediging.

- Een assertieve, kordate houding

Een jobcoach kent haar opdracht. Zij maakt duidelijke afspraken en trekt duidelijke grenzen in overleg met de personen met wie zij samenwerkt en houdt zich kordaat aan deze afspraken. Uiteraard verwacht de jobcoach dat ook van de andere actoren. Jobcoaching vergt een directe, vaak confronterende opstelling.

Een jobcoach is iemand die stevig in haar schoenen staat ten overstaan van verschillende andere personen en in uiteenlopende situaties. Een jobcoach durft uitdagingen aan te gaan, durft voorstellen te doen en initiatief te nemen.

- Een betrokken houding

Een jobcoach is overtuigd van haar opdracht. Een jobcoach is begaan met het welzijn van de personen die zij begeleidt, voelt zich betrokken bij het functioneren van de bedrijven/organisaties waarmee zij samenwerkt. In functie van haar objectieve positie bewaart een jobcoach evenwel voldoende afstand ten opzichte van de verschillende betrokkenen en hun problematiek.

- Een flexibele houding

Een jobcoach dient vlot te kunnen omgaan met tal van personen en soepel te kunnen inspelen op uiteenlopende verwachtingen, situaties, wendingen, ...Dit vergt een goed aanpassingsvermogen en een vlot inwerkingsvermogen alsook de kunst om binnen een goede werkplanning toch voldoende flexibiliteit te voorzien.

- Een genderbewuste houding

Vanuit een vertrouwdheid met de genderproblematiek, heeft een jobcoach op elk moment van het jobcoachingsgebeuren aandacht voor de genderspecten. Door de andere actoren meer bewust te maken van deze

vaak impliciete mechanismen, tracht de coach de impact ervan te verminderen.

## *b) Vaardigheden*

- Vlot en duidelijk kunnen communiceren (communicatief vaardig)

Een jobcoach moet bovenal communicatief vaardig zijn.

Zij moet goed kunnen luisteren naar verschillende verhalen en verwachtingen. Het komt er op aan om de (figuurlijke) taal van de verschillende betrokkenen met wie zij op weg gaat te begrijpen. (Dit veronderstelt een zekere kennis van deze actoren.) In sommige gevallen wordt van de jobcoach verwacht dat zij ook letterlijk meerdere talen (of althans een zekere basis ervan) kent.

Een jobcoach kan duidelijke en gerichte boodschappen geven aan de verschillende betrokkenen. Dit veronderstelt dat de coach niet enkel de taal van al deze actoren moet verstaan, maar dat zij deze ook moet kunnen spreken.

- Goed met mensen overweg kunnen (sociaal en relatie vaardig)

De opbouw van een samenwerkingsrelatie en van een vertrouwensrelatie veronderstelt bij een jobcoach menig sociale vaardigheden. Een jobcoach is bij voorkeur iemand die graag met mensen omgaat, die vlot contacten legt en vertrouwen uitstraalt. Een jobcoach heeft een zekere mensenkennis en enig psychologisch inzicht. Een jobcoach moet beschikken over een goede intuïtie en over veel geduld.

Een jobcoach kan personen motiveren en overtuigen.

In conflictsituaties blijft een jobcoach rustig, onpartijdig en treedt zij op als bemiddelaar.

- Zich gemakkelijk kunnen aanpassen en zich snel kunnen inwerken

In contact met verschillende personen en situaties is het belangrijk dat een jobcoach zich snel en vlot kan aanpassen. Een jobcoach dient op vrij korte termijn zicht te verwerven op personen (met hun mogelijkheden, beperkingen, motivatie en aspiraties, achtergrond, ...) en op situaties of omstandigheden (vb. takenpakket van een functie, arbeidsomstandigheden en -organisatie en -voorwaarden op een werkplek). Een goed observatievermogen met oog voor (belangrijke) details, een zekere alertheid en een goed inschattingsvermogen met betrekking tot wat essentieel is en wat bijkomstig, komen daarbij goed van pas.

- Zelfstandig en in overleg kunnen functioneren

Een jobcoach is in staat zijn om zelfstandig te functioneren en om haar werk te organiseren. Daarnaast moet zij voortdurend in overleg werken met anderen (personen in inschakeling, werkgevers, collega's binnen de eigen organisatie).

- Goed kunnen organiseren en plannen

Gezien de veelheid en de veelzijdigheid aan taken komt het er voor een jobcoach op aan om deze taken goed te organiseren en te plannen.

Bovendien is het onontbeerlijk om voldoende flexibiliteit te behouden om het hoofd te kunnen bieden aan onvoorziene omstandigheden.

- Administratief onderlegd zijn en overweg kunnen met computer en internet

Het bijhouden van dossiers inzake de verschillende contacten met het oog op interne en externe rapportering vergt een zekere administratieve vaardigheid. Praktische kennis van computer en internet is niet alleen een troef voor het opmaken van dossiers, maar kan de jobcoach ook ondersteunen bij de begeleiding van vrouwen op zoek naar werk (vb. opzoeken van vacatures).

### *c) Kennis*

- Zelfkennis

Als jobcoach is het belangrijk om de eigen draagkracht, de eigen sterktes en zwaktes te kennen. Een jobcoach dient zich bewust te zijn van de waarden en normen die zij bewust en onbewust hanteert in relatie met anderen (vb. inzake gender, etnische afkomst).

- Kennis van de doelgroep van de vrouwen in inschakeling

Het is belangrijk dat de jobcoach zicht heeft op de globale achtergrond en problematiek van de doelgroep van laaggeschoolde (allochtone) vrouwen in inschakeling, op de factoren die de (duurzame) professionele integratie van deze doelgroep beïnvloeden.

- Zicht op de concrete persoon in inschakeling

Jobcoaching veronderstelt maatwerk. Daarom dient de coach een zekere informatie te hebben inzake de persoon die zij begeleidt en voeling te verwerven met deze persoon. Deze kennis draagt bij tot het geloof dat de jobcoach heeft in de persoon die zij begeleidt.

- Kennis van de werkgevers

Het is evenzeer van belang dat een jobcoach zicht heeft op de realiteit van de bedrijven. De jobcoach dient in zekere mate vertrouwd te zijn met de wetmatigheden (economische, maar ook sociale) die in de bedrijfswereld worden gehanteerd en die een invloed hebben op de o.a. aanwervingspolitiek van kansengroepen.

- Zicht op de concrete werkgever/bedrijf

Coaching in functie van duurzame tewerkstelling veronderstelt van de jobcoach dat deze zicht verwerft op het bedrijf waarmee hij/zij samenwerkt, dat zij zich terdege informeert aangaande de aard van het bedrijf, de visie die er wordt gehanteerd, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden, ...

- Kennis van de job (van de nieuwe werkneemster)

De jobcoach dient ook zicht te verwerven op de concrete invulling van de functie binnen het bedrijf (de concrete taken die moeten worden vervuld,

de handelingen en de competenties die daartoe vereist zijn, het vooropgestelde werkritme, ...).

- Kennis van het jobaanbod op de arbeidsmarkt (lokaal/regionaal)

Een jobcoach moet zicht hebben op de tewerkstellingsmogelijkheden voor de doelgroep die zij begeleidt.

- Kennis van tewerkstellingsmaatregelen en tewerkstellingsstatuten

Het is aangewezen om een basiskennis te hebben inzake de geldende tewerkstellingsmaatregelen en –statuten. Gezien de complexiteit van deze materie en het gegeven dat deze materie heel snel evolueert, is het handig om te kunnen terugvallen op een aantal deskundigen terzake.

- Kennis van de sociale kaart/organisaties voor sociale, psychische en medische begeleiding in de regio

In functie van een gerichte doorverwijzing is het nuttig om als jobcoach enigszins thuis te zijn inzake de sociale kaart van de regio. Ook hier is het handig als zij daarbij kan beroep doen op een netwerk van contacten binnen die verschillende organisaties.

- Kennis van gender

Een jobcoach heeft een basis inzake gender in het algemeen en inzake de gendergebonden factoren die het proces van jobcoaching beïnvloeden.

## C. Relatie van de jobcoach met:

### *a) De persoon in inschakeling*

De relatie van de jobcoach met de vrouw in inschakeling kan zeer sterk variëren inzake inhoud, de duurtijd en de frequentie van de contacten. Veel hangt samen met de taakinvulling van de jobcoach zoals hierboven werd aangegeven.

(Soms heeft de jobcoach met de vrouw buiten de jobcoachingsrelatie nog een andere relatie, vb. in een aantal gevallen kan de integrale trajectbegeleider ook de jobcoach van de vrouw zijn.)

Kenmerkend voor de meeste relaties tussen de jobcoach en de vrouw in inschakeling is dat het een "vertrouwensrelatie" betreft, of dat er althans een vertrouwensband wordt nagestreefd door de jobcoach. Dit vertrekkinge vanuit de veronderstelling dat een goede vertrouwensrelatie noodzakelijk is om de persoon in inschakeling op een "succesvolle" manier te begeleiden naar duurzame tewerkstelling. De wijze waarop deze vertrouwensband wordt opgebouwd kan ook zeer sterk verschillen. Soms groeit het vertrouwen door het samen afleggen van een intensief traject naar werk. Soms wordt het vertrouwen op vrij korte termijn opgebouwd door samen concrete acties te ondernemen in functie van tewerkstelling of door samen een aantal dagen op de werkvloer mee te draaien.

Het feit dat dit veelal een vertrouwensrelatie betreft, wordt aangetoond door het feit dat vele vrouwen met diverse problemen van privé en sociale of relationele aard bij de jobcoach te rade gaan. Ook na de tewerkstelling keren vele vrouwen in geval van problemen - ook als deze niet gelinkt zijn aan de tewerkstelling - bij hun jobcoach terug. Ook de werkgevers percipiëren de relatie van de nieuwe werkneemster met de jobcoach als een relatie van vertrouwen. Zij kunnen bij hen met "alles" terecht. "Bij ons komen ze niet met hun ongenoegen en hun vragen, daarmee gaan ze naar hun jobcoach."

Daarnaast is de relatie jobcoach – vrouw in inschakeling in de praktijk overwegend een "ondersteunende" relatie. De jobcoach begeleidt de vrouw in haar zoektocht naar een geschikte job, bij de instap op de werkvloer en bij het behoud van haar werk. De jobcoach zoekt samen met de vrouw naar oplossingen, toont haar mogelijkheden maar laat haar de beslissingen nemen.

De jobcoach spreekt de vrouw aan op haar eigen verantwoordelijkheid inzake "duurzame" tewerkstelling.

Idealiter assisteert de jobcoach de vrouw niet alleen in functie van een duurzame tewerkstelling maar zet de coach haar ook op weg naar meer zelfredzaamheid. De jobcoach begeleidt de vrouw in haar groeiproces naar zelfstandigheid. De coach probeert doorheen het traject dat ze samen afleggen de vrouw voortdurend te stimuleren in haar zelfvertrouwen.

## *b) De werkgever*

De relatie van de jobcoach met de werkgever beperkt zich tot een aantal persoonlijke of telefonische contacten gespreid over een aantal weken tot maanden. De meeste contacten situeren zich in de periode juist voor en na de indiensttreding van de nieuwe werkneemster. De contacten hebben concreet betrekking op (de praktische aspecten van ) de instap van de betrokken vrouw (reactie op een vacature, (inleiding op) het sollicitatiegesprek, het introductiegesprek, overleg aangaande taakhoud en inwerking op praktisch vlak, administratieve ondersteuning, ...). De contacten die later volgen betreffen meestal enkel opvolgingsgesprekken en situeren zich doorgaans na verloop van enkele maanden. Het initiatief voor de contacten gaat meestal uit van de jobcoach. Van een wederkerige samenwerkingsrelatie is slechts af en toe sprake. (Interface –projecten maken hierop een uitzondering). De jobcoaches geven aan dat zij zich als beschikbare partner opstellen ten aanzien van de werkgevers. De realiteit toont dat de werkgevers weinig tot niet op dit aanbod ingaan (met uitzondering van de administratieve ondersteuning waarvoor de werkgevers de jobcoaches wel erkennen in hun deskundigheid). Veel heeft te maken met het feit dat de werkgevers de jobcoach percipiëren als een "vertrouwensfiguur" van de nieuwe werkneemster. Deze perceptie wordt versterkt door het feit dat de jobcoach deze persoon begeleidt vanuit de sociale organisatie. Daardoor merken werkgevers vooral het "indirecte" belang van een jobcoach voor hun eigen organisatie op. (zie verder)

Het komt zelden voor dat een jobcoach na verloop van tijd voor een werkgever een vertrouwensfiguur wordt. Als ze de kans krijgen om zich als een "neutrale" figuur voor werkneemster en werkgever te bewijzen, dan slagen jobcoaches er in om het vertrouwen van werkgevers te winnen. De realiteit is dat ze daartoe vaak weinig tijd en ruimte krijgen binnen de bedrijven.

## D. Van functie naar filosofie

### *a) Ten aanzien van de persoon in inschakeling*

Naast het vinden en het behouden van een duurzame job is "empowerment" van de vrouwen in inschakeling een belangrijke doelstelling van jobcoaching. Duurzame tewerkstelling veronderstelt immers dat de werkneemster in alle omstandigheden voldoende sterk staat om op zichzelf terug te vallen.

De ondersteuning door de jobcoach dient bijgevolg volledig in het teken te staan van de verhoging van de zelfredzaamheid van de betrokken vrouw.

De jobcoach heeft in feite geen andere opdracht dan de andere medewerkers binnen de inschakelingsorganisatie. Al deze medewerkers dienen de personen in inschakeling te begeleiden naar zelfredzaamheid. Zij bepalen mee het succes van de jobcoaching door binnen hun functie ook te werken met het oog op een duurzame tewerkstelling van de personen in inschakeling.

De invoering van de functie van de jobcoach heeft de tijdsperiode tijdens dewelke er aan empowerment wordt gewerkt, verlengd. Specifiek aan de functie van jobcoach is dat deze de persoon nog een steuntje kan bieden bij en na de belangrijke overgang naar werk en tegelijkertijd ook haar nieuwe werkmilieu kan sensibiliseren in functie van duurzame tewerkstelling (zie verder). Idealiter maakt de fase waarbij de jobcoach de persoon in inschakeling begeleidt slechts een fase uit in een langlopend proces van empowerment dat voorafgaandelijk werd opgezet door andere medewerkers binnen de inschakelingsorganisatie en dat later zal overgenomen worden door de vrouw zelf in interactie met de actoren binnen haar nieuwe werkomgeving en dat een duurzame tewerkstelling kan bevorderen.

Dit werken aan empowerment wordt door de coaches doorgaans ervaren als één van de moeilijkste aspecten van hun job. Heel wat van de vrouwen in inschakeling verwachten heel duidelijk dat de jobcoach in hun plaats een job voor hen zal zoeken (en vinden).

De jobcoaches geven aan dat zij de vrouwen op zoveel mogelijk momenten tijdens het traject aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid door hen zelf te laten beslissen door hen zelf stappen te laten zetten. Zij proberen daaromtrent samen met de betrokkenen heel duidelijke afspraken te maken en te hanteren.



Zij geven aan dat het heel belangrijk is voor de personen in inschakeling om duidelijkheid te scheppen aangaande de rol en de taken van een jobcoach. Het is de boodschap om duidelijke grenzen te hanteren, vb. de grenzen aan de beschikbaarheid van de jobcoach.

### *b) Ten aanzien van de werkgever*

De jobcoach gaat een samenwerkingsrelatie aan met de werkgever waarbij de coach zich opstelt als een coach voor de verschillende betrokkenen in functie van een duurzame tewerkstelling.

Het is daarbij de bedoeling dat de jobcoach de werkgever begeleidt bij de integratie van de nieuwe werkneemster, de werkgever informeert en op weg zet bij de opbouw van een duurzame constructieve dialoog met de nieuwe werkneemster.

De jobcoaches geven aan dat de bestaande contacten zich meestal beperken tot een aantal praktische aspecten inzake de instap en de opvolging van de nieuwe werkneemster op de werkvloer.

Vanuit haar bekendheid met de doelgroep en haar deskundigheid inzake coaching is het eveneens opdracht voor de jobcoach om de werkgever te adviseren bij het integratieproces en om hen bewust te maken van hun verantwoordelijkheid daarbij. De jobcoach ondersteunt de werkgever in zijn/haar leerproces.

Daarnaast kan jobcoaching ook een bijdrage leveren aan een duurzame tewerkstelling binnen het bedrijf, aan het terugdringen van een eventueel groot verloop of uitvalpercentage binnen het bedrijf.

In dat licht kan de jobcoach een belangrijke signaalfunctie vervullen binnen het bedrijf. Vanuit een positie als buitenstaander is een jobcoach soms beter dan interne bedrijfsmedewerkers geplaatst om blinde vlekken in een bedrijf (personeelsbeleid, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, veiligheid op de werkvloer, ...) op te merken en aan te kaarten. Vanuit de coachende rol kan een jobcoach bepaalde aanpassingen of veranderingen met het oog op een vlotte integratie van de nieuwkomer aanbrengen die een verbetering van de arbeidsomstandigheden of voorwaarden voor meerdere werknemers kunnen inhouden. Op die manier kan een jobcoach een bijdrage leveren aan een verbetering van de kwaliteit van de arbeid in een bedrijf. Het is uiteraard noodzakelijk dat de werkgever (en dat op alle niveau's binnen het bedrijf) zelf ook overtuigd raakt van zijn/haar verantwoordelijkheid inzake een duurzame tewerkstelling. Ook hier kan een jobcoach een bijdrage leveren door concrete aspecten met betrekking tot de coaching aan te grijpen om een bewustwordingsproces op gang te brengen of te ondersteunen.

### *c) Ten aanzien van de inschakelingsorganisatie*

Het is duidelijk dat een duurzame integratie van de doelgroep van laaggeschoolde vrouwen niet enkel afhangt van een intensieve begeleiding

door een jobcoach bij de instap op de werkvloer en tijdens de daaropvolgende periode. De jobcoaches geven dit aan als volgt "Wij kunnen onmogelijk iemand op slechts enkele weken tijd voldoende voorbereiden op een duurzame tewerkstelling. Wij alleen kunnen niet rechte trekken wat soms al jarenlang scheef zit vb. op het vlak van een gezonde arbeidsattitude."

Werken aan duurzame tewerkstelling is een proces waarbij de inzet vereist is van alle betrokkenen, de werkzoekende/werkneemster, de werkgever, (de vakbond), de jobcoach alsook de andere begeleiders/opleiders binnen de inschakelingsorganisatie. Alle begeleiders, opleiders kunnen actief bijdragen tot een duurzame tewerkstelling mits zij bij het vervullen van hun specifieke opdracht uitdrukkelijk rekening houden met de tewerkstellingsdoelstelling. Het is een gezamenlijke opdracht van een inschakelingsorganisatie om mensen voor te bereiden op een duurzame tewerkstelling.

Het komt er op aan om alle medewerkers van deze filosofie te overtuigen en om hen te begeleiden bij de concrete realisatie ervan binnen hun praktijk.

De jobcoaches voelen zich duidelijk geroepen om deze filosofie bij hun collega's uit te dragen. Daarvoor maken zij gebruik van de bestaande overlegstructuren, ijveren zij voor bijkomende overlegmogelijkheden of grijpen zij ook informele contacten aan om hun collega's hierover aan te spreken.

"Tot voor enige jaren vormde de werkgroep "tewerkstelling" een eilandje binnen de grote opleidingsorganisatie. Daar is nu door onze aanhoudende inspanningen verandering in gekomen. Er bestaat nu een structureel overleg van de collega's die direct met tewerkstelling bezig zijn met de verschillende opleidingsteams." "Onze jobcoach blijft in de contacten met de collega's binnen de organisatie hameren op het belang van het werken aan goede arbeidsattitudes."

### 3. Gegevens m.b.t. de persoon in inschakeling

#### A. Doelgroep werkzoekenden bij de inschakelingsorganisaties

- Bij **NIVO Brussel** werd jobcoaching (als begeleiding van ex-cursisten en hun werkgever vanaf het moment dat zij beginnen te werken) bij de opstart gelinkt aan de groep cursisten van de opleiding "onderhoudsassistent in de zorgsector" en "basisopleiding in de bediendensector". Dit betreft opleidingen die bijna uitsluitend vrouwelijke cursisten aantrekken. Het niveau van deze groep ligt doorgaans vrij laag. Daarnaast was er de systematische vaststelling dat bij een groot percentage van deze ex-cursisten een tewerkstelling na de opleiding slechts vrij korte tijd standhoudt. In een eerste fase werd jobcoaching voorzien voor alle cursisten die na beëindiging van deze opleidingen aan het werk konden. Na verloop van tijd kwam hierin evenwel verandering. Niet alle ex-cursisten bleken evenveel nood te hebben aan jobcoaching. Het waren vooral de zwaksten onder hen, met name zij die nog net iets te

kort kwamen voor een vlotte overgang naar tewerkstelling, die baat hadden bij een verdere begeleiding (vooral inzake emancipatorische aspecten). Praktisch bekeken was het ook niet realistisch om op langere termijn de voltallige groepen te blijven coachen, gezien er om de x-aantal maanden een nieuwe groep uit opleiding kwam.

Momenteel worden nog enkel ex-cursisten gecoacht op hun eigen vraag of op vraag van hun trajectbegeleider of opleider. Daarnaast is ook coaching voorzien voor ex-cursisten die na het vroegtijdig afbreken van een tewerkstelling opnieuw op zoek gaan naar een job.

Binnen de organisatie bestaat er een vraag om jobcoaching uit te breiden naar de ex-cursisten van de andere opleidingen die bij de instap in een job nog enige extra aandacht nodig hebben.

- Bij **Buurtservice Antwerpen** wordt jobcoaching (als begeleiding van alle aspecten die te maken hebben met het zoeken naar, het instappen in en het behouden van tewerkstelling) aangeboden aan alle vrouwen binnen de eigen werkervaringsprojecten, alsook voor alle vrouwen die in de voorbije jaren in het project hebben gewerkt.

Gedurende de periode dat de vrouwen in het project meedraaien, worden zij door de jobcoach begeleid in functie van het vinden van werk. Voor degenen die nog geen job hebben wordt deze begeleiding voortgezet gedurende zes maanden na afloop van het werkervaringscontract. Doorgaans bouwt de jobcoach na afloop van deze zes maanden de begeleiding af van die vrouwen die nog geen werk hebben (en wanneer duidelijk blijkt dat de betrokkene niet gemotiveerd is om te werken) en geeft ze desgevallend terug door aan hun oorspronkelijke trajectbegeleider.

De vrouwen die een job vinden worden allemaal in functie van hun noden verder gecoacht door de jobcoach.

- Bij **Jobhuis Halle-Vilvoorde** wordt jobcoaching (als begeleiding van de werkneemster en de werkgever op de werkvloer) verstrekt aan verschillende groepen.

Werkzoekenden in trajectbegeleiding die een specifieke nood hebben aan een verdere opvolging na tewerkstelling. Dit kunnen werkzoekenden zijn in trajectbegeleiding zijn bij een medewerker van Jobhuis. Het kunnen evenwel ook werkzoekenden zijn die een externe trajectbegeleider hebben en die voor het aspect jobcoaching door hun trajectbegeleider naar Jobhuis worden doorverwezen.

Werkzoekenden die een individuele beroepsopleiding (IBO) volgen in een bedrijf met het oog op een tewerkstelling en waarvoor het bedrijf beroep doet op een jobcoach.

Werknemers die gedurende korte of lange tijd in dienst zijn en waarvoor het bedrijf jobcoaching nodig acht. Meestal staat hierbij het behoud van hun job op het spel.

## B. Factoren bij de werkzoekenden/werknemers die het proces van jobcoaching beïnvloeden

### *a) Elk coachingsproces verloopt uniek.*

Elke persoon die gecoacht wordt brengt een aantal factoren met zich mee die het proces van coaching in min of meerdere mate beïnvloeden. Volgens de jobcoaches zijn een aantal factoren bij de personen in inschakeling evenwel noodzakelijk om te kunnen spreken van een "coachbare" persoon.

- De persoon moet bereid zijn om te werken

Het blijkt absoluut noodzakelijk dat de betrokken persoon (werkzoekende/werknemer) gemotiveerd is om te werken en/of te blijven werken. De ervaringen van de jobcoaches terzake zijn unaniem en betekenisvol. Jobcoaching is een zinloze inspanning bij personen die zelf niet bereid zijn om te werken. In de realiteit wordt van de jobcoaches ook verwacht dat zij personen coachen die niet gemotiveerd zijn, o.a. werklozen die verplicht worden om onder dreiging van verlies van rechten te gaan werken, werknemers die op (eenzijdige) vraag van hun werkgever gecoacht worden.

De jobcoaches geven aan dat zij doorgaans vrij veel energie steken in de begeleiding/motivering van dergelijke personen. Zij ervaren het als uiterst frustrerend als na verloop van tijd blijkt dat hun inspanningen zonder gevolg blijven. Zij beschouwen deze tijd en inspanning als verloren en betreuren het feit dat zij daardoor minder tijd en ruimte hebben voor personen die wel gemotiveerd zijn.

Het is echter niet altijd zo eenvoudig om objectief vast te stellen dat iemand niet gemotiveerd is om te werken. De jobcoaches zeggen doorgaans uit ervaring te weten, maar ook intuïtief te voelen wanneer iemand niet bereid is. Dit intuïtieve weten vormt uiteraard geen objectief bewijs. De betrokken vrouwen weten zich bovendien in te dekken met velerlei excuses.

- De persoon dient zich bewust te zijn/worden van haar eigen persoon en van haar eigen verantwoordelijkheid.

De betrokken persoon dient in te zien dat zij zelf haar leven, haar toekomst in handen kan nemen. Dit impliceert dat zij haar eigen verantwoordelijkheid inzake haar toekomst en inzake haar (duurzame) tewerkstelling onderkent. Bij heel wat vrouwen in inschakeling vormt dit bewustzijn geen evidentie (meer). Het is een opdracht voor alle personen die haar tijdens haar inschakelingstraject begeleiden om haar kansen te geven om in dit bewustzijn te groeien.

- De persoon dient bereid te zijn om haar eigen verantwoordelijkheden daadwerkelijk op te nemen.

Het is uiteraard niet voldoende om zich bewust te zijn van de eigen verantwoordelijkheden. Daarbij komt dat de persoon eveneens bereid en klaar is om deze verantwoordelijkheid daadwerkelijk (terug) op te nemen.

Ook dit veronderstelt bij een aantal vrouwen een leerproces dat op een concrete manier kan ondersteund worden door haar begeleiders.

- De persoon dient bereid te zijn om zich door een jobcoach te laten begeleiden.

De betrokken vrouw dient akkoord te zijn om zich door een jobcoach te laten begeleiden. Ze dient de jobcoach te erkennen als een partner op weg naar een duurzame job, als vertrouwensfiguur bij haar persoonlijke groeiproces (op de werkvloer). Het is daarbij belangrijk dat er rond de concrete samenwerking concrete afspraken kunnen gemaakt worden. Sommige vrouwen hebben liever niet dat zij binnen het bedrijf waar zij aan het werk gaan een speciale positie innemen (stempel krijgen) door het feit dat zij met en via een jobcoach binnenkomen. Om die reden willen zij niet dat de jobcoach hen op de werkvloer begeleidt. Uiteraard is de concrete manier van samenwerken voorwerp van afspraak tussen de coach en de vrouw.

Het komt evenwel voor dat jobcoaches gevraagd worden door een werkgever om werkneemsters te coachen die daar zelf geen vragende partij voor zijn. De ervaring van de coaches daarbij wijst uit dat in dergelijke gevallen de opbouw van een samenwerkingsrelatie vrij moeizaam verloopt.

- De persoon dient klaar te zijn voor een traject naar werk in die zin dat alle andere problemen voldoende moeten opgelost zijn.

Heel wat vrouwen in inschakeling hebben te maken met meerdere problemen, vb. huisvesting, echtscheiding, psychische problemen, ... Dergelijke problemen hebben niet rechtstreeks met tewerkstelling te maken maar kunnen een (duurzame) tewerkstelling uiteraard wel ernstig belemmeren.

De jobcoaches ervaren dikwijls dat de vrouwen in inschakeling met dergelijke problemen bij hen terechtkomen. Meestal zetten zij de betrokken persoon een stuk op weg naar mogelijke oplossingen via een doorverwijzing naar bevoegde organisaties/hulpverleners.

Uiteraard is het ook belangrijk dat de randvoorwaarden zoals een geschikte kinderopvang, een voldoende eigen mobiliteit e.a. voor een vlotte tewerkstelling voldoende vervuld zijn. Deze voorwaarden houden wel rechtstreeks verband met tewerkstelling en zijn direct voorwerp van de samenwerking tussen de coach en de vrouw in inschakeling.

- Bovendien ondervinden de jobcoaches dat een aantal factoren bij de vrouwen in inschakeling in belangrijke mate bijdragen tot het vinden en het behouden van een geschikte job. Deze factoren komen kort hierop neer.

De persoon dient een zeker zicht te hebben op zichzelf, haar eigen capaciteiten en grenzen, haar eigen drijfveren, noden en behoeften. Andere persoonlijke factoren zoals enige assertiviteit, een zeker doorzettingsvermogen, een zekere flexibele opstelling zijn belangrijke bevorderende factoren.

Daarnaast is het belangrijk dat de persoon capaciteiten heeft om bij te leren, om zich in een nieuwe job in te werken en zich aan een nieuw milieu aan te passen.

Uiteraard is het heel belangrijk dat deze vrouwen beschikken over de zogenaamde "geschikte" arbeidsattitudes, zoals stiptheid, ordelijkheid, nauwgezetheid, voorzichtigheid en veiligheid, zelfstandigheid en teamgerichtheid, ... Het komt er vooral op aan dat de vrouwen zich bewust zijn van het belang van deze attitudes in functie van het behoud van hun job.

- De vrouwen die het meeste baat hebben bij jobcoaching zijn vrouwen die zo goed als klaar zijn voor een duurzame tewerkstelling. Persoonlijk staan zij sterk genoeg, zij beschikken over een voldoende bagage aan technische capaciteiten en attitudes en zijn vooral persoonlijk overtuigd van de zin van tewerkstelling in hun eigen leven.

Dit vormt een bepaalde groep binnen het publiek van de inschakelingsorganisaties, nl. zij die klaar zijn voor tewerkstelling maar bij de overstap nog een tijdelijke persoonlijke ondersteuning nodig hebben. In de praktijk komt dit neer op coaching op vraag; op vraag van de vrouw in inschakeling zelf of op vraag van haar trajectbegeleider.

### *b) Verwachtingen van de werkzoekende/werkneemster ten aanzien van de jobcoach*

- De ervaringen van de jobcoaches wijzen uit dat het ontzettend belangrijk is dat de doelgroepvrouwen van bij het begin een duidelijk zicht hebben op de rol die de jobcoach kan spelen in hun traject (naar werk), welke haar verantwoordelijkheid daarbij is en welke taken zij daarbij kan opnemen.

Binnen de inschakelingsorganisaties wordt erover gewaakt dat bij de doelgroepvrouwen een duidelijk beeld ontstaat inzake de functie van de jobcoach en de taken die deze kan opnemen.

Bij NIVO Brussel stelt de jobcoach zichzelf voor aan de cursisten tijdens hun opleiding. Zij doet dit in het kader van een vorming rond tewerkstellingsmaatregelen en arbeidsattitudes die zij zelf begeleidt. Vanaf dat moment bouwt zij stilaan met alle cursisten een persoonlijke relatie op.

Bij Buurtservice stelt de jobcoach zichzelf voor en schetst zij duidelijk haar taken aan alle vrouwen in het werkervaringsproject. Dit gebeurt o.a. op die momenten dat zij bij de collectieve sollicitatietraining assisteert. Parallel daaraan bouwt zij met alle vrouwen een persoonlijke relatie op, gericht op loopbaanplanning en -begeleiding.

Bij Jobhuis is de voorstelling van de functie van de jobcoach voor een stuk afhankelijk van de doelgroep die zal gecoacht worden. Een werkzoekende die bij Jobhuis in trajectbegeleiding is wordt doorgaans door haar trajectbegeleider op de hoogte gebracht van de rol die een jobcoach in haar traject zal opnemen. Werkzoekenden in individuele beroepsopleiding binnen een bedrijf, worden in dit kader op de hoogte gebracht van de jobcoaching. Op het moment dat de jobcoach de coaching aangaat, scheidt zij concreet duidelijkheid inzake de taken die zij kan opnemen.

- Daarnaast worden de verwachtingen van de vrouwen ten aanzien van hun jobcoach in belangrijke mate medebepaald door persoonlijke factoren bij henzelf.

Vrouwen die onvoldoende bewust zijn van hun eigen verantwoordelijkheid of die niet bereid zijn om deze op te nemen, zullen bijvoorbeeld van hun jobcoach verwachten dat deze in hun plaats een geschikte job zal aanbrengen, vrouwen die communicatief niet sterk zijn of die de voertaal binnen het bedrijf van tewerkstelling (nog) niet voldoende onder de knie hebben, zullen van hun jobcoach in eerste verwachten dat zij vooral een rol zal opnemen inzake het contact en de communicatie met de nieuwe werkgever.

- Over het algemeen beseffen de doelgroepvrouwen dat ze bij hun jobcoach terecht kunnen voor begeleiding inzake alle aspecten met betrekking tot (het zoeken naar, het instappen in en het behouden van) werk.

- De concrete verwachtingen van de vrouwen kaderen in één van de onderstaande categorieën.

- De jobcoach geeft een steun in de rug  
De vrouwen zien in de jobcoach een vertrouwde figuur waarop ze altijd kunnen terugvallen, zeker bij moeilijke momenten. Ze verwachten dan ook dat de jobcoach (bijna) altijd bereikbaar is voor hen.  
Ze verwachten vooral die extra steun bij de instap op de werkvloer.
- De jobcoach biedt een luisterend oor  
De vrouwen zien in de jobcoach doorgaans meer dan enkel een vertrouwensfiguur op het vlak van tewerkstelling. Zij komen bij hen terecht met hun levensverhaal. Soms hebben ze enkel nood aan iemand die luistert, een deugddoende babbel, soms verwachten ze daadwerkelijk hulp bij diverse problemen die het aspect tewerkstelling overstijgen.
- De jobcoach biedt concrete, praktische hulp  
Doorgaans verwachten de vrouwen dat de jobcoach hen antwoorden zal geven op allerhande praktische vragen inzake tewerkstellingsstatuten, rechten en plichten van werknemers, sociale documenten bij tewerkstelling, arbeidsvergunningen, .. Soms verwachten ze daarbij dat de jobcoach hen concreet helpt bij het invullen van allerhande documenten.
- In die gevallen waar de jobcoach ook de begeleiding naar werk op zich neemt, verwachten de vrouwen van haar ook praktische hulp bij het solliciteren en bij het zoeken naar oplossingen voor problemen inzake randvoorwaarden zoals kinderopvang, mobiliteit.
- Bij de instap op de werkvloer verwachten de vrouwen doorgaans van hun jobcoach dat deze hen goed zal informeren inzake de nieuwe werkomgeving en hen zal helpen om in deze omgeving vertrouwd te raken. (m.b.t. de inhoud van de job, het bedrijf, de

medewerkers, de collega's, de arbeidsvoorwaarden, veiligheidsregels ...)

- De jobcoach als tussenfiguur inzake communicatie, bemiddelaar vis-à-vis de werkgever  
De jobcoaches ervaren vaak een zekere geremdheid bij de doelgroepvrouwen om rechtstreeks met een werkgever te communiceren. Ze stellen doorgaans vast dat de vrouwen met al hun vragen, twijfels, ongenoegens alsook met hun positieve bevindingen bij hen als jobcoach blijven terechtkomen. Sommige vrouwen verwachten daarbij zelfs dat hun jobcoach bij eventuele onregelmatigheden zal optreden als hun bemiddelaar vis-à-vis de werkgever.

## C. Evaluatie

Afhankelijk van de initiële verwachtingen, varieert de persoonlijke evaluatie van de vrouwen ook van individu tot individu.

Een aantal vrouwen, vooral zij die mirakels verwacht hadden van de coach met betrekking tot het vinden van een job, blijven teleurgesteld achter.

Daar tegenover staan heel wat doelgroepvrouwen die een grote waardering hebben ten aanzien van "hun" jobcoach. De coaches zelf geven aan dat zij bij vele vrouwen een grote dankbaarheid ervaren vooral inzake de persoonlijke steun.

- Persoonlijke gids en ruggesteun

De vrouwen ervaren hun coach als een persoonlijke gids bij hun zoektocht naar werk en bij hun inwerkingsperiode in de nieuwe werkomgeving.

De praktische steun maar vooral de psychische ruggesteun bij de overstap wordt sterk gewaardeerd door de betrokken vrouwen.

- Geleidelijke overgang

Vele vrouwen hebben een laag zelfvertrouwen. Gedurende de periode in opleiding of begeleiding kregen zij kansen om hun zelfvertrouwen (terug) op te bouwen, om te groeien inzake zelfstandigheid. De overstap naar tewerkstelling betekent evenwel een grote verandering waarbij de beschermende omgeving wordt verlaten. Soms betekent dit een stap naar het onbekende of een stap naar een terrein waar eerder reeds negatieve ervaringen werden opgedaan. Bij deze overstap hebben de vrouwen doorgaans nood aan een extra steun, een vertrouwenspersoon die naast hen staat. Hierdoor wordt de overstap als minder bedreigend beleefd.

- Langer werken aan empowerment

Door de inschakeling van een jobcoach krijgen de vrouwen een kans om nog gedurende een zekere periode samen met hun jobcoach aan hun persoonlijke groeiproces te werken.



- Preventieve aanpak van misverstanden/problemen

Door toedoen van hun jobcoach hebben de vrouwen bij instap in een job een duidelijk en volledig beeld van hun nieuwe werk (jobinhoud, werkritme, voorschriften, sfeer op de werkvloer, verwachtingen van de werkgever...). Het feit dat ze (goed) weten waar ze aan beginnen, verkleint het risico op latere misverstanden, die aanleiding kunnen geven tot een vroegtijdig afbreken van de tewerkstelling.

- Onderstaande uitspraken van een doelgroepvrouw bevestigen de waardering voor de persoon van de jobcoach.

"Mijn jobcoach betekende voor mij bij de instap in mijn huidige job een ruggesteun. Op momenten dat het moeilijk was, kon ik naar haar bellen, want ik denk dat ik zonder haar steun het na een tijd opgegeven zou hebben. Zoals ik reeds gezegd heb, ik ben een doorbijter, maar heb daar wel een ruggesteun voor nodig. Dat was mijn jobcoach omdat zij ook ingreep als het te moeilijk werd. Ze kwam me dan opzoeken op het werk, praatte met mij en mijn teamleaders. Ik had het gevoel dat het daarna beter ging. Ik voelde me ergens sterk en zeker doordat ik een jobcoach heb. Want als je het reilen en zeilen van een bedrijf niet kent, kan je verdrinken voor je het beseft. Ik vind het dan belangrijk dat er een coach aan je zijde staat die samen met jou probeert bij te sturen." "Ik was sowieso aan een nieuw avontuur begonnen. Het feit dat ik hier een jobcoach had, heeft de doorslag gegeven, samen met het feit dat ik dacht dat ik het graag zou doen."

### 3. Gegevens m.b.t. de werkgever

#### A. Indicatie

##### *a) Welke werkgevers zijn geïnteresseerd in jobcoaching?*

Uit de resultaten van de beperkte werkgeversbevraging kunnen een aantal aanwijzingen gehaald worden.

Waarom gaan werkgevers in op een aanbod van jobcoaching?

De werkgevers waarmee de jobcoaches samenwerken zijn overwegend werkgevers die behoren tot de non-profit sector. Uit de gegevens van de jobcoaches inzake de werkgevers waarmee ze samenwerken/ten blijkt dat ongeveer één vierde behoort tot de profit sector en drie vierde tot de non-profit sector.

Het motief voor werkgevers om met een jobcoach samen te werken kwam in de meeste gevallen neer op de aanbrengh van kandidaten voor een vacature in hun organisatie.

De werkgevers die zelf contact hebben gezocht met de inschakelingsorganisatie, deden dit met een uitdrukkelijke vraag naar

geschikte kandidaten voor één of meerdere vacatures. Doorgaans kenden deze werkgevers de inschakelingsorganisatie reeds als "opleidings"organisatie en waren ze ook overtuigd van de kwaliteit van de opleiding en de persoonlijke begeleiding (naar werk) die deze organisatie verschaft aan haar cursisten. In een aantal gevallen was er reeds een samenwerking geweest van de werkgever met de inschakelingsorganisatie (vb. in het kader van stages, een eerdere aanwerving van een ex-cursist, ...). Doorgaans waren de werkgevers niet op de hoogte van het aanbod inzake "jobcoaching" en wisten ze niet af van het bestaan van een jobcoach binnen deze organisatie.

In een specifiek geval deed een werkgever specifiek beroep op de jobcoachingsexpertise van een inschakelingsorganisatie. Dit bedrijf zette een interne strategie op om het hoge uitvalpercentage waarmee de organisatie kampt, te doen afnemen. Eén van de sporen binnen deze strategie is coaching van werkneemsters op de werkvloer. Teneinde deze coachingsexpertise in huis te halen werd een samenwerkingscontract afgesloten met een van onze partnerorganisaties.

De meeste werkgevers worden door de jobcoaches gecontacteerd . Dit contact is bijna altijd een antwoord op een vacature bij de werkgever. De jobcoach stelt één of meerdere kandidaat-werkneemsters voor en doet daarbij een aanbod aan jobcoaching. Het motief waarom deze werkgevers op het aanbod van de coaches ingaan, is in de eerste plaats de aanbrengh van kandidaat-werkneemsters en in de tweede plaats de begeleiding van deze nieuwe werkneemsters na de aanwerving. In een aantal gevallen speelt ook een financieel voordeel mee vb. de mogelijkheid om een werkneemsters aan te werven in het kader van een Activaplan of het financiële voordeel in het kader van een Interfaceproject (zie verder).

Slechts één van de bevraagde werkgevers gaf spontaan aan dat de stap om met de jobcoach samen te werken bij de inwerking van de doelgroepvrouw ook ingegeven was door een sociale overtuiging.

Wanneer werkgevers niet op het aanbod van de jobcoach ingingen, lag dit volgens hen vooral aan het feit dat de voorgestelde kandidaten niet geschikt waren. De kandidaten beantwoordden niet aan de gestelde eisen ("ze hadden niet het geschikte profiel, ze hadden te weinig ervaring, ze beschikten niet over voldoende "zelfstandigheid", hun taalvaardigheid was te gering, ...") Als er op hetzelfde moment andere "sterkere" kandidaten waren, kregen deze de voorkeur. In een aantal gevallen betrof het "vervangingscontracten" (van bepaalde duur). De kandidaat-werkneemsters dienden hier "onmiddellijk" operationeel te zijn. In deze gevallen ging de voorkeur van de werkgevers meestel naar "sterkere" kandidaten.

## *b) Voorwaarden voor samenwerking*

Volgens de verantwoordelijken van de inschakelingsorganisaties gelden er een aantal voorwaarden waaraan werkgevers moeten voldoen opdat er een succesvol jobcoachingsproces met hen zou kunnen opgezet worden. Deze voorwaarden zijn doorgaans niet uitdrukkelijk geëxpliciteerd binnen de eigen organisatie.

Als impliciete maatstaf geldt dat de beleidsvisie van de werkgever in overeenstemming moet zijn met de filosofie van de inschakelingsorganisatie. Vb. De jobcoaches gaan geen samenwerking aan met werkgevers die uitdrukkelijke vooroordelen hanteren inzake kansengroepen, met werkgevers waarvan ze weten dat ze geen correcte arbeidsvoorwaarden bieden, ...

Belangrijk is uiteraard ook dat de werkgever een aanbod heeft inzake jobs die haalbaar zijn voor de doelgroep van laaggeschoolde vrouwen. Het moet gaan om functies waarvoor de doelgroepvrouwen technisch gesproken (vb. poetshulp, personeezorg, uitvoerend administratief werk, ...) in aanmerking komen en die zij met hun persoonlijke en sociale mogelijkheden aankunnen. Het moeten bovendien "kwalitatieve" jobs zijn met een volwaardig contract, correcte arbeidsvoorwaarden, veilige arbeidsomstandigheden.

Er moet een zekere "sociale" ingesteldheid bij de werkgever aanwezig zijn. De werkgever moet zich in zekere zin rekenschap geven van de tewerkstellingsproblematiek van de doelgroep van laaggeschoolde (allochtone) vrouwen en moet bereid zijn om hen een kans te geven. Deze bereidheid moet terug te vinden zijn binnen het bedrijfsbeleid inzake rekrutering, aanwerving, communicatie, integratie, ... De ervaringen van de jobcoaches wijzen uit dat een duurzame integratie wordt bevorderd als de werkgever geloof heeft in het persoonlijke potentieel van zijn/haar werknemers, openstaat voor en rekening houdt met hun inbreng, zijn/haar werknemers positief bekrachtigt. Een duidelijke communicatie zowel inzake de inhoud als inzake het verloop tussen de werkgever en de werknemers blijkt ontzettend belangrijk voor een duurzame integratie.

De werkgever dient zich rekenschap te geven van de eigen verantwoordelijkheid inzake de (duurzame) integratie van de doelgroep en ook bereid te zijn om deze verantwoordelijkheid daadwerkelijk op te nemen. De werkgever dient bovendien overtuigd te zijn van de waarde van jobcoaching als instrument voor een duurzame professionele inschakeling van de doelgroep. Uiteraard kunnen de jobcoaches een belangrijke rol spelen in het tot stand komen van dit inzicht. Het is een taak voor de jobcoaches om werkgevers te informeren inzake en vertrouwd te maken met "jobcoaching" en om in overleg ieders verantwoordelijkheden en taken uit te klaren. Het opnemen van de eigen verantwoordelijkheid impliceert dat de werkgever de jobcoach erkent als deskundige en als partner, dat hij bereid is om tijd en ruimte vrij te maken voor overleg met de jobcoach, om afspraken te maken met de jobcoach en deze afspraken ook te respecteren, de jobcoach als partner te erkennen en te respecteren door bijvoorbeeld tijdig informatie door te spelen, ... Bovendien dient de werkgever de jobcoach voldoende mogelijkheden te geven om haar taken als jobcoach ten aanzien van het bedrijf, maar ook ten aanzien van de vrouw in inschakeling te kunnen vervullen. De jobcoaches geven aan dat zij vaak onvoldoende tijd en ruimte krijgen om een goed zicht te verwerven op het bedrijf (de functie).

Er dient een zekere openheid te bestaan bij de werkgever om (aspecten van) de eigen werking in vraag te stellen en eventueel bij te sturen.

## B. Verwachtingen van werkgevers ten overstaan van jobcoaching

De opdracht van een jobcoach is voor de meeste werkgevers bij aanvang van de samenwerking niet duidelijk. Ze weten niet wat ze eigenlijk van de jobcoach kunnen verwachten.

Zelfs werkgevers die reeds met een jobcoach hebben samengewerkt geven aan dat ze geen goed zicht hebben op het takenpakket van de jobcoach. Zij hebben doorgaans een vaag beeld inzake de functie van een jobcoach, zeker wat betreft de functie die deze kan opnemen vis-à-vis een bedrijf. De vaststelling van de jobcoaches dat werkgevers in geval van concrete problemen en spanningen met de betrokken werkneemsters weinig of nooit zelf contact opnemen met de jobcoach illustreert deze onduidelijkheid. Vaak wordt de jobcoach pas gecontacteerd wanneer de situatie dermate is gevorderd dat een ontslag onvermijdelijk is of wanneer het ontslag reeds een feit is. Uit de gesprekken met de werkgevers blijkt dat zij bij problemen niet de reflex hebben om beroep te doen op de jobcoach of dat zij zelfs niet eens weten dat dit mogelijk is.

De verwachtingen van werkgevers blijven doorgaans vrij algemeen. De jobcoach zorgt voor de aanbreng van geschikte (goed opgeleide en gemotiveerde) kandidaat-werknemers in antwoord op een vacature en zorgt er vervolgens voor dat deze nieuwe werkneemsters op korte termijn functioneel worden en blijven binnen de onderneming.

De jobcoach is in de ogen van werkgevers in eerste instantie een vertrouwensfiguur voor de vrouw in inschakeling. De belangrijkste opdrachten voor een jobcoach bestaan volgens hen uit de ondersteuning van de vrouw bij de inwerking in de praktische en technische aspecten van de nieuwe job, maar vooral uit de persoonlijke begeleiding en aanmoediging alsook uit de opvolging van de vrouw op het vlak van arbeidsattitudes en houding.

De persoonlijke begeleiding door de jobcoach ligt rechtstreeks in het verlengde van de voorafgaande opleiding/begeleiding binnen de inschakelingorganisatie.

Werkgevers wijzen daarbij op het preventieve effect van jobcoaching. Naast de voorafgaande opleiding en persoonlijke vorming in functie van tewerkstelling draagt coaching van kansengroepen op de werkvloer bij tot een duurzame tewerkstelling. Door bij de vrouwen een goede basis te bewerkstelligen om te kunnen functioneren op een werkvloer, kunnen op termijn eventuele problemen o.a. inzake arbeidsattitudes, communicatie met de werkgever, omgang met de klanten die kunnen aanleiding geven tot een vroegtijdige uitval vermeden worden.

Daarnaast verwachten werkgevers van een jobcoach dat deze hen bij aanvang van de tewerkstelling voldoende informeert aangaande de nieuwe werkneemster. De jobcoach heeft als taak om van bij de eerste contacten, het wederzijdse aanbod en de wederzijdse verwachtingen (van werkgever en kandidaat werkneemster) duidelijk te communiceren. Op die manier kunnen eventuele misverstanden, frustraties, spanningen op termijn voorkomen worden.

De jobcoach legt een basis voor een duurzame relatie tussen werkgever en werkneemster.

Omdat de invulling van de taak van de jobcoach voor het bedrijf niet duidelijk is, verwachten bepaalde werkgevers dat een jobcoach taken opneemt die evenwel behoren tot hun verantwoordelijkheid als werkgever. Er zijn werkgevers die de aanwerving van kansengroepen ervaren als een zware belasting voor hun bedrijf waartoe zij nauwelijks tijd voor kunnen vrijmaken. Zij verwachten van een jobcoach dat zij in hun plaats deze inspanning levert. Het gebeurt zelfs dat een jobcoach expliciet of impliciet wordt ingeschakeld voor het onthaal van de nieuwe werkneemsters binnen het bedrijf, voor het overbrengen van allerlei interne boodschappen.

De meeste werkgevers die samengewerkt hebben/samenwerken met een jobcoach zijn bereid tot een verderzetting van de samenwerking. Wat velen onder hen betreft mag de persoonlijke opvolging van de betrokken vrouwen in bepaalde gevallen nog langer duren. Een aantal onder hen verwacht duidelijk een neutrale(re) positie van een jobcoach. Sommigen zouden graag een jobcoach meer ervaren als een "partner", zelfs "vertrouwenfiguur" voor het bedrijf die ook meedenkt en initiatieven neemt in functie van de belangen van het bedrijf.

*Interessant zijn ook de verwachtingen van de werkgevers die (nog) niet hebben samengewerkt met een jobcoach.* Deze werkgevers werden éénmaal door een jobcoach gecontacteerd als antwoord op een vacature. Zij zijn niet op het aanbod van jobcoaching ingegaan omdat de voorgestelde kandidaten niet voldeden aan de gestelde eisen.

De meeste van deze werkgevers geven te kennen dat ze niet (meer) weten dat ze ooit gecontacteerd werden door een jobcoach. Jobcoaching is voor hen geen bekend gegeven.

Uit de gesprekken met deze werkgevers blijkt dat ze wel enigszins overtuigd zijn van het belang van jobcoaching.

Zij definiëren jobcoaching daarbij overwegend als een instrument om kansengroepen die na een opleiding nog niet arbeidsmarktgeschikt zijn, verder persoonlijk te begeleiden. Enkelen achten dergelijke begeleiding economisch gesproken niet haalbaar voor een werkgever.

Een aantal onder hen geeft aan dat zij een jobcoach veeleer zien als een partner voor werkgevers. Een partner die adviseert en ondersteunt (ook administratief) inzake de inwerking van een nieuwe werknemer (uit de kansengroepen) zodat deze laatste op een korte termijn volledig operationeel zou kunnen worden.

Nog anderen verwachten van een jobcoach dat deze een schakelfunctie binnen het bedrijf opneemt door werkgever, nieuwe werknemers en collega's met elkaar in dialoog te brengen.

Er leven in iedere geval tal van vragen inzake de operationalisering van het principe van jobcoaching (een interne jobcoach binnen het bedrijf, een externe jobcoach, zo ja? Vanuit welke andere organisatie?, ...) en inzake de financiering van de jobcoaching.

Werkgevers zijn vooral overtuigd van de zin van jobcoaching voor de vlotte integratie van kansengroepen op de arbeidsmarkt.

Bij een aantal onder hen, vooral zij die af te rekenen hebben met een hoog uitvalpercentage, bestaat interesse voor het principe van jobcoaching als instrument voor het bestrijden van vroegtijdige uitval van werkneemsters. Er blijven evenwel vele vragen inzake de

operationalisering en de financiering van het jobcoachingsprincipe op de werkvloer.

## C. Evaluatie: meerwaarde van jobcoaching voor werkgevers

De meeste werkgevers hebben de samenwerking met de jobcoach als positief ervaren. Door de contacten hebben ze ervaren dat de jobcoach ook voor hun bedrijf een duidelijke meerwaarde betekent, die in veel gevallen is terug te brengen tot een aanzienlijk tijdswinst.

- Aanbreng en inwerking van "geschikte" werkneemsters

Haast alle werkgevers zien als belangrijkste meerwaarde van een jobcoach dat deze "geschikte" kandidaten aanbrenge in antwoord op één of meerdere vacatures binnen hun bedrijf. Door beroep te doen op de jobcoach heeft een werkgever meer kans om sneller "geschikte" werkneemsters te vinden.

Door het feit dat de coaches via een voorafgaande begeleiding een duidelijk zicht hebben op de capaciteiten en de attitudes van de betrokken vrouwen, kunnen zij de inwerking van die vrouwen in de onderneming goed begeleiden. Daardoor verloopt de inwerking sneller, is de persoon op korte termijn operationeel binnen het bedrijf en wordt de kans op voortijdige uitval beperkt.

- Informatie en advies aan de werkgever inzake het onthaal en de (duurzame) integratie van nieuwe werkneemsters (uit de kansengroepen)

Vanuit haar bekendheid met de tewerkstellingsproblematiek van de doelgroep en haar persoonlijke vertrouwdheid met de betrokken vrouw kan de jobcoach de werkgever informeren en adviseren bij de inwerking van de nieuwe werkneemster waardoor dit proces sneller en efficiënter verloopt. Een aantal werkgevers geeft aan dat zij zich weinig vertrouwd voelen met de doelgroep, waardoor zij er vaak niet in slagen om deze personen goed te laten integreren.

- Aanspreekpersoon voor de werkgever tijdens de inwerkingsperiode van de betrokken werkneemster

Verschillende werkgevers wijzen op het belang van het feit dat zij de jobcoach kunnen aanspreken inzake de "communicatie" met de nieuw werkneemster. Blijkbaar vormt het voor vele werkgevers geen evidentie om op een duidelijke wijze met hun personeel te communiceren, zeker niet wanneer dit werkneemsters uit kansengroepen betreft. Volgens hen hebben heel wat problemen op de vloer en heel wat gevallen van vroegtijdig ontslag te maken met een gebrekkige (mondellinge maar ook schriftelijke) communicatie. Werkgevers stellen bijgevolg duidelijke eisen aan de taalvaardigheid van nieuwe werkneemsters (basiskennis van de voertaal binnen het bedrijf).

Daarnaast vinden werkgevers het belangrijk dat zij de beroep kunnen doen op de jobcoach inzake bijkomende vorming van de nieuwe werkneemster. Het betreft hier opnieuw voornamelijk vorming of sensibilisering inzake arbeidsattitudes en taalkennis.

- Toegang tot tewerkstellingsmaatregelen

Werkgevers stellen het bijzonder op prijs dat de jobcoach hen informeert aangaande de tewerkstellingsmaatregelen waarop zijn beroep kunnen doen en hen tevens concreet begeleidt bij de toegang tot deze tewerkstellingsmaatregelen. Het directe financiële voordeel van deze maatregelen blijft voor een aantal werkgevers het belangrijkste motief om personen uit de kansengroepen aan te werven.

- Administratieve ondersteuning

Voor werkgevers is een belangrijk voordeel van de samenwerking met een jobcoach dat deze hen niet alleen wegwijs maakt maar ook concreet helpt bij het vervullen van diverse administratieve formaliteiten bij aanwerving van een nieuwe werknemer. Heel wat werkgevers appreciëren vooral de hulp bij de administratieve procedure inzake arbeidskaarten voor allochtone werknemers.

## D. Van functie naar filosofie

In de voorbije periode hebben de jobcoaches in de samenwerking met de werkgevers overwegend taken opgenomen die in direct verband stonden met de vlotte en duurzame integratie van de betrokken werknemer.

Daarbij hebben zij een duidelijke rol in de aanbreng en de ondersteuning van kandidaat-werknemers inzake de praktische inwerking maar vooral inzake de persoonlijke begeleiding en de bijkomende vorming inzake arbeidsattitudes.

- De taken die de jobcoach krijgt binnen het bedrijf zijn beperkt en vooral van praktische aard, vb. opstellen van een werkplan voor de inwerking van de betrokken persoon, verschaffen van informatie aangaande tewerkstellingsmaatregelen of zelfs louter administratieve ondersteuning van de werkgever.

- De tijd en de ruimte die de jobcoach krijgt binnen het bedrijf zijn ook beperkt. De jobcoach krijgt enkel toegang tot het bedrijf en kan slechts overlegmomenten met de werkgever bekomen als dit rechtstreeks verband houdt met de aanwerving/inwerking van de nieuwe werknemer. Jobcoaches geven aan dat zij vaak nauwelijks tijd en ruimte krijgen om voldoende zicht te verwerven op de inhoud van de job, op de werkomstandigheden op de vloer, op de sfeer binnen het bedrijf, ... Doorgaans wordt de samenwerking afgebouwd of stopgezet van zodra de betrokken nieuwe werknemer voor de werkgever voldoende operationeel is. De persoonlijke opvolging van de vrouw kan daarna los van de werkvloer nog worden voortgezet.

Het feit dat de samenwerking doorgaans beperkt blijft en uitsluitend betrekking heeft op die concrete persoon wordt bepaald door heel wat factoren.

- Het aanbod van jobcoaching wordt gekoppeld aan een vacature. Bijna alle contacten met werkgevers worden gelegd in antwoord op een concrete vacature. Het aanbod van jobcoaching wordt daarbij gelinkt aan de voorgestelde kandidaat-werkneemster. Werkgevers zijn op dat moment evenwel in de meeste plaats geïnteresseerd in het invullen van de vacature. Jobcoaching spreekt hen dan ook vooral aan als een concreet hulpmiddel daarbij.

- Het aanbod van jobcoaching wordt gekoppeld aan de instap van een kandidaat-werkneemster die behoort tot een risicogroep op de arbeidsmarkt of een zwakke werkneemster.

Jobcoaching als instrument voor duurzame integratie op de werkvloer wordt nog overwegend aangereikt voor zwakke kandidaat-werkneemsters of voor werkneemsters die onvoldoende functioneren.

(Bij de inschakelingsorganisaties is er een zekere tendens om enkel nog jobcoaching aan te bieden aan die vrouwen die er in functie van hun persoonlijke groei het meeste nood aan hebben. Jobcoaching op vraag van de werkzoekende zelf of van haar trajectbegeleidster).

- De jobcoach wordt geassocieerd met de inschakelingsorganisatie en dus met de sociale sector. Vermits de jobcoach ageert vanuit de inschakelingsorganisatie is zij in de ogen van de werkgevers een begeleider van de kandidaat-werkneemster die haar in het verlengde van de begeleiding binnen de inschakelingsorganisatie nog een tijdje verder opvolgt. De jobcoach is in eerste instantie een deskundige inzake begeleiding van kansengroepen. Werkgevers beschouwen hen niet als experts inzake arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden enz.

- Jobcoaches zijn nog niet vertrouwd met de bedrijfswereld. Zij zijn deskundig in de begeleiding van kansengroep, maar hebben doorgaans geen opleiding/achtergrond inzake aspecten van de bedrijfswereld. Zij hebben minder ervaring in samenwerking met werkgevers. Daardoor nemen zij ook op de werkvloer vooral die taken op waarmee ze vertrouwd zijn.

Er werd nog niet voldoende uitgeklaard op welke manier de jobcoach concreet kan bijdragen tot een betere kwaliteit van de arbeid in een bedrijf. Ook voor werkgevers is dit nog geen duidelijk gegeven.

Tot op dit moment is er dan ook nog weinig of geen ervaring inzake jobcoaching als een instrument voor verbetering van kwaliteit van de arbeid.

Er is nood aan een duidelijk concept inzake jobcoaching waarbij het praktische niveau van integratie van personen uit de risicogroepen wordt overstegen.

Dit concept dient door een breed draagvlak te worden erkend (bedrijfswereld, vakbonden, overheden, ...)



## 4. Gegevens m.b.t. de inschakelingsorganisatie

### A. Concept en operationalisering van jobcoaching binnen de Vlaamse partnerorganisaties - Inbedding van de jobcoaches op organisatieniveau

Bij de drie Vlaamse partnerorganisaties werd het concept jobcoaching van bij de aanvang op een eigen wijze ingevuld. Tal van factoren eigen aan de organisatie maar ook tal van contextgebonden factoren maakten dat de operationalisering in de verschillende organisaties anders verliep.

De jobcoaches kregen een takenpakket dat in een aantal opzichten van elkaar afwijkt. De jobcoaches functioneren in verschillende samenwerkings- en overlegstructuren. De functie van jobcoach wordt soms door één soms door verschillende personen opgenomen. Niettegenstaande deze onderlinge verschillen proberen alle jobcoaches bij alle actoren betrokken bij het jobcoachingsgebeuren een bewustwordingsproces/leerproces te ondersteunen inzake hun eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van een duurzame tewerkstelling. De meeste inspanningen betreffen daarbij de ondersteuning van het groeiproces van de laaggeschoolde vrouwen. Daarnaast worden er overal ook heel duidelijk inspanningen geleverd in functie van het bewustwordingsproces van de eigen collega-begeleiders binnen (soms ook buiten) de eigen organisatie.

- Bij **NIVO Brussel** werd jobcoaching bij aanvang omschreven als: "De begeleiding van ex-cursisten (opleidingen "onderhoudsassistent(e) in de zorgsector" en "basisopleiding bediendensector") alsook van hun werkgevers na tewerkstelling teneinde hen gedurende langere tijd aan het werk te houden. Jobcoaching houdt een voortzetting in van het proces van empowerment (in functie van een duurzame tewerkstelling) dat reeds op gang werd gebracht door andere medewerkers binnen de organisatie."

Veeleer om praktische redenen (vermijden van subsidievermenging) werd hier een strikt onderscheid gemaakt tussen de begeleiding van ex-cursisten voorafgaandelijk aan tewerkstelling en begeleiding van deze vrouwen na tewerkstelling. Tijdens de voorgaande jaren werd de begeleiding na de tewerkstelling sporadisch opgenomen door de persoon die de begeleiding naar tewerkstelling deed, m.n. de trajectbegeleidster. Na de komst van de jobcoach bleven de begeleiding naar tewerkstelling alsook de initiële contacten met de werkgevers in handen van de trajectbegeleidster.

De begeleiding vanaf het moment van tewerkstelling zowel van de vrouwen als van hun werkgever werd de taak van de jobcoach. Wanneer een ex-cursist haar job na verloop van tijd verliest dan behoort het wel tot de taak van de jobcoach om haar te begeleiden naar een andere tewerkstelling. In deze gevallen legt de jobcoach ook de contacten met de werkgevers in functie van een aanwerving.

Het spreekt voor zich dat de jobcoach in nauw overleg functioneert met de trajectbegeleidster. Daarnaast is het belangrijk dat beiden uitdrukkelijk

vanuit een gelijkaardige filosofie vertrekken. Dit overleg verloopt zowel informeel als formeel. Beide collega's delen een zelfde werkruimte en kunnen op die manier gezamenlijke dossiers bespreken. Daarnaast nemen zij deel aan het systematische overleg binnen de werkgroep "Tewerkstelling" samen met alle collega's die rechtstreeks te maken hebben met tewerkstelling van de ex-cursisten. Op dit overleg worden individuele dossiers besproken alsook andere aspecten inzake de tewerkstelling van ex-cursisten.

Zowel de jobcoach als de trajectbegeleidsters nemen deel aan de vergaderingen van de opleidingsteams ("onderhoudsassistent(e) in de zorgsector" en "basisopleiding bediendensector"). Daarnaast zijn zij ook op een actieve wijze betrokken bij de organisatie en de begeleiding van "denk"dagen voor de verschillende opleidingsteams.

Er werd een nieuwe medewerkster aangeworven (met een deeltijds arbeidscontract, 3/5-tijds) voor de functie van jobcoach.

- Bij **Jobhuis Halle-Vilvoorde** moest jobcoaching in eerste instantie een antwoord bieden op het probleem (dat zich reeds jaar en dag voordoet) dat vrouwen die naar tewerkstelling doorstromen na een opleiding of een werkervaring, vaak vroegtijdig afhaken. In de tweede helft van de jaren '90 werd een structureel kader opgezet onder de noemer "arbeidsbemiddeling" voor de bemiddeling naar werk alsook voor de nazorg op de werkvloer van de betrokken vrouwen alsook van hun werkgevers.

Het concept jobcoaching werd in die periode reeds uitgeklaard als: "De begeleiding van laaggeschoolde vrouwen (tijdens hun inwerkingsperiode) op de werkvloer alsook de begeleiding van hun werkgevers in functie van een duurzame tewerkstelling." Jobcoaching werd daarbij uitdrukkelijk gekoppeld aan de werkvloer en aan de specifieke noden van de betrokken werkneemster. Jobcoaching omvat enkel die aspecten die rechtstreeks te maken hebben met de (inwerking in) de tewerkstelling. Bovendien wordt er enkel gecoacht op vraag (van de trajectbegeleidster (in overleg met de betrokken vrouw) of van de werkgever). Er wordt daarbij specifiek gecoacht rond de betreffende probleemaspecten. Dit kunnen technische punten zijn, houdingsaspecten (arbeidsattitudes, omgangsvormen, ...) of een combinatie van aspecten.

Jobcoaching bij Jobhuis is een activiteit die door meerdere medewerkers kan opgenomen worden. Zoals gezegd kan jobcoaching betrekking hebben op verschillende aspecten. Afhankelijk van de aard van deze aspecten wordt de coaching door een andere medewerker/ster binnen de organisatie opgenomen. (Wat betreft de technische coaching is men uiteraard beperkt door de technische knowhow die intern beschikbaar is, m.n. "onderhoud"). Aanvankelijk werd jobcoaching enkel als zodanig geoperationaliseerd. Trajectbegeleiders en vormingswerkers namen jobcoaching als bijkomende opdracht op naast hun andere taken binnen de organisatie. Na verloop van tijd nam de vraag naar jobcoaching (van werkgevers uit) vooral in het kader van Interfaceprojecten dermate toe dat een medewerkster deeltijds (voor 3/5 tijd) voor jobcoaching werd vrijgesteld. Zij neemt momenteel de meeste coachingsopdrachten op. De specifieke technische coaching (inzake "onderhoudstechnieken") wordt blijvend opgenomen door andere medewerkers.

Voor personen die in trajectbegeleiding zijn, doet de jobcoach enkel de begeleiding op de werkvloer. Alle andere aspecten van de nazorg blijven in handen van de trajectbegeleider/ster. Ook wat betreft de contacten met de werkgevers is er een opsplitsing. De jobcoach neemt enkel contact op met de werkgever voor punten die rechtsreeks verband houden met het functioneren van de werknemers binnen het bedrijf. Alle voorgaande contacten (in functie van de aanwerving) worden gelegd door de trajectbegeleidster.

Het is belangrijk dat de jobcoach nauw samenwerkt met de betrokken trajectbegeleidsters.

Voor de personen die binnen Jobhuis in trajectbegeleiding zijn (Jobhuis heeft in de regio Halle-Vilvoorde een erkenning inzake trajectbegeleiding) verloopt het overleg tussen de jobcoach en de trajectbegeleidsters zowel informeel als formeel. Deze collega's delen een zelfde werkruimte en kunnen daardoor vlot dossiers bespreken. Het formele overleg gebeurt binnen het team "Trajectbegeleiding en Jobcoaching". Dit team overlegt inzake individuele dossiers en inzake algemene aspecten met betrekking tot de trajectbegeleiding en de tewerkstelling van de doelgroep. Alle collega's binnen dit team hebben een zekere deskundigheid inzake jobcoaching. Het voordeel daarvan is dat zij bij piekmomenten en bij momenten waarop de jobcoach niet beschikbaar is dossiers (tijdelijk) van elkaar kunnen overnemen.

De beleidsmatige opvolging van de jobcoaching gebeurt bij Jobhuis op niveau van de staf.

Net als alle andere medewerkers/sters neemt de jobcoach op een actieve wijze deel aan de vormingsdagen voor de organisatie. Tijdens deze dagen wordt er in de eerste plaats veel informatie uitgewisseld aangaande de verschillende projecten en is er tijd en ruimte voor onderlinge feedback.

Bij Jobhuis kaderen de activiteiten van de jobcoach in heel veel gevallen in een *Interfaceproject*.

*Een Interfaceproject is een inschakelingsproject van werkzoekenden binnen bedrijven via een opleiding. Promotor en coördinator van Interfaceprojecten zijn de STC's (Subregionaal Tewerkstellings Comité) in de regio. Het project betreft een samenwerking tussen het STC, de werkgever, de vakbondsafvaardiging binnen het bedrijf, de VDAB en één of meerdere derdenorganisaties.*

*Bij een Interfaceproject worden werkzoekenden (doorgaans meerdere werkzoekenden in één project in één of meerdere bedrijven) op de werkvloer opgeleid via het systeem van Individuele Beroepsopleiding (IBO) van de VDAB. Via dit systeem kan een bedrijf werkzoekenden (met behoud van hun statuut als werkzoekende alsook van hun vervangingsinkomen) opleiden op de eigen werkvloer. Dit gebeurt enkel tegen betaling van een productiviteitsvergoeding. Een Interfaceproject duurt doorgaans 3 maanden, wordt soms verlengd tot 6 maanden.*

*Bij een positieve eindbalans na afloop van de opleiding, dient de werkgever de betrokken werkzoekenden aan te werven met een contract van onbepaalde duur.*

*Het systeem wil een antwoord bieden op bepaalde vacatures waarvoor bedrijven op de arbeidsmarkt geen geschikte (goed opgeleide) kandidaten vinden.*

*Teneinde de uitval na een IBO maximaal terug te dringen, werd binnen het Interfaceaanbod een luik "jobcoaching" van de werkzoekenden" opgenomen. De bedoeling is om de werkzoekenden naast de technische opleiding die ze krijgen van het bedrijf ook nog een persoonlijke ondersteuning te bieden tijdens hun inwerkingsperiode. Doorgaans bestaat de taak van de jobcoach uit de begeleiding op maat van de toekomstige werkneemsters naast de begeleiding van een aantal collectieve vormingsmomenten (vb. inzake arbeidsattitudes, veiligheidsvoorschriften, ...). Voor de jobcoaching wordt beroep gedaan op een derdenorganisatie die deskundig is op het vlak van coaching van risicogroepen.*

De jobcoaching is financieel ten laste van de werkgever. Gezien de vrij lage kosten voor een werkgever in het IBO-verhaal, valt het totale kostenplaatje op het einde van de rit toch voordelig uit. Wanneer een Interfaceproject kadert binnen een diversiteitsplan, wordt de jobcoaching bovendien van overheidswege gesubsidieerd.

*Binnen een Interfaceproject maakt de jobcoaching integraal deel uit van een globale samenwerkingsovereenkomst. Het is de STC-medewerker die het aanbod van jobcoaching doet aan de werkgever. Als de werkgever op het aanbod ingaat, wordt de jobcoaching opgenomen in het globale project.*

*Het aantal uren jobcoaching, de vergoeding alsook de inhoudelijke aspecten van de coaching worden in overleg bepaald en opgenomen in het contract. Daarnaast worden ook een aantal uren voorzien voor overleg en evaluatie waarbij de jobcoach betrokken wordt. In functie van het overeengekomen concept wordt een organisatie aangesproken die de jobcoaching zal uitvoeren. Samen met deze organisatie wordt de taak van de jobcoach verder concreet ingevuld.*

*Het is duidelijk dat de jobcoaching binnen dit kader een vrij gestructureerd verloop kent waarbij het aantal coachingsmomenten, de spreiding alsook de planning ervan vooraf zijn vastgelegd. Uiteraard is er nog enige ruimte voorzien voor specifieke ontwikkelingen.*

*De jobcoach werkt in deze gevallen in een gestructureerd samenwerkingsverband (met verschillende partners) met een duidelijke taakverdeling en een duidelijke kalender.*

- Bij **Buurtservice Antwerpen** (Berchem en Deurne) drong de noodzaak aan een systematische opvolging van de vrouwen na afloop van hun werkervaringsperiode zich op. Men stelde er reeds gedurende verscheidene jaren vast dat heel wat van de doelgroepvrouwen vragen en problemen hadden met betrekking tot hun tewerkstelling na de werkervaring en dat zij hiervoor beroep bleven doen op hun vertrouwensfiguren binnen Buurtservice, en niet op hun trajectbegeleiders, noch op hun werkgevers.

Het waren de respectievelijke organisatieverantwoordelijken (Berchem en Deurne) die zich in het verlengde van de collectieve sollicitatietraining zo goed als mogelijk ontfermden over de tewerkstellingsbegeleiding van de betrokken vrouwen. Deze regeling bleek op termijn evenwel onhoudbaar gezien het aantal vrouwen bleef toenemen. Daarenboven bleken deze sporadische inspanningen onvoldoende om de vrouwen daadwerkelijk te helpen bij het zoeken van oplossingen. Daarom werd gekozen om een jobcoach aan te werven.

Bij de aanvang werd jobcoaching als volgt geconceptualiseerd: "De individuele begeleiding van de vrouwen binnen het eigen werkervaringsproject alsook van de vrouwen die het project reeds verlaten hebben inzake alle facetten die rechtstreeks verband houden met hun (duurzame) tewerkstelling na afloop van de werkervaringsperiode." De jobcoaching omvat daarbij zowel de individuele begeleiding naar werk (o.a. individuele loopbaanplanning, individuele sollicitatiebegeleiding, individuele stagebegeleiding), de individuele coaching op het moment van instap in een job alsook de verdere persoonlijke opvolging gedurende de tewerkstelling. Men gaat ervan uit dat een goede vertrouwenrelatie een noodzakelijke basis vormt voor een succesvolle coaching van de doelgroepvrouwen. Daarom wordt veel tijd en energie geïnvesteerd in een persoonlijke relatie van de coach met "haar" vrouwen. Daarnaast begeleidt de coach ook de betrokken werkgevers in functie van een duurzame integratie van de nieuwe werkneemsters op de werkvloer.

Buutservice wierf een jobcoach aan met een halftijds arbeidscontract. Zij nam van bij de start de volledige tewerkstellingsbegeleiding op zich van alle deelnemers en ex-deelnemers van de twee projecten (Berchem en Deurne).

De jobcoach heeft haar functie binnen de organisatie grotendeels zelf uitgebouwd. Zij werd daarbij ondersteund door de organisatieverantwoordelijken die zich voordien met de tewerkstelling inlieten. Ook nu nog kan de coach op deze personen terugvallen.

De jobcoach verdeelt haar werkuren over de twee locaties. In beide vestigingen heeft zij een bureau ter beschikking. De jobcoach ging van start in de periode waarin de fusie tussen de twee werkingen zich voltrokken heeft. Deze timing heeft enigszins remmend gewerkt op de uitbouw van de functie.

Bij Buurtservice begeleidt de jobcoach als enige de vrouwen in functie van tewerkstelling. Zij heeft daarbij contact met de externe trajectbegeleiders van de betrokken vrouwen (o.a. VDAB). Intern heeft de coach losse contact- en overleg momenten met collega's hoofdzakelijk voor wat betreft de planning van de tewerkstellingsbegeleiding. (De vaste werkplanning van de globale organisatie voorziet een aantal vaste momenten voor begeleiding van de vrouwen door de jobcoach. Het komt evenwel voor dat omwille van externe afspraken (met VDAB of werkgevers) deze begeleiding naar andere momenten moet verschoven worden.)

Daarnaast kreeg de jobcoach een vaste plaats in de formele overlegstructuur van de organisatie. In beide vestigingen brengt zij op een systematisch wijze verslag uit van haar werkzaamheden tijdens de maandelijkse vergaderingen "groot team". De beleidsmatige opvolging van het aspect jobcoaching gebeurt naast alle andere aspecten op het overkoepelende "antenne"overleg waaraan de verantwoordelijken deelnemen. Wanneer jobcoaching aan de orde is, wordt de jobcoach bij dit overleg betrokken.

Tenslotte neemt de jobcoach deel aan de algemene "denk"dagen binnen de organisatie. Tijdens deze dagen worden de visie en de doelstellingen van de organisatie en haar projecten uitgetekend.

## B. Verwachtingen van de Vlaamse partnerorganisaties ten overstaan van jobcoaching

Bij de verschillende partners werd er in het verleden herhaaldelijk vastgesteld dat tal van de ex-cursisten of vrouwen die een werkervaring hadden doorlopen korte tijd na hun tewerkstelling opnieuw werkloos werden.

De medewerkers die deze vrouwen hadden ondersteund naar tewerkstelling (trajectbegeleidsters, soms ook de organisatieverantwoordelijken) probeerden in de mate van het mogelijke deze vrouwen na hun instap op een werkvloer verder persoonlijk te ondersteunen. Deze inspanningen waren zinvol maar bleken onvoldoende om de vroegtijdige uitval tegen te gaan. Er drong zich een duidelijke nood op aan een systematische voortzetting van de persoonlijke ondersteuning van deze vrouwen én van hun werkgevers ook de tewerkstelling.

Bij de opstart werd duidelijk vooropgesteld dat jobcoaching een systematische tewerkstellingsbegeleiding, vooral na tewerkstelling, diende te zijn.

Deze systematische voortzetting van de begeleiding na tewerkstelling zou moeten leiden tot aantoonbare verschillen in duurzaamheid van de tewerkstelling van de beoogde doelgroep.

Men verwachtte dat de jobcoaches voornamelijk preventief zouden werken door mogelijke problemen die de tewerkstelling op termijn bedreigen van bij het begin te voorkomen. Uit de ervaringen van de voorbije jaren bleek dat heel wat vroegtijdige uitval te wijten was aan een onvoldoende assertieve opstelling van de nieuwe werkneemsters, een gebrek aan geschikte arbeidsattitudes of aan communicatiestoornissen tussen de werkgever en de werkneemsters. Van de jobcoaches werd bijgevolg verwacht dat zij in eerste instantie een goede integratie van de vrouwen op de werkvloer zouden voorbereiden. De verdere begeleiding beoogde een toename inzake assertiviteit van de vrouw in de nieuwe omgeving, waardoor zij op termijn beter in staat zou zijn om zelfstandig te functioneren, ook bij mogelijke problemen. Door de dialoog tussen werkneemster en werkgever op gang te brengen dienden eventuele communicatiestoornissen in de kiem gesmoord te worden.

- Bij **NIVO Brussel** bestond de verwachting dat via het pilootproject voldoende materiaal zou kunnen vastgelegd worden om de noodzaak van jobcoaching als instrument voor de duurzame tewerkstelling voor laaggeschoolde vrouwen na een opleiding of werkervaring aan te tonen.

- Bij **Jobhuis** was er ook een duidelijke verwachting dat de jobcoaches binnen de bedrijven een antennefunctie zouden opnemen. Zij zouden immers heel goed geplaatst zijn om te wijzen bepaalde omstandigheden of punten die een duurzame integratie van laaggeschoolde (allochtone) vrouwen kunnen belemmeren.

- Bij **Buurtservice** werd duidelijk verwacht dat de jobcoach via een systematische aanpak een antwoord zou kunnen bieden op alle tewerkstellingsgerichte vragen (ook vragen in functie van het zoeken en

vinden van een job) van de deelnemers en de ex-deelnemers. Daardoor zouden ook de organisatieverantwoordelijken ontlast kunnen worden van deze taak.

## C. Evaluatie van jobcoaching door de Vlaamse partnerorganisaties

### *a) Voor- en nadelen van de specifieke operationalisering*

De opstart van het experiment jobcoaching verliep bij de verschillende organisaties wat moeizaam. Er was een duidelijk concept inzake jobcoaching aanwezig, men wist welke de doelstelling was en de verwachtingen waren hooggespannen. Het betrof evenwel een nieuwe functie die inhoudelijk nog niet op punt stond. De betrokken jobcoaches hebben hun takenpakket gaandeweg en in overleg met hun naaste collega's samengesteld.

De aanvankelijke onduidelijkheid inzake het takenpakket gaf bij de jobcoaches aanleiding tot enige onzekerheid, vooral in hun contacten met werkgevers.

Bij Buurtservice heeft de samensmelting van de twee vestigingen de startfase van de jobcoach enigszins belemmerd.

- De operationalisering van jobcoaching bij **NIVO Brussel**, waarbij de jobcoach enkel de begeleiding vanaf het moment van tewerkstelling opneemt heeft als voordeel dat het werkvolume beperkt blijft. De jobcoach kan zich volledig toeleggen op de specifieke facetten van een begeleiding van de doelgroepvrouwen en hun werkgevers na tewerkstelling. Deze opsplitsing maakt dat bepaalde dossiers een positieve wending kunnen nemen, doordat de begeleiding door een andere persoon wordt overgenomen.

Een ander voordeel is dat binnen de organisatie het belang van "de voorbereiding op duurzame tewerkstelling" door meerdere personen wordt benadrukt.

Deze werkwijze heeft evenwel als nadeel dat vrij veel tijd en energie gespendeerd wordt aan overleg. De jobcoach krijgt bovendien slechts een beperkte tijd om een vertrouwensrelatie op te bouwen met de personen die zij coacht. Het is ook daarom dat zij reeds tijdens de opleidingsperiode via een aantal acties probeert om een basis te leggen voor deze vertrouwensband.

- De eigen operationalisering van jobcoaching bij **Jobhuis** heeft als voordeel dat de persoon die vrijgesteld werd voor jobcoaching zich volledig kan toeleggen op de opbouw van deskundigheid inzake het echte nieuwe aspect m.n. de coaching van vrouwen en hun werkgevers op de werkvloer.

Het feit dat de jobcoach deel uitmaakt van een team medewerkers met allen een zekere coachingservaring maakt dat zij kan terugvallen op

collega's inzake advies en feedback, maar ook voor een eventuele (her)verdeling van de taken.

De uitdrukkelijke koppeling van jobcoaching aan de werkvloer maakt dat de continuïteit in de begeleiding van de vrouwen in inschakeling doorbroken wordt. De jobcoach is een nieuw gezicht. De vertrouwensrelatie tussen jobcoach en doelgroepvrouw dient op een relatief korte termijn te groeien. De ervaring leert dat in veel gevallen waarbij de coach gedurende korte periode, doch op een intensieve wijze samen "werkt" met de betrokken vrouw, het vertrouwen toch vlot tot stand komt.

De jobcoach neemt de begeleiding van de vrouwen op gedurende een welbepaalde fase. (Meestal is dit de periode van overgang van opleiding of begeleiding naar tewerkstelling.) Daarbij is het belangrijk dat de jobcoach goed gebriefd wordt inzake de achtergrond van de coachingsvraag. Dit veronderstelt voldoende overlegmogelijkheden tussen de jobcoach en de persoon die de jobcoaching aanvraagt (trajectbegeleidster, werkgever, ...). De vele overlegmomenten (zowel intern als extern aan de eigen organisatie) verzwaren de taak van de jobcoach.

De jobcoach brengt heel wat van haar werktijd door binnen de bedrijven waar zij vrouwen opvolgt. Daardoor werkt zij vaak vrij geïsoleerd van haar eigen collega's. Ook dit aspect wordt als nadelig ervaren.

*Bij Jobhuis functioneert de jobcoach vaak in het kader van Interfaceprojecten. Dit specifieke (samen)werkingsverband levert een aantal eigen voor- en nadelen op.*

*Jobcoaching wordt aangebracht vanuit een andere invalshoek. De individuele beroepsopleiding (Interfaceproject) biedt een antwoord op een nood van een werkgever. Het luik jobcoaching biedt een bijkomende garantie op succes en blijft financieel voordelig voor de werkgever.*

*De jobcoaching als onderdeel van het Interfacegebeuren wordt bij de werkgever aangebracht door een STC-medewerker. De jobcoach wordt aangesproken op haar deskundigheid inzake coaching.*

*De jobcoach wordt op die manier minder geassocieerd met de (risicogroepen onder de) werkzoekenden en met de sociale sector. De jobcoach wordt aanzien als een expert inzake jobcoaching. Zij neemt daarbij een neutrale positie in ten overstaan van de werkzoekende/werkneemster als ten overstaan van de werkgever.*

*Door de inbedding in de globale samenwerking kan de jobcoach zich als een volwaardige partner opwerpen.*

*De concrete taakinfilling van de coach is voorwerp van overleg. Daardoor kan de jobcoach gunstige werkingsvoorwaarden bekopen binnen het bedrijf. De ervaring wijst uit dat de jobcoach in het kader van een Interface samenwerking relatief meer toegangsmogelijkheden, meer tijd voor overleg, ... krijgt binnen een bedrijf. Daardoor kan zij het bedrijf beter leren kennen, wat de coaching van de nieuwe werkneemsters ten goede komt. Ook de kans om een goede samenwerkingsrelatie uit te bouwen met de werkgever neemt daardoor toe.*

*De taakhoud wordt in overleg bepaald. Het samenwerkingsverband biedt een zekere sociale controle op de gemaakte afspraken. Het risico dat de jobcoach bepaalde taken krijgt toebedeeld die tot de bevoegdheid behoren van een andere partner m.n. werkgever of vakbondsafvaardiging) neemt af.*



*Omdat de jobcoach goede werkingsmogelijkheden heeft in het bedrijf en aanzien wordt als een deskundige, is zij goed geplaatst om een volwaardige signaalfunctie te vervullen binnen het bedrijf (inzake de integratie van de doelgroep, eventueel zelfs inzake de kwaliteit van de arbeid voor meerdere werknemers).*

*In een Interfaceproject zijn alle sociale partners op bedrijfsniveau bij jobcoaching betrokken. Normaliter worden de vakbondsafvaardigingen via de ondernemingsraad over het project geïnformeerd. Daarnaast zijn de vakbonden ook vertegenwoordigd binnen het STC en worden zij op dat niveau betrokken bij de goedkeuring van de diverse Interfaceprojecten. Het is daarbij hun opdracht om hun achterban binnen de betrokken bedrijven op de hoogte te brengen.*

*De betrokken jobcoach heeft bij het coachen bij Interfaceprojecten in vergelijking met andere coachingssituaties evenwel nog weinig verschil gemerkt. Zij heeft tot nu toe nog geen enkel contact gehad met vakbondsafvaardigden.*

Werken als jobcoach binnen een Interfaceproject wordt door de jobcoach evenwel als zeer intensief ervaren. Het samenwerkingsverband vereist veel overlegmomenten. Daarnaast vertoeft de coach relatief gezien veel tijd binnen het bedrijf waardoor zij zich geïsoleerd voelt ten opzichte van de eigen collega's.

- Het voordeel van de operationalisering bij **Buurtservice Antwerpen** is de verzekering van de continuïteit in de tewerkstellingsbegeleiding van de vrouwen in inschakeling. De jobcoach begeleidt hen zowel voor, tijdens als na hun instap in een job. Deze werkwijze komt de uitbouw van een hechte vertrouwensrelatie ten goede.

De keerzijde van deze medaille is evenwel dat de jobcoach een veelheid van taken te vervullen heeft die bovendien inhoudelijk vrij verschillend zijn. Daarnaast is de groep vrouwen die begeleidt in aantal zeer groot en neemt deze nog voortdurend toe. Dit maakt dat de jobcoach in het kader van haar halftijdse tewerkstelling vaak onder een hoge tijdsdruk dient te werken. Momenteel wordt intern gezocht naar oplossingen waarbij de begeleiding voorafgaandelijk aan de tewerkstelling terug wordt opgenomen door andere medewerkers.

Het feit dat de jobcoach voor de twee vestigingen werkt heeft een aantal praktische consequenties die een vlot functioneren niet bevorderen.

Vermits de jobcoach slechts in beperkte mate aanwezig is op de twee locaties zijn ook de contacten met haar collega's beperkt. Daardoor is de taakinfilling van de jobcoach voor hen niet altijd even duidelijk. Een bijkomende moeilijkheid is dat de jobcoach rekening moet houden met de (jaar)planning binnen de twee vestigingen.

De jobcoach investeert veel in haar persoonlijke band met de doelgroepvrouwen. Zij ervaart dat heel wat vrouwen ook met niet-tewerkstellingsgebonden problemen bij haar terecht komen. Het is niet eenvoudig om de vrouwen voor die problemen door te verwijzen zonder het vertrouwen te schenden. Daarbij is het ook niet evident om een duidelijke grens te hanteren inzake tewerkstellingsgebonden en niet-tewerkstellingsgebonden vragen.

## *b) Evaluatie door de Vlaamse partnerorganisaties ten overstaan van de oorspronkelijke verwachtingen.*

- Bij **NIVO Brussel** werden er cijfergegevens bijgehouden inzake de duurzaamheid van de tewerkstelling van ex-cursisten die begeleid werden door de jobcoach en van ex-cursisten die niet werden op de werkvloer. Deze cijfers tonen aan dat de tewerkstelling van cursisten die gecoacht werden duurzamer is dan de tewerkstelling van de ex-cursisten die niet werden begeleid. Deze cijfers geven een indicatie dat jobcoaching een positieve invloed heeft op de duurzaamheid van tewerkstelling.

- Ook bij **Jobhuis** zijn er cijfers bijgehouden inzake de duurzaamheid van de tewerkstelling. Daaruit blijkt dat de jobcoaching een gunstig effect heeft op de duurzaamheid van de tewerkstelling. De cijfers zijn ook hier slechts indicatief.

Tot nu toe hebben de jobcoaches nog maar in enkele gevallen (hoofdzakelijk in het kader van Interfaceprojecten) een signaalfunctie ten aanzien van een werkgever kunnen opnemen. Zij worden alsdusdanig door de werkgevers (nog) niet als deskundig aanzien.

- Bij **Buurtservice Antwerpen** nam de jobcoach de volledige individuele tewerkstellingsbegeleiding op. Daardoor kregen de organisatieverantwoordelijken opnieuw meer ruimte voor hun eigen taken. Niettegenstaande de behaalde successen op het vlak van persoonlijke groei bij de doelgroepvrouwen, gingen de doorstromingscijfers inzake tewerkstelling gedurende de laatste jaren in dalende lijn. Deze tendens valt evenwel te verklaren door bepaalde evoluties bij de doelgroep (zie verder) en door de economische conjunctuur. De tewerkstellingsmogelijkheden voor de doelgroep nemen af, de eisen van de werkgevers zijn streng.

Door de instelling van de functie van een jobcoach werd de omvang van de tewerkstellingsbegeleiding en vooral de noodzaak ervan duidelijk voor eigen medewerkers. De vele inspanningen die voorheen versnipperd verliepen en door toedoen van verschillende personen, worden nu op een systematische manier en door éénzelfde of hooguit enkele personen geleverd. De administratieve opvolging levert bovendien een zichtbaar spoor op van het intensieve begeleidingsproces. Dit spoor levert niet alleen enig bewijsmateriaal in functie van een eventuele structurele erkenning van jobcoaching, het geeft ook de betrokken vrouwen een waardevol document in handen.

## *c) Andere effecten van jobcoaching voor de organisaties*

- Daar waar bij **NIVO** het belang van de doelstelling van "duurzame tewerkstelling" voorheen door de trajectbegeleidster ondersteund werd, wordt deze nu mee gedragen door de jobcoach. De invloed en de overtuigingskracht van twee medewerksters op de andere collega's binnen de organisatie is merkbaar sterker. Er is meer intern overleg gegroeid

tussen de verschillende medewerkers inzake de doelstelling van tewerkstelling en inzake de manier waarop iedere collega's vanuit zijn/haar taak daaraan kan meewerken.

Het belang van een efficiënt opvolgingssysteem van alle cursisten van bij hun instap tot na hun tewerkstelling (of andere uitstroom) werd door de invoering van de functie van jobcoach nogmaals onderstreept.

De integratie van de tewerkstellingsgedachte binnen de opleidingen komt de kwaliteit van het opleidingsaanbod ten goede.

De installatie van de jobcoach heeft ook een positieve invloed op de externe uitstraling van NIVO.

Binnen de Brusselse regio is NIVO tot nu toe de enige Nederlandstalige opleidingsorganisatie die een aanbod heeft inzake jobcoaching. In die zin vervullen zij een voorbeeldfunctie. Zij nemen een voortrekkersrol op inzake de oprichting van een gemeenschappelijke cel trajectbegeleiding en jobcoaching ten behoeve van de derdenorganisaties binnen de regio.

Door het aanbod van jobcoaching verandert niet alleen de samenwerking met de werkgevers, maar verwerft NIVO Brussel stilaan het imago van een opleidingsorganisatie die uitdrukkelijk aandacht besteedt aan de begeleiding naar tewerkstelling én aan jobcoaching.

- Ook bij **Jobhuis** verwerft de tewerkstellingsgedachte een breder draagvlak. Het belang van een efficiënt systeem inzake de opvolging van de doelgroepvrouwen binnen de organisatie dat door alle medewerkers nauwkeurig wordt ingevuld, wordt door de werking van de jobcoaches uitdrukkelijk aangetoond.

De opname van jobcoaching heeft het eigen organisatie aanbod in eerste plaats verruimd maar heeft dit aanbod ook op andere manieren beïnvloed. Doorheen de coaching van de ex-cursisten op de werkvloer blijkt telkens opnieuw dat een aantal aspecten zoals assertiviteit, arbeidsattitudes, communicatie- en taalvaardigheid van ontzettend groot belang zijn. Deze ervaringen worden door de jobcoach op een systematische wijze aan de eigen vormingswerkers doorgegeven. Via de nauwe samenwerking met de werkgevers komen ook specifieke noden (op technisch vlak of op vlak van attitudes) aan het licht. Ook deze elementen worden in overleg met de opleidingsmedewerkers geïntegreerd in de opleidingen.

Door op deze manier direct in te spelen op de noden van zowel de doelgroep als de werkgevers, verhoogt de kwaliteit van de opleidingen.

Door de ervaringen van de jobcoach in verschillende coachingssituaties binnen bedrijven groeit haar deskundigheid. De ervaringen die zij opdoet zijn ook bijzonder waardevol in het licht van de coaching van werknemers binnen het tewerkstellingsatelier van Jobhuis zelf.

Door het aanbod van jobcoaching worden andere doelgroepvrouwen bereikt. Door het feit dat Jobhuis gevraagd wordt door het STC om werkzoekenden in opleiding te coachen of door werkgevers om (nieuwe) werkneemsters in hun bedrijf te coachen, bereikt de organisatie risicogroepen op de arbeidsmarkt die ze normaliter in het kader van hun eigen opleidingen of trajectbegeleiding niet bereiken.

De relatie met de bedrijfswereld evolueert door het aanbod inzake jobcoaching. Het netwerk van bedrijven waarmee wordt samengewerkt breidt zich uit. Het feit dat Jobhuis uitdrukkelijk inspeelt op de groeiende

vraag naar individuele begeleiding voor en na tewerkstelling, komt hun imago ten overstaan van de werkgevers ten goede.

Stilaan wordt een zekere deskundigheid inzake coaching op de bedrijfsvloer met inbegrip van de samenwerking met de werkgevers opgebouwd. De succesverhalen doen de geloofwaardigheid van de organisatie op het vlak van jobcoaching bij de werkgevers toenemen.

Ook de aard van de samenwerking met de werkgevers is geëvolueerd. Voorheen bleven de contacten met de werkgevers beperkt tot het aanbrengen van mogelijke kandidates voor een vacature of tot de inrichting en de opvolging van opleidingsstages. De relatie die de jobcoach met de werkgevers aangaat is gebaseerd op een gedeelde verantwoordelijkheid inzake de duurzaamheid van de tewerkstelling. In het ideale geval kan deze samenwerking de integratie van de betrokken vrouwen overstijgen en kan de jobcoach een signaalfunctie krijgen inzake de kwaliteit van de arbeid op een ruimere schaal binnen het bedrijf.

Ook de uitstraling in de wereld van de sociale organisaties binnen de regio is verandert. Jobhuis was voorheen reeds de enige organisatie naast de VDAB die erkend was voor trajectbegeleiding. Nu profileert de organisatie zich bijkomend als deskundig op het vlak van jobcoaching. Door de diverse contacten die de jobcoach legt met de andere organisaties en diensten vergroot Jobhuis zijn netwerk van sociale organisaties op regionaal vlak.

- Ook bij **Buurtservice** maakt de jobcoach de andere medewerkers voortdurend attent op het belang om van bij de aanvang met alle deelnemers te werken aan de basis van een duurzame tewerkstelling.

De jobcoach vervult een barometerfunctie met betrekking tot de doelgroep voor jobcoaching alsook met betrekking tot de arbeidsmarkt. Doorheen haar job krijgt zij zicht op mogelijke tendensen die zich voordoen inzake de karakteristieken en de problematiek van de doelgroep. Zo stelde zij gedurende de voorbije jaren bij de doelgroep ondermeer een achteruitgang vast inzake het algemene niveau van kennen en kunnen alsook op het vlak van kennis van de Nederlandse taal. Daarnaast wordt zij met een groeiend aantal allochtone vrouwen geconfronteerd. Via haar contacten met de regionale bedrijfswereld blijft ze op de hoogte van ontwikkelingen in de vraag van bedrijven. Op basis van deze bevindingen kan de organisatie haar eigen aanbod en de interne begeleiding van de doelgroep bijsturen. Zo werd het uitstroomprofiel herwerkt en werden middenstages ingebouwd.

De samenwerking van Buurtservice met werkgevers in de regio is aanzienlijk verbeterd. Daarbij is vooral het aantal contacten toegenomen. Ook de duur en de intensiteit van de samenwerkingsrelaties is verbeterd.

Door de nauwe samenwerking van de jobcoach met de trajectbegeleiders van de VDAB is de samenwerking van Buurtservice met de diensten van de VDAB in positieve zin geëvolueerd. De wederzijdse bekendheid is toegenomen. De andere medewerkers bij Buurtservice geven aan dat zij vlottere contacten hebben binnen de VDAB sinds de samenwerking op het vlak van jobcoaching.

Een gelijkaardige evolutie doet zich ook voor ten opzichte van andere sociale organisaties in de regio.

#### *d) De meerwaarde van jobcoaching voor de Vlaamse partnerorganisaties*

De inspanningen inzake begeleiding op het moment van doorstroom naar tewerkstelling en inzake de begeleiding op de werkvloer verlopen nu op een systematische wijze, gecentraliseerd bij de jobcoach. De functie van jobcoach heeft concreet gestalte gekregen. Stilaan wordt er een zekere expertise opgebouwd. Dossiers en cijfers worden op een systematische wijze bijgehouden. Daardoor beschikt men over gegevens om het nut van jobcoaching als een instrument voor duurzame integratie van laaggeschoolde vrouwen op de arbeidsmarkt aan te tonen.

De idee van duurzame tewerkstelling wordt op een uitdrukkelijke manier vooropgesteld als streefdoel. Vanuit haar functie vraagt de jobcoach op een permanente manier aandacht voor de "duurzaamheid" van de tewerkstelling ook bij haar collega's. Het is immers niet alleen haar functie om de vrouwen hiernaar te begeleiden. Duurzame tewerkstelling is een streefdoel waar alle andere betrokken collega's een opdracht bij hebben. Dit bewustwordingsproces wordt door de jobcoaches en de trajectbegeleiders extra aangewakkerd.

Als dit bewustzijn zich vertaalt in een concrete aanpak op ieder moment van het inschakelingstraject kan dit bijdragen tot een verhoging van de kwaliteit van het eigen aanbod. Daarnaast brengen de jobcoaches doorheen hun opvolging van de doelgroep in concrete tewerkstellingssituaties en doorheen hun contacten met de bedrijfswereld waardevolle elementen aan waardoor het aanbod van de eigen organisatie nog beter kan aangepast worden aan recente ontwikkelingen in vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Door het aanbod van jobcoaching verandert het aanzien van de organisatie naar buiten uit in positieve zin.

Ten overstaan van andere derdenorganisaties fungeren onze partnerorganisaties momenteel als voortrekkers op het vlak van jobcoaching.

In de bedrijfswereld bouwen de organisaties stilaan een netwerk uit en verwerven zij een zekere imago als deskundigen inzake jobcoaching.

#### *e) Voorwaarden op organisatieniveau voor jobcoaching*

Om een jobcoach succesvol te laten functioneren dient binnen de eigen organisatie aan een aantal voorwaarden te worden voldaan.

Niettegenstaande een aantal verschillen inzake operationalisering geven de drie partnerorganisaties de volgende voorwaarden aan als noodzakelijk.

## Ter beschikking stellen van een aantal middelen/faciliteiten

De voornaamste middelen waarover een jobcoach dient te beschikken zijn

- Voldoende tijd: alle jobcoaches werken volgens een deeltijds arbeidsregime. Zij hebben af te rekenen met een min of meer grote tijdsnood. Zij geven allen aan dat het een zeer intensieve en veelzijdige functie is waarvan "permanente bereikbaarheid" een heel belangrijk aspect uitmaakt. Zij ervaren een duidelijke nood aan meer arbeidsuren om hun job optimaal te vervullen.
- Voldoende overlegfaciliteiten: er is een duidelijke behoefte aan ruimte voor overleg. De vragen op dit vlak zijn meervoudig. Een kantoorruimte die gedeeld wordt met collega's op het vlak van tewerkstelling/trajectbegeleiding is bevorderlijk voor overleg inzake de concrete dossiers. Daarnaast biedt een eigen kantoor ook een garantie op privacy voor gesprekken met de doelgroep. Uiteraard kunnen dergelijke gesprekken ook doorgaan in een aparte ruimte. Er is ook vraag naar vergaderlokalen voor diverse overleg en studiemomenten met andere collega's.
- Een werkbaar en overzichtelijk instrument voor de opvolging van de doelgroep dat door alle medewerkers binnen de organisatie nauwkeurig wordt bijgehouden.
- Een eigen telefoon binnen de organisatie en een gsm tijdens de verplaatsingen buiten de organisatie is noodzakelijk in functie van de bereikbaarheid van de jobcoach voor de doelgroepvrouwen en voor de werkgevers.
- Een systeem waarbij een permanentie wordt verzekerd voor telefonische oproepen wanneer de jobcoach niet bereikbaar is.
- Een auto voor de verplaatsingen (doorgaans wordt de eigen wagen gebruikt en hebben de jobcoaches recht op een kilometervergoeding). De jobcoaches geven aan dat vele verplaatsingen niet of heel moeilijk haalbaar zijn via het openbaar vervoer. Daarom is de beschikking over een wagen onontbeerlijk.
- Een eigen PC en idealiter een draagbare pc voor de werkuren buiten de eigen organisatie. Wanneer de jobcoach veel werktijd doorbrengt binnen de bedrijven, zoals vb. in het geval van de Interfaceprojecten wordt de noodzaak aan een draagbare pc duidelijk aanvoeld. Het is immers niet evident dat de jobcoach binnen de bedrijven de nodige faciliteiten krijgt om haar job naar behoren uit te voeren.

## De organisatie zelf dient ook een aantal voorwaarden te creëren:

- De jobcoach dient goed in de organisatie (het team) geïntegreerd te zijn. Wil de jobcoach succesvol kunnen functioneren dan mag deze functie binnen de organisatie niet herleid worden tot een aparte functie die zich situeert aan het einde van een inschakelingstraject. Jobcoaching als een functie veronderstelt een verregaande integratie van de jobcoach binnen de diverse teams van de organisatie, evenals voldoende mogelijkheden tot overleg. Wil de organisatie jobcoaching opnemen als een gezamenlijke

filosofie, dan zijn integratie van en overleg met de jobcoach noodzakelijke vereisten.

- Jobcoachen is een taak die veel vergt van een medewerker. Een jobcoach dient in de eerste plaats over een voldoende draagkracht te beschikken. Daarnaast is het evenzeer van belang dat de jobcoach zich gedragen voelt door de eigen organisatie. Zij dient niet alleen geflankeerd te worden door een team dat vanuit een zelfde filosofie werkt, zij dient ook te kunnen terugvallen op haar collega's voor professionele en persoonlijke feedback.

- Vermits een jobcoach als collega meedraait binnen de derdenorganisatie, wordt ook zij op drukke momenten in de algemene werking mee ingeschakeld. Het feit dat de functie van jobcoach nieuw is en nog niet volledig inhoudelijk op punt staat, houdt het risico in dat de jobcoach binnen de organisatie een aantal andere taken krijgt toegewezen. Het is evenwel noodzakelijk dat binnen de organisatie het belang van de functie van jobcoach wordt erkend. Het is dan ook opdracht voor de organisatie om de jobcoach voldoende ruimte te garanderen voor het vervullen van haar specifieke opdracht.

- Voldoende overlegmogelijkheden:

- ❖ Inzake de uitbouw van de functie: jobcoaching was in alle organisaties bij aanvang een volledig nieuwe functie die nog concreet diende ingevuld te worden. Deze invulling verliep in de meeste gevallen na verloop van tijd in een gestructureerd overleg met de naaste collega's. Op die manier wordt de functie van de jobcoach efficiënt ingevuld in aansluiting op de andere functie binnen de organisatie. Er ontstond bij alle betrokken medewerkers duidelijkheid inzake de inhoud van de functie en er kwam een bewustwording inzake jobcoaching als organisatiefilosofie op gang.

- ❖ Inzake het functioneren van de jobcoach: de jobcoach kan haar taak slechts goed vervullen als zij door de andere collega's (binnen de eigen organisatie (of in externe organisaties) goed over de betrokken doelgroepvrouwen wordt geïnformeerd. De jobcoach neemt de begeleiding van de vrouwen vaak over op een cruciaal moment, m.n. de instap in een job. Het is daarbij belangrijk dat zij zich op relatief korte termijn in het dossier/traject inwerkt. Dit veronderstelt voldoende efficiënte overlegmogelijkheden met de betrokken collega's. Dit overleg wordt bijkomend ondersteund door een systeem van opvolging van de doelgroep dat door alle organisatiemedewerkers nauwgezet wordt gehanteerd.

- ❖ Inzake een gezamenlijke filosofie van jobcoaching: Wil de jobcoach vrouwen succesvol begeleiden naar duurzame tewerkstelling, zal zij in deze opdracht de medewerking moeten hebben van de andere collega's binnen haar eigen organisatie. Er dienen overleg- en studiemomenten te zijn waarbij niet alleen de collega's inzake tewerkstelling maar ook de collega-opleiders betrokken worden teneinde ook bij hen een bewustwordingsproces inzake duurzame tewerkstelling op gang te brengen en te houden. Daarnaast dient er ook een opvolging te zijn inzake de praktische gevolgen van deze tewerkstellingsgedachte op de taakinvulling van deze medewerkers alsook op de praktische werking van de verschillende deelaspecten binnen de organisatie.

- De doelstelling van “duurzame tewerkstelling” dient door de organisatie erkend te worden. De organisatie zelf stelt duurzame tewerkstelling -op maat van de doelgroep- als doelstelling voorop. Binnen de organisatie wordt de filosofie van tewerkstelling door iedereen gedragen evenals de overtuiging dat alle medewerkers daarbij een eigen opdracht hebben. Deze filosofie is terug te vinden in de globale missie van de organisatie. De organisatie is desgevallend bereid om de eigen werking of deelaspecten ervan in functie van deze doelstelling bij te sturen (vb. wijzigingen op het vlak van de werk- of opleidingsplanning, inhoudelijke bijsturingen van het opleidings- of begeleidingsaanbod, ...) Zij verwacht van al haar medewerkers dat zij deze gedachte mee ondersteunen. De organisatie draagt deze filosofie ook uit.

### *f) Knelpunten*

Los van een aantal moeilijkheden die gerelateerd zijn aan de specifieke operationalisering in de verschillende partnerorganisaties in Vlaanderen ervaren de drie organisaties een aantal gelijke knelpunten.

- De nood aan een structurele erkenning en financiering van jobcoaching als instrument voor de duurzame tewerkstelling van laaggeschoolde vrouwen. Momenteel wordt de werking van de jobcoaches gefinancierd op basis van pilootprojecten. Dergelijke financiering houdt geen enkele garantie in naar de toekomst. Daarnaast wordt de coaching in het kader van de Interfaceprojecten deels gesubsidieerd, deels gefinancierd door de betrokken werkgevers. Het is hoog tijd dat er een breder draagvlak wordt gecreëerd voor de idee van jobcoaching waarbij vooral de betrokkenheid van de sociale partners wenselijk is.
  - De contacten met de werkgevers verlopen nog niet optimaal. De opdracht van de jobcoaches ten overstaan van de werkgevers staat nog niet op punt. De contacten met de bedrijfswereld verlopen nog te veel in functie van concrete vacatures. Het aanbod inzake jobcoaching wordt overwegend geassocieerd met de inschakeling van risicogroepen op de arbeidsmarkt. Veel heeft te maken met het feit dat de idee van jobcoaching nog onvoldoende leeft in werkgeverskringen waardoor de jobcoachingsrelatie niet kan uitgroeien tot een samenwerking in functie van duurzame tewerkstelling en kwaliteit van arbeid.
  - Binnen de eigen organisatie wint de filosofie van tewerkstelling aan belang. Men kan evenwel nog niet spreken van een automatische reflex bij de collega's die niet rechtstreeks bij de tewerkstelling van de doelgroep betrokken zijn. Het is een permanente opdracht voor de organisatie en voor de jobcoaches om hun collega's te ondersteunen bij de concretisering van deze tewerkstellingsgedachte in hun dagelijkse praktijk. Dit betekent niet alleen voor de jobcoach maar ook voor de gehele organisatie een (tijds)intensief gebeuren.
  - Jobcoaching is een nieuwe functie die een specifieke expertise vergt. Er leeft een uitdrukkelijke vraag aan een verdere methodologische ondersteuning van de jobcoaches. De nood aan ondersteuning betreft zowel het emancipatorische aspect vis-à-vis de vrouwen in inschakeling als aspecten van contact en samenwerking met de werkgevers.



Daarnaast is er ook een duidelijke vraag van de jobcoaches naar netwerking met collega-jobcoaches in andere organisaties. Met tal van specifieke vragen kunnen zij immers niet terecht in hun eigen organisatie.

## D. Van functie naar filosofie

De functie van jobcoach krijgt binnen de verschillende organisaties stilaan concreet gestalte alsook een eigen plaats.

Bij de Vlaamse partnerorganisaties is men er bovendien van overtuigd dat de duurzame tewerkstelling niet kan gegarandeerd worden door de inschakeling van een jobcoach aan het einde van het inschakelingstraject. Duurzame tewerkstelling is een streefdoel waarbij alle medewerkers binnen de organisatie een opdracht hebben. Binnen de verschillende organisaties worden inspanningen geleverd, vooral door de jobcoach om deze filosofie ingang te doen vinden...



## IV. Conclusie

### 1. Van het project Jobcoaching 2001-2003 naar het project Jobcoaching 2004-2006

#### A. Verworvenheden van het aflopende project

- We kunnen aantonen dat voor jobcoaching een specifieke deskundigheid nodig is, die opgebouwd en geactualiseerd moet worden. We hebben daar op verschillende manieren aan gewerkt en onze ervaringen geven aan dat sommige manieren doeltreffender zijn dan andere.
- Dankzij verschillende opleidingen en terreinervaringen beschikken we over een jobcoachingmethodologie die tegelijk nauwkeurig is wat betreft de procedure en soepel wat betreft de inhoud.
- We konden jobcoaches observeren die werken in verschillende omstandigheden en contexten (functieomschrijving van de jobcoach, taakverdeling in de vereniging, doelpubliek, beroepssectoren...). Daaruit blijkt dat sommige voorwaarden de doeltreffendheid meer bevorderen dan andere.
- De ervaringen van de organisaties die meewerken aan het project geven aan dat jobcoaching een positief effect heeft op het jobbehoud van personen in inschakeling. Het kan gaan om het behoud van één baan, maar ook om het behoud van werk via verschillende jobs, wat nog interessanter is rekening houdend met de kenmerken van het deel van de arbeidsmarkt waartoe onze doelgroep toegang heeft. Een persoon die dankzij jobcoaching autonoom is geworden, kan "opnieuw aansluiten" als haar contract afloopt of als ze een betere situatie ambieert.
- Na drie jaar ervaring hebben we gezien dat de jobcoaches zich geleidelijk beter konden positioneren tegenover de werkgevers. Ze waren in staat zich op te stellen als iemand die een dienst aanbiedt (antwoord op een nood aan competent personeel, met steun gedurende een integratieperiode) en niet als iemand die een gunst vraagt (werk vragen voor een persoon die het moeilijk heeft).

## B. Noden en noodzakelijkheden die moeten worden aangepakt

### *a) Op het "micro"-niveau*

- We stellen vast dat door het afromen van onze potentiële doelgroep, eerst door de VDAB-BGDA-FOREm en vervolgens door de OCMW's, de personen die aankloppen bij onze organisaties steeds zwakker zijn, wat de vraag doet rijzen naar de grenzen van jobcoaching, vooral als we weten dat de eisen van de ondernemingen helemaal niet verminderen; bovendien zijn de personen die aankloppen bij onze verenigingen steeds vaker allochtoon, zodat we onze aanpak moeten bijwerken, zowel voor de personen in inschakeling als voor de werkgevers.
- Wegens de conjunctuur op de arbeidsmarkt gebeurt het dat personen die opgeleid zijn voor bepaalde jobs (een bepaalde sector) geen werk vinden op de arbeidsmarkt. De jobcoaches moeten deze personen dan toeleiden naar andere sectoren dan die waarvoor ze opgeleid zijn. Dat veronderstelt dat ze werken aan de verbetering van de inzetbaarheid en flexibiliteit van personen, die de verworven competenties moeten kunnen transfereren naar andere beroepen.

Op het microniveau moeten we dus blijven werken met jobcoaches in inschakelingsorganisaties - of elders - om het hoofd te bieden aan deze nieuwe uitdagingen. We moeten ook onderzoeken hoe we de jobcoachingcompetenties ter beschikking kunnen stellen van andere organisaties die geconfronteerd worden met gelijkaardige problemen. Vooral moeten we onderzoeken hoe we de jobcoaching ter beschikking kunnen stellen van de personen in inschakeling, die er hun voordeel kunnen mee doen zonder dat de kosten van de dienstverlening de pan uitswingen en zonder de positieve effecten van het directe contact te verliezen.

### *b) Op het "meso"-niveau*

- Jobcoaches zijn vandaag in staat om te werken met werkgevers rond bepaalde organisatorische factoren die de duurzame jobinschakeling van personen uit onze doelgroep kunnen vergemakkelijken (verbetering van de arbeidsorganisatie), maar er moet met de werkgevers ook worden gepraat over andere factoren die de arbeidsmarkt toegankelijker zouden kunnen maken voor onze doelgroep, met inbegrip van die personen die op dit ogenblik geen objectief belang hebben bij het zoeken naar werk (verbetering van de kwaliteit van de arbeid). De genderdimensie heeft meer dan ooit haar plaats in een dergelijke inspanning.
- Jobcoaches moeten hun rol vervullen bij deze oefening, maar de verantwoordelijkheid ervoor kunnen ze niet alleen dragen. In de organisaties die deelnamen aan het project 2001-2003 hebben we kunnen vaststellen dat de participatie aan Jobcoaching hun manier van werken

heeft veranderd, vooral wat betreft het benaderen van werkgevers. Dit is het moment om door te gaan op deze dynamiek door van jobcoaching niet meer een aparte functie te maken, maar een filosofie waarvan de hele cultuur van de inschakelingsorganisatie doordrongen is, en, als we werken met werkgevers, de hele ondernemingscultuur.

Op het meso-niveau moeten we er dus voor zorgen dat de inspanningen die werden gedaan in het kader van de jobcoaching doordringen tot het geheel van de betrokken organisatie. Dat veronderstelt met de verantwoordelijken van inschakelingsorganisaties, met werkgevers en met vakbonden, werken rond de cultuur van de organisatie, waarbij niet enkel wordt gemikt op de verbetering van de arbeidsorganisatie, maar ook op arbeidswelzijn en de kwaliteit van de arbeid.

### *c) Op het "macro"-niveau*

- Werken aan de kwaliteit van de arbeid gebeurt niet alleen op het micro- en mesoniveau, maar ook op het macroniveau. Daarom is de steun van organisaties die een structurele invloed kunnen hebben op de kwaliteit van de arbeid (vooral vakbonden, werkgeversfederaties, sectorfondsen, overheden) onmisbaar. In het project 2001-2003 hebben we de kans gehad om samen te werken met deze instanties, maar de resultaten die het project heeft opgeleverd moeten ons nu in staat stellen om hen te bevragen.
- We moeten blijven werken aan een duurzame financiering voor jobcoaching, want deze doelstelling is helemaal niet bereikt. Ook daar is het noodzakelijk dat we samenwerken met de sociale partners en de overheid. We moeten erover waken dat de overheidsmiddelen op de meest doeltreffende manier worden aangewend, zonder de jobcoaching ondoordacht te vermeerderen, maar ook zonder die dienstverlening ontoegankelijk te maken voor de personen die ze het meest nodig hebben.

Op het macroniveau moeten we van jobcoaching een instrument maken voor de verbetering van de kwaliteit van de arbeid zodat we kunnen bijdragen tot de strijd tegen de werkloosheidsval waarmee laaggeschoolde vrouwen (en mannen) geconfronteerd worden. Daarnaast moeten we een sterk dossier samenstellen over de meerwaarde van jobcoaching zodat deze zichtbaarder worden en moeten we ervoor zorgen dat het concept zo ruim mogelijk wordt toegepast.

## B. Uitdagingen van het nieuwe project

### *a) Oriëntaties*

Door te experimenteren en door op het federale niveau te komen tot meer goede praktijken van individuele bedrijfsbegeleiding van personen in inschakeling, werken we een methodologisch instrument uit. Via actieonderzoek zou dit kunnen getransfereerd worden naar het domein van de arbeidsorganisatie en het jobbehoud van "risicogroepen".

Nu Flora beschikt over een jobcoachingmethodologie waarin de genderdimensie verwerkt is, wil ze jobcoaching gebruiken om resultaten te boeken op het vlak van de verbetering van de kwaliteit van de banen die worden aangeboden aan laaggeschoolde vrouwen (en mannen) en wil ze het belang van jobcoaching voor de professionele inschakeling van "risicogroepen" officieel laten erkennen.

Daarom zal Flora in het Jobcoachingproject op het micro-, meso- en macroniveau werken.

De projectverantwoordelijken binnen Flora werken daarom, met de hulp van universitaire onderzoek(st)ers een theoretisch kader uit rond jobcoaching; als een instrument voor duurzame professionele inschakeling in kwaliteitsvolle banen. Daarnaast werken ze ook een lobbyplan uit. Door samen te werken met oude en nieuwe partners bereiken we de kritische massa die noodzakelijk is om dit kader en dit plan te confronteren met de - verschillende - realiteiten op het terrein. .

De onderzoekspartners brengen jobcoaching in de praktijk met hun doelgroep in hun lokale en sectorale omgeving, ze brengen bij Flora verslag uit over hun acties en nemen deel aan gezamenlijke werkbijeenkomsten.

De genderaanpak is aanwezig bij elke oefening en de onderzoekspartners krijgen de hulp van Flora om de genderaanpak in al hun acties te integreren.

### *b) Doelstellingen*

We hebben de volgende doelstellingen:

- Personen in inschakeling die een baan gevonden hebben in staat tellen om deze te behouden ondanks moeilijkheden die kunnen opduiken in andere domeinen van hun leven of in hun werksituatie (moeilijkheden met betrekking tot hun taak, organisatorische en relationele misverstanden die kunnen uitgaan van de onderneming en haar hiërarchie of van de persoon in inschakeling);
- Werkgevers helpen bij het zo goed mogelijk opnemen van hun verantwoordelijkheid in het jobbehoud van hun uitvoerend personeel;

- Bijdragen tot de verbetering van de kwaliteit van de banen die worden aangeboden aan laaggeschoolde vrouwen en mannen;
- Een dossier samenstellen dat verankerd is in de realiteiten op het terrein en dat wetenschappelijke argumenten bevat over het waarom en hoe van doeltreffende jobcoaching voor onze doelgroep.

### c) *Verwachte effecten*

De verwachte effecten zijn de volgende:

- Een duurzame inschakeling in tewerkstelling van de vrouwen en mannen die zich willen inschakelen en die begeleid werden in het kader van het project;
- uitvoerende functies die georganiseerd en gevaloriseerd worden als "win-winsituaties" in de ondernemingen die begeleid werden in het kader van het project;
- Een positief effect op de werkloosheidsval (de banen die worden voorgesteld aan onze doelgroep aantrekkelijker maken);
- Een stevig beargumenteerd overtuigingsinstrument voor de lobbying rond de adequate, structurele financiering van begeleiding op het werk voor onze doelgroep.

### d) *Partnerschap*

Het project biedt twee mogelijke partnerschapsniveaus: een **onderzoekpartnerschap** en een **lobbypartnerschap**.

- De **onderzoekpartners** van Flora kunnen worden onderverdeeld in actieve partners (die in het kader van het project betaald worden voor de deskundigheid die ze inbrengen in het onderzoek) en satellietpartners (die niet betaald worden, maar die, in ruil voor hun medewerking aan de werkgroepen, wel een beroep kunnen doen op de steunmaatregelen die werden gecreëerd door het project):

#### **Actieve partners**

Brussel: COBEFF, EVA, Interface3, NIVO

Vlaanderen: Buurtservice (Antwerpen), MoClean (Sint-Niklaas)

Wallonië: La Calestienne (Beauraing), Créasol (Liège), la MIREV (Mission régionale de Verviers)

#### **Satellietpartners**

Vlaanderen: Jobhuis (Halle-Vilvoorde), Volvo (Gent)

Wallonië: Espaces (Ciney), Forma (Namur)

Een bijzondere plaats in dit onderzoekpartnerschap wordt ingenomen door Volvo Cars Gent, een onderneming die coaching heeft ingebouwd in de bedrijfsfilosofie en die deze deskundigheid nu heeft doorgespeeld aan het Flora-project.

- **De lobbypartners** zullen worden geselecteerd naarmate het project vordert. We nodigen organisaties die geïnteresseerd zijn in dit gedeelte van onze actie uit om ons te contacteren voor het plannen van gezamenlijke acties.





## Referenties

- **Formation au jobcoaching pour intervenants sociaux:** asbl Repères, 13, rue Sainte-Anne, 6210 Rêves. E-mail: gerard.vanmechelen@belgacom.net. Tel. 0476/93 39 69 (Gérard Van Mechelen) of 0495/45 30 42 (Jean-Paul Hostier).

- **Website van de** International Coach Federation:  
<http://www.coachfederation.org>

## Contactadressen project 2004-2006

- Voor de Franstaligen:  
Marie-Rose Clinet, rue Bovy, 7, 4000 Liège - Tel. en fax: 04/253.24.15 -  
E-mail: marierose@florainfo.be
- Voor de Nederlandstaligen:  
Rebekka Celis, Vooruitgangsstraat 323 1030 Brussel - Tel. 02/204 06 42 -  
Fax 02/204 06 49 - E-mail: rebekka@florainfo.be

