

INLEIDING

GEEN LUXE MAAR PRIORITEIT

Gefeliciteerd: je bent nu officieel stagebegeleider. Niet omdat je erom vroeg of omdat het in je functieprofiel staat. Maar gewoon omdat het zo werkt: iedereen is begeleider. Of beter gezegd: iedereen zóu het moeten zijn. Want kijk om je heen: bedrijven schreeuwen om mensen, scholen hebben stageplekken nodig en studenten hebben begeleiding nodig.

Vroeger kreeg een stagiair een begeleider toegewezen en dat was het: 'Succes ermee.' Vaak draaide de student mee alsof hij al een collega was. Handig voor het werk, maar of hij wat leerde was maar de vraag. Vandaag werkt dat niet meer. Stagiairs verwachten begeleiding en een mooie ervaring. Scholen eisen het. En bedrijven hebben het hard nodig, want stages zijn een ijzersterk instrument voor het werven, onboarden (inwerken) en behouden van talent; het is trouwens ook geweldig voor het versterken van je reputatie als werkgever en je merk. Daarom is het begeleiden van stagiairs geen luxe voor een paar enthousiaste collega's met goede bedoelingen. Het is een standaard onderdeel van een professionele functie en het zou een prioriteit moeten zijn van elke organisatie die zichzelf serieus neemt.

Iedereen zou het moeten kunnen, iedereen zou het moeten doen. De vraag is daarom niet of je een stagebegeleider wilt zijn, maar hoe jij stagiairs wilt begeleiden.

En ja, dat schuurt soms. Want je hebt je gewone werk al. Je moet je targets halen, je klanten helpen, je projecten afronden. Hoe pak je dit aan zonder een burn-out of teleurgestelde stagiairs? Dat lees je in dit boek.

Hoe lees je dit boek?



Dit is geen roman die je in één ruk uitleest om erachter te komen wie de moordenaar is. Dit is een naslagwerk. Je kunt het in één keer lezen; op de camping, in de trein of 's avonds thuis als je echt geen zin hebt in Netflix. Maar eerlijk gezegd werkt het veel beter om dit boek erbij te pakken op het moment dat je stagiair weer iets doet waardoor jij denkt: help, hoe pak ik dit aan?

Lees dit boek dus hapsnap. Een hoofdstuk hier, een tip daar. Zie het als een gereedschapskist die je openslaat wanneer de situatie erom vraagt.

En ja, er zit wel degelijk logica in. Dit boek is opgebouwd als een drietrapsraket:

1. Eerst de basis: rollen, bouwstenen en brillen; de motoren waardoor je de raket überhaupt de lucht in krijgt.
2. Dan de praktijk: de situaties waarin je moet schakelen, stoppen of juist doorpakken; de tweede trap die je hoger brengt; compleet met twintig praktijksituaties die door bestaande begeleiders zijn ingebracht.
3. Tot slot de verdieping: reflectie, valkuilen, een woordenboek en een toolbox; de capsule die je verder laat vliegen; de ruimte in.

Niet alles in deze gereedschapskist heb je tegelijkertijd nodig, maar er zit altijd iets in wat je helpt: een zelfscan, een checklist en handige gesprekstips. Via de QR-codes blader je erdoorheen; ideaal als je vastloopt of snel een idee nodig hebt.

Je vindt overal korte samenvattingen, zo kort dat ze op een post-it op je beeldscherm zouden passen. Handig als een reminder, zonder dat je het hele boek hoeft door te bladeren.

Veiligheid als fundament



In de leertheorie spreekt men (vrij vertaald) over *vriendelijke* versus *vijandige* leeromgevingen. Vijandig betekent niet dat er een panter tussen de kantoorplanten bij de printer verscholen zit, maar dat leren niet vanzelfsprekend is. Een bedrijf is meestal een gevaarlijke leeromgeving: de werkvloer is gebouwd voor output, niet voor leren. Chaos, tempo, klanten, spoedjes... en altijd één collega die op de heftruck rijdt alsof hij auditie doet voor *The Fast & The Furious: Warehouse Drift*.

In de leertheorie heet dit een vijandige leeromgeving omdat drie dingen ontbreken:

- voorspelbaarheid,
- snelle, duidelijke feedback,
- psychologische veiligheid om iets doms te vragen.

In een vijandige omgeving stapelen ervaringen zich op, maar er ontstaat geen vakmanschap. De stagiair ziet van alles, maar leert weinig. Het is alsof je een escaperoom binnenloopt zonder hints, zonder tijdslimiet en zonder idee of je überhaupt in de escaperoom bent of per ongeluk in het magazijn staat. Niet prettig.

Daarom begint alles met veiligheid. Zonder veiligheid leert niemand iets. Dan krijg je stagiairs die drie maanden knikken, meelopen en vervolgens verdwijnen alsof ze een witness protection-programma ingaan.

Veiligheid betekent concreet dat een stagiair durft te zeggen: 'Ik snap er helemaal niks van.' Of: 'Die uitleg sloeg nergens op.' En dat jij denkt: mooi: er is vertrouwen.

Op school is veiligheid standaard ingebakken. Er is structuur, er zijn duidelijke criteria, er zijn randvoorwaarden ('Dit moet je weten voor je tentamen'). In een vriendelijke leeromgeving draait alles om leren.

De werkvloer is vijandiger: niet door echte dreiging, maar door de onvoorspelbaarheid. De stagiair weet niet of de vraag 'Kan je dit even oppakken?' betekent: morgen inleveren, straks inleveren of boeit niet wanneer. Iedereen is druk, druk, druk. De stagiair moet vaak zelf uitvogelen hoe de wereld werkt, zonder een handleiding.

En precies daarom geldt: zonder jou staat de leerstand uit. Jij zet 'm aan. Jij zorgt voor de veiligheid. Jij zet de werkvloer in leermodus.

We beginnen.

HOOFDSTUK 1

JIJ BENT DE BASIS

Zonder jou als begeleider is een stage niet meer dan gratis koffie, een onbekende stagiair en een wc ‘ergens op de derde’. Leren? Vergeet het. Jij maakt het verschil: tussen ‘zoek maar een werkplek’ en ‘hee, ik voel me hier eindelijk geen sukkel’.

Vanaf dag één ben jij het orakel, de wegwijzer en de redder in de chaos van het echte leven. Je beantwoordt levensvragen (‘Hoe werkt de scanner?’), geeft feedback waar je moeder jaloers op zou zijn en checkt wekelijks of je stagiair lacht van plezier of paniek. Is dat belangrijk? Reken maar: stagiairs die persoonlijke aandacht krijgen zijn gemotiveerder, zelfverzekerder en leergieriger. Jij bent dus niet alleen vakexpert, maar ook de reden dat een student durft te falen, weer opstaat en op feestjes vertelt hoe geweldig jouw organisatie is. Zonder jou stort een stage in als een huis zonder fundering.

Het gaat vaak mis. De senior met de meeste ervaring krijgt een stagiair cadeau, maar begeleiden is een vak dat de senior niet beheerst. Hij is geniaal met motorblokken, maar motiveren? Rampzalig. En dat is een groot probleem als een stagiair 30 tot 40 procent van zijn opleiding op de werkplek doorbrengt (hbo), of zelfs 40 tot 60 procent (mbo bol) of nog meer (mbo bbl, waar het geen ‘stage’ meer is maar werkplekleren). Kortom: rammelt de stagebegeleiding, dan rammelt de halve opleiding mee. En de verantwoordelijkheid voor een succesvolle stage landt linea recta op jouw bord, terwijl je daar nooit college voor hebt gevolgd. En vergeet het belang voor je eigen organisatie niet. Stages zijn geen gezellige HR-speeltjes ‘voor erbij’, maar

de snelste weg om nieuw talent te vinden, vast te klikken en niet meer los te laten. Wie bepaalt of een stagiair later zegt: ‘Hier wil ik werken’ of ‘Wegwezen!’? Juist: Jij. Je bent recruiter, cultuurdrager en retentiebooster ineen. No pressure.

Begeleiden vraagt dus meer dan kennis, ervaring en een A4'tje met wat tips. Het vereist dat je ziet hoe iemand leert, twijfelt en weer overeind krabbelt. Dat je de psychologische kant net zo serieus neemt als de technische. Pittig? Ja. Cruciaal? Nog veel meer. Onmogelijk? Nee hoor.

Zonder jou is een stage een gemiste kans. Met jou is het een investering die zich dubbel en dwars terugbetaalt; mits je weet wat je doet. Dit boek helpt jou om te weten wat je doet.

1.1 Waarom een fundament nodig is



Je kunt natuurlijk gewoon beginnen: de stagiair binnenlaten met de boodschap: ‘Zoek maar een werkplek’. Soms werkt dat. Maar meestal voelt het als paniekvoetbal. Jij legt iets uit, hij knikt en een uur later blijkt dat jullie allebei totaal iets anders bedoelden. Jij denkt: luistert hij wel? Hij denkt: spreekt zij wel Nederlands? Dat komt doordat er geen fundament is. Jij kijkt door de bril van een ervaren medewerker (‘Logisch toch?’), hij door die van een beginner (‘Waarom doen we dit eigenlijk?’). Zonder gedeelde basis is er slechts paniek.

Wat je nodig hebt, is een simpel fundament. Met tips en checklists kom je niet ver genoeg. Die lijstjes geven houvast, zeker op maandagmorgen met te veel koffie en te weinig geduld. Eigenlijk heb je meer nodig: een slimme manier van kijken. Een denkkader. Dat reik ik je aan in dit boek. Er zijn ook checklists in dit boek hoor, ik ben de beroerdste niet.

Met zo'n basis zie je sneller waar het misgaat en waar jij invloed hebt. Dat scheelt frustratie, scheve blikken in het management-overleg en stagiairs die afhaken omdat ze zich dom voelen. Kortom: een fundament is geen luxe, maar een voorwaarde. Zoals niemand een flat bouwt zonder fundering, moet jij ook niet aan stagebegeleiding beginnen zonder basis.

Het duizelt je misschien straks: je krijgt in dit boek petten, brillen, accu's en een web. Zie het als autorijden. Eerst kun je niet eens schakelen, later rijd je vanzelf. Voor je het weet heb je zes petten op, een volle batterij en zie je het web bewegen zonder stress. Het went.

1.2 De drie petten



Het begeleiden van stagiairs is een beetje als carnaval vieren: je hebt meerdere kostuums nodig en je wisselt ze vaak. Eén ding is zeker: je hebt nooit maar één rol. Je bent niet altijd streng, je bent niet altijd aardig en je bent al helemaal niet altijd die inspirerende coach waar HR in zijn PowerPoints altijd zo lyrisch over doet.

In werkelijkheid ben je een kameleon met drie petten in de kast: de manager, de coach en de adviseur. Nee, je hoeft die petten niet allemaal tegelijk op te zetten. En van rol wisselen doe je niet volgens een schema, het is elke keer een kleine creatieve improvisatie.

Stel dat je stagiair voor de derde keer te laat binnenkomt. Je kunt dat aanpakken met verschillende petten.

Als manager zeg je: 'De werkdag begint om negen uur, dus ik verwacht dat jij er dan bent.' Duidelijk en zakelijk.

Als coach vraag je: ‘Hoe komt het dat het niet lukt om op tijd te komen?’ Je zoekt samen naar oorzaken en oplossingen.

En als adviseur geef je een tip: ‘Jij bent verantwoordelijk, maar als ik een tip kan geven: leg je tas ’s avonds al klaar, dat scheelt stress in de ochtend.’

Dit soort situaties komt vaak voor. Denk aan de zenuwachtige stagiair die moet presenteren, of de stagiair die verzuipt in een project. De situaties verschillen, maar de kern is hetzelfde: welke pet jij opzet, bepaalt hoe het gesprek verloopt. En ja, deze analogie lijkt inderdaad op een beroemd model voor het begeleiden van mensen: situationeel leiderschap van Hersey & Blanchard. Zij gebruiken vier stijlen en veel jargon, wij hebben drie petten en gezond verstand.

Je kiest in elke situatie voor een andere pet, maar je zult merken dat je verschillende petten kunt gebruiken in verschillende fases van de stage.

- Begin van de stage: vaker manager. Want je stagiair weet nog niks: hij kent de organisatie niet, de routines niet en vindt de printer al spannend.
- Halverwege: meer coach. Hij kan al wat, maar moet nog leren zelf keuzes te maken en moet soms van de rand van de afgrond weggetrokken worden.
- Eind stage: meer adviseur. Dan is hij zelfstandiger en wil hij vooral jouw ervaring.

Maar let op: de ontwikkeling kan verschillen per leerdoel. De ene stagiair is superzelfstandig in CRM (daar ben jij adviseur) terwijl hij op tijd komen nog steeds niet snapt (daar ben jij manager). De grootste fout is om op enig moment te denken: hij is zelfstandig, dus ik hoef niks meer te doen. Nee. Hij is zelfstandig op dat ene onderdeel.

Met de drie petten kijk je naar je eigen rol als begeleider. Maar het is net zo belangrijk hoe je kijkt naar de stagiair. Want wat jij ziet, hangt af van de bril die je gebruikt. Neem een andere bril en dezelfde situatie ziet er ineens heel anders uit.

Van Techneut naar Held

In veel bedrijven is de collega met de meeste kennis of degene die al lang in dienst is topfavoriet als stagebegeleider. Toch is dat niet per se het beste selectie criterium: goede begeleiding draait niet alleen om wat je weet, maar ook om hoeveel vertrouwen je stagiair bij jou voelt. In de prestatie- vertrouwen-matrix zie je vier typen begeleiders:

- de Techneut (veel kennis, weinig geduld);
- de Buddy (veel vertrouwen, weinig inhoud);
- de Solist (weinig van beide);
- de Held (kennis én empathie).

Bedrijven die vooral Techneuten als begeleider aanwijzen, lopen het risico dat studenten stuklopen op vakfanaten met het geduld van een pinda. En bedrijven waar heel lieve buddy's worden aangewezen, zijn heel veilig, maar of er ook iets geleerd wordt is meer afhankelijk van toeval.

Ben ik een Held?

Maak de zelftest en ontdek hoe je zelf een Held wordt.



Begeleiden is niet een rol kiezen en die drie maanden volhouden. Begeleiden is schuiven, per taak en per leerdoel. Soms stel je je op als een instruerende manager, soms als een sturende coach die naast de stagiair staat en soms als adviseur vanaf de achtergrond. Dus ja: je wisselt vaker van pet dan een politicus van standpunt. Maar dat is precies wat goed begeleiden is.

1.3 Stop met vragen, begin met lokken



Nu zie ik je denken: handig die drie petten. In theorie. In de praktijk gaat het vaak net even anders. Je denkt netjes na over een pet, stelt dan een passende vraag ('Wat heb je vandaag geleerd?') en krijgt stilte terug. De stagiair kijkt alsof je net vroeg hoeveel zandkorrels er op het strand in Scheveningen liggen.

Hoe komt dat? Vaak voelen jouw vragen als een politieverhoor. Voor zijn gevoel heeft de stagiair een lamp in zijn gezicht en ziet hij een map met ongetwijfeld een opsomming met fouten erin op tafel liggen: 'WAT HEB JE VANDAAG GELEERD?!' Alleen heet de verdachte hier Kevin, is hij 19 jaar en is zijn zwaarste misdaad dat hij autosom in Excel niet snapt.

Er is een techniek om dit te voorkomen: *elicitation*, ofwel het 'ontlokken' van een antwoord. Dit is niet bedacht door een managementgoeroe met een flipover maar door de CIA en de KGB. Zij weten: hoe harder je vraagt, hoe minder je hoort. Kies dus niet voor een kruisverhoor, maar voor kleine observaties die iemand vanzelf aan het praten brengen. Als dat werkte bij nucleaire geheimen, lukt het jou vast ook met Kevin en zijn Excel-sheet.

Het geheim? Ons brein houdt niet van lege vragen, maar van hints waar je iets mee kan. Een vraag als 'Wat heb je geleerd?' is te breed, dus je stagiair blijft glazig kijken. Een hint legt een spoor neer: 'Wat ging deze week makkelijker dan vorige week?' of 'Wanneer voelde je je even onzeker bij die opdracht in Excel?' En floep, er gaat een lampje aan.

Denk aan een kat: roepen helpt niet, maar schud met brokjes en hop, daar is 'ie. Zo werkt het ook met stagiairs. Hoe harder je roept ('Reflecteer nou eens!'), hoe leger de blik. Geef een con-

crete observatie en ineens knippert de hele kerstboom; alsof het kerst is bij Gerard Joling.

Het mooie: je hebt geen kruisverhoor meer, maar een gesprek. Inzichten ontstaan vanzelf. Daarom is elicitation de verborgen superkracht van de begeleider: geen lamp in het gezicht, maar lampjes die vanzelf aangaan.

Voorbeelden van stellingen en 'zachte vragen'



Vragen met haakjes

De psychologen Endel Tulving en Donald Thomson lieten zien dat herinneren niet zozeer gaat om wat je wéét maar om de haakjes waaraan je kennis vastzit. Een losse vraag als 'Wat heb je geleerd?' levert vaak niets op. Maar de vraag 'Wat deed je toen de klant zijn stem verhieft?' levert ineens een verhaal op. Voor antwoorden heb je retrieval cues nodig: concrete kapstokjes die herinneringen oproepen. Voor het begeleiden van stagiairs betekent dat: stel vragen die ergens aan vastzitten. Niet 'Hoe ging je week?', maar 'Wanneer liep je vast?' of: 'Op welk moment voelde je je ongemakkelijk?' Zulke haakjes halen veel meer boven tafel.

1.4 De vijf brillen van de stagiair



Jij weet waar de mappen liggen, hoe je de printer met een dreun weer in een beter humeur krijgt en hoe je met één opgetrokken wenkbrauw een junior in standby-modus zet alsof je hem met

Bluetooth hebt gekoppeld. Voor je stagiair is dezelfde omgeving een soort live-action escape room. Het licht flikkert. Niets staat waar het hoort en het enige aanwijzingsmateriaal is een post-it met ‘Succes!’ erop, plus een vage koffiekering die ook een hint kan zijn. Daarom heeft een stagiair brillen nodig. Niet alleen om scherper te kijken, maar om überhaupt te snappen *wat* hij ziet. Want zonder brillen loopt hij rondjes tot er een permanente slijtstreep in het tapijt verschijnt die facilitair beheer meteen in een Excel-sheet zet onder de categorie ‘mysterieuze gebruiksschade’. Hoe komt hij aan die brillen? Die neemt de stagiair mee van huis. Uit zijn jeugd. Van school. Van eerdere bijbanen. Uit vage online fora waar mensen met een hoodie en een headset roepen dat je ‘gewoon veel moet manifesteren’.

Kortom: niemand komt met ongeslepen brillen binnen. Maar die meegebrachte brillen zijn zelden ideaal. Soms zijn ze beslagen door eerdere ervaringen (‘bij mijn vorige stage mocht ik alleen printen’). Soms zijn ze beschadigd (‘ik dacht dat vragen stellen dom was’). Soms ontbreken ze volledig (‘dat woord heb ik nog nooit gehoord... is dat Engels?’). En vaak staan ze verkeerd ingesteld, omdat iemand hem ooit vertelde dat ‘het bedrijfsleven precies weet wat het doet’, wat ongeveer net zo waar is als zeggen dat alle verkeersrotondes logisch ontworpen zijn.

Daarom ben jij als begeleider niet alleen coach, vraagbaak of technische reddingsoperatie - je bent vooral brillenslijper: je poetst, je vervangt, je stelt bij, je legt uit waarom alles scheef staat en soms smijt je een hele set in de prullenbak om opnieuw te beginnen.

Pas dan trekt de mist een beetje op.

Dit zijn de vijf brillen:

Principe Zonder principe voelt een Excel-sheet als strafwerk.
Met principe snapt je stagiair: ‘Dit schrijven wij op in

ons CRM, anders denkt de klant dat we failliet zijn.’
Principe geeft betekenis.

Inzicht Zonder inzicht lijkt een formulier pure pesterij. Met inzicht: ‘Het moet juridisch verantwoord zijn, anders krijgen we een boete waar zelfs Jeff Bezos van schrikt.’

Vaardigheid Kijken is geen leren. Iemand zelf laten ploeteren zonder uitleg ook niet. Dat is aanmodderen deluxe. Vaardigheden leer je door voordoen, samen doen, zelf doen. Zonder vaardigheden blijf je als stagiair hangen op level een.

Activiteit Alle leerdoelen zijn zinloos als je ze niet omzet in activiteit. Let daarbij op: één keer meekijken bij Frits van accounting = nul leren. Drie keer zelf doen, fouten maken, corrigeren = bingo.

Structuur ‘Maak even een rapport.’ Het resultaat: de stagiair doet een hele dag over drie zinnen die eigenlijk niets zeggen omdat de stagiair ook niets durft te zeggen; straks is het fout. Structuur geeft houvast, de stagiair weet nu wat er van hem wordt verwacht.

Vergeet je één bril, dan staat je stagiair voor zijn gevoel in Carré voor een solo-optreden zonder script. En bedenk dat jij die brillen vaker vergeet dan je denkt, want jij draagt ze permanent.

Voorbeeld: de vijf brillen toepassen in een klantgesprek

‘Ga jij dat klantgesprek maar even doen,’ zeg jij achteloos, alsof het niks is. Voor jou is het een gewone dinsdagmiddag. Voor je stagiair is het een nachtmerrie. Hij raakt in paniek. Zweet. Hij wil wegrennen.

Met de brillen verandert alles. Jij zegt: 'We doen dit gesprek om te weten of de klant tevreden is' (principe). Je legt uit: 'We stellen de vragen zo, want anders knikt iedereen alleen maar ja' (inzicht). Je laat het CRM-sjabloon zien, met een stappenplan erbij (structuur). Je oefent samen: luisteren, samenvatten, noteren, hier is een scriptje (vaardigheid). En je plant drie gesprekken in plaats van één, zodat hij niet na vijf minuten roept: 'Check, geleerd!' (activiteit).

Waar hij eerst wit wegtrok, voert hij nu drie klantgesprekken zonder hartstilstand. Misschien bij het derde gesprek zelfs met een vleug bravoure.

Laat je één bril weg, dan ontstaat er meteen ruis. Zonder inzicht denkt je stagiair dat de vragenlijst een soort sadistische hobby is. Zonder vaardigheid struikelt hij halverwege een gesprek en voelt hij zich dom. Elke ontbrekende bril levert verwarring op. Aan jou de taak om te ontdekken welke bril dat is.

Ezelsbruggetje nodig? PIVAS: Principe, Inzicht, Vaardigheid, Activiteit en Structuur.

1.5 Leren is een web, geen trap



In 1956 tekende onderwijskundige Benjamin Bloom leren als een trap: onthouden = begrijpen = toepassen = analyseren = evalueren = creëren. Dat is een handig plaatje voor in een Power-Point, maar in werkelijkheid net zo bruikbaar als een verkeersbord in de Sahara. Het geeft een vals gevoel van controle. Eén keer een knop goed indrukken: 'Hij kan het nu toch?' Drie keer dezelfde fout maken: 'Ze leert het nooit.' Alsof je kwaad wordt op een peuter omdat hij nog geen marathon kan lopen.

Een stagiair leert rommelig. Hij onthoudt iets half, probeert het

meteen, snapt het pas achteraf en improviseert ondertussen alsof hij auditie doet voor *So You Think You Can Dance*. Dat is geen trap. Dat is een web.

Psycholoog Michelene Chi liet begin deze eeuw zien dat veel leren *emergent* is. Dat is wetenschappelijke taal voor: rommelig, spontaan en het gebeurt op plekken die je nooit gepland had. Filosoof Peter Ellerton maakte er een plaatje bij: leren is geen ladder, het is een web waarin alle draden tegelijk trillen. Soms springt je stagiair één draad verder, soms raakt hij verstrikt.

Kortom: Bloom bouwde de basis, Chi gaf de theorie een duw en Ellerton maakte er het web van. Samen maken ze duidelijk dat jij als begeleider geen conciërge van een trappenhuis bent, maar eerder een webfluisteraar.

Voorbeeld: Sanne in de winkel

Sanne staat achter de toonbank. Jij geeft haar een college klantgerichtheid en legt uit hoe je open vragen kunt stellen. Zij knikt. Jij denkt: 'Yes, lekker bezig begeleider!' Tot ze vraagt: 'Waarom is Mark eigenlijk altijd zo kortaf tegen klanten?'

Bam. Het web trilt. Je zorgvuldig geplande leerdoel verdampt en je belandt in een gesprek over teamcultuur, voorbeeldgedrag en stress. Is dat erg? Nee! Dit is het bewijs dat leren geen trap is maar een web. Eén vraag, vier draden tegelijk:

- Uitleggen: wat bedoelen we met klantgerichtheid?
- Evalueren: doen wij dit zelf eigenlijk wel goed, kijk naar Mark?
- Rechtvaardigen: ja maar, Mark heeft het altijd druk.
- Alternatieven: wat zou er gebeuren als we het anders aanpakten?

Zo verloopt leren. Niet volgens een keurig stappenplan uit een boekje, maar in de vorm van trillingen op de werkvloer.

Het web in het hoofd van je stagiair staat nooit stil. Jij kunt doen

alsof, maar ondertussen trekken deadlines, chagrijnige collega's en koffieautomaten aan alle draden tegelijk. Laat jij je verantwoordelijkheid waaien, dan wordt je stagiair een speelbal van het klimaat. Jouw rol: kies een paar draden die nu nuttig zijn en tik die aan. De rest beweegt vanzelf.

Voorbeeld: Ruben bij HR

Ruben loopt stage bij HR. Hij moet een simpel overzicht maken van kandidaten. Jij verwacht een nette tabel na een paar keer oefenen. Hij levert de eerste keer prut, zoals je verwacht. Tweede poging: ook prut, maar met kleur. Tot hij ineens ziet dat jullie wens om meer vrouwen te werven mislukt omdat deze groep massaal afhaakt door de manier waarop jullie de functies omschrijven. Hij duikt erin, analyseert vacatureteksten en komt terug met pijlen, cirkels en een chaotisch stuk over functietitels en reponsratio's. Jij hebt nu twee opties:

- Afkappen: 'Ruben, dit is een zootje. Waar is mijn tabel?' Dat is trapdenken.
- Meebewegen: 'Wat een ontdekking! Vertel.' Dan ga je analyseren, alternatieven bedenken, voorspellen. Dat is webfluisteren.

Creativiteit als rode draad

Begeleiden is geen Excel-feestje. Het is geen lijst die je kunt afvinken. Kennismaking: check. Feedback: check. Eindevaluatie: dubbelcheck. Het is een creatief proces.

Voordat je een zwarte coltrui aantrekt en moeilijk uit het raam gaat staren: creativiteit betekent niet dat je ineens Picasso bent of een TED-talk geeft. Eugene Schwartz, een van de grootste copywriters ooit, noemde creativiteit simpelweg: bestaande dingen opnieuw combineren. Precies dat doe jij als begeleider; jij bent creatief en je moedigt creativiteit aan bij de stagiair. Je pakt de losse draden van je stagiair; een klantgesprek hier, een grap bij de lunch daar, en je helpt ze aan elkaar te knopen. Soms leg jij de draad, soms reik je

hem aan, soms breng je de stagiair in een situatie waarin deze zelf de draden kan vinden.

Zo help je je stagiair de rode draad te zien, ook als hij 'm even kwijt is. Begeleiden is dus geen administratie. Het is creativiteit.

1.6 Reflectie zonder lauwe koffie



Reflectie. Alleen het woord al klinkt alsof je verplicht een verslag moet schrijven met een dood plantje op je bureau. Maar zo werkt het niet. Reflectie is geen ritueel op vrijdagmiddag met lauwe cappuccino en een schrift vol containerbegrippen. Reflecteren is stilstaan bij de trillingen in het web van je stagiair; kort, concreet en tussendoor.

Leren gebeurt niet in nette blokken. Het gebeurt wanneer Sanne na een klantgesprek denkt: oeps, ik luisterde niet echt. Of wanneer Kevin halverwege een Excel-opdracht ineens doorheeft dat hij iets te snel op 'enter' drukt. Dan is het jouw taak om dat moment even vast te pakken. Vijf minuten reflectie tussendoor kan meer opleveren dan een uur werkoverleg. Bedenk dus geen ellenlange vragenlijsten, maar stel simpele vragen:

- 'Welke keuze maakte je bewust?'
- 'Wat zou je anders doen als je opnieuw begon?'
- 'Welk moment voelde ongemakkelijk?'

De vragen en antwoorden zijn genoeg om een draad in het web zichtbaar te maken. Realiseer je dat een fout brandstof is voor leren. Hoe jij met fouten omgaat als begeleider bepaalt of het de motor laat draaien of de zaak laat afbranden. Vraag niet: 'Wat ging er fout?', maar gebruik een fout als kapstok om de gevoelens te beïnvloeden: 'Waarom vond je dit frustrerend?' Of juist: 'Wat

maakte dit leuk?' Gevoelens zijn geen ruis, ze zijn de energiebron voor groei.

Natuurlijk zorg je ook voor voortgangsgesprekken, evaluaties en beoordelingsformulieren. Dat is de structuur: ankerpunten waarop je stagiair en school kunnen rekenen. Op dit soort momenten zorg je niet voor verrassingen, maar voor bevestiging. Maar vergis je niet: echte reflectie gebeurt tussendoor. Tijdens de lunch, bij de printer, onderweg naar de auto. Het is de achteruitkijkspiegel van de stage: even kijken wat er gebeurde, zodat je de volgende bocht beter neemt.

Durf daarbij ook zelf de spiegel te pakken. Vraag de stagiair: 'Wat verwacht je van mij tijdens de begeleiding?' Spannend, ja. Maar ook goud waard omdat je stagiair zich serieus genomen voelt, jij krijgt gratis feedback en samen bouw je vertrouwen.

Reflectie is tweerichtingsverkeer. Wat levert het op?

Jij hoeft minder te raden wat er in dat hoofd speelt.

- De stagiair voelt zich serieus genomen.
- Er is oprechte verbinding.
- Je voorkomt drama's bij HR.
- En je wint tijd: vijf minuten reflectie scheelt uren micromanagement.

Reflectie is dus geen extra last. Het is het cement tussen de stenen van de stage. Zonder cement brokkelt alles af, met cement bouw je iets stevig. Zoals docent van het jaar Dimitri van Dillen het mooi zegt: deel je lunchpauze met een stagiair en hij deelt wat hem bezig houdt met jou.

1.7 De accu's van de stagiair



Jouw stagiair Mo komt binnen. Je geeft hem een opdracht. Hij gaat zitten en staart vijf minuten naar zijn scherm. Dan begint hij met het vouwen van een paperclip. Jij denkt: hij is ongemotiveerd, hij is lui. Maar nee. Zijn competentie-accu is leeg. Hij snapt de opdracht niet en voelt zich dom. En wat doet een mens die zich dom voelt? Precies: paperclip-origami.

Motivatie is de brandstof van leren: het is de energie die alles laat draaien. Maar een stagiair is niet zomaar opgeladen, die moet je opladen. Daarvoor heb je vijf accu's nodig: betekenis, progressie, autonomie, verbinding en competentie. Een stagiair zonder energie is net een Tesla zonder laadpas: leuk om te zien, maar je kunt er niets mee.

Dit zijn de vijf accu's:

Competentie

De ik-kan-het-accu. Als de accu leeg is, voelt de stagiair zich dommer dan een zak oud brood. Hij schuift de opdracht weg of kijkt je aan alsof je Klingon spreekt.

Opladen: kleine stapjes, oefenen, mini-succesjes.

Autonomie

De ik-mag-zelf-accu. Als de accu leeg is, toont de stagiair kop-pigheid, passief wachten of stiekem rebellie. 'Oh, moest ik dat doen? Jammer, ik heb net drie uur TikTok gekeken.'

Opladen: laat keuzes maken, al is het maar een lettertype voor een e-mail.

Verbondenheid

De ik-hoor-erbij-accu. Als de accu leeg is, voelt de stagiair zich een figurant in een toneelstuk. Gevolg: vrijwillig koffie halen, postzegels likken, alles om maar niet mee te hoeven doen.

Opladen: zijn naam noemen, samen lunchen, even laten merken: jij hoort erbij.

Vooruitgang

De ik-kom-ergens-accu. Als de accu leeg is, heeft de stagiair het gevoel dat hij op een loopband zonder einde staat. 'Weer Excel? Ik ga liever uit het raam staren.'

Opladen: laat zien dat er progressie is. 'Vorige week kon je dit niet, nu wel, wow!' Maak wegwijzers van kleine mijlpalen.

Betekenis

De waar-doe-ik-het-voor-accu. Als de accu leeg is, voelt alles als strafwerk. 'Waarom Excel? Voor in een la?'

Opladen: toon het grotere plaatje. 'Deze sheet zorgt dat de klant morgen geholpen wordt.'

Hoe laad je de accu's van je stagiairs op? Niet met fruitmanden, posters of een pingpongtafel. Accu's laad je op door twee dingen te doen: door de juiste rol te kiezen en de juiste bril aan te reiken. En let op: die rol kies je op basis van hoe zelfstandig je stagiair is. Een beginner met een lege competentie-accu? Zet de manager-pet op en pak de structuurbril erbij. Een zelfstandige stagiair die zich buitengesloten voelt? Zet de coach-pet en de bril van verbondenheid op. Soms is de adviseur genoeg om de energie uit de vooruitgangsaccu weer te laten stromen.

1.8 Afsluiter: fundament gelegd



Je hebt nu een fundament in de vorm van drie petten, vijf brillen, vijf accu's en het besef dat leren een web is voor de stagiair. Dat is alles wat je nodig hebt om te voorkomen dat hij niet verdwaalt in de chaos van de werkvloer. Samen vormen ze het Emergent Internship Framework (EIF®), mijn methode om begeleiding zichtbaar en praktisch te maken zonder het 'dood te regelen'.

Let op: deze methode is geen model dat je stapsgewijs moet volgen, maar een zienswijze:

- Je weet dat je kunt schakelen met drie petten.
- Je weet dat je stagiair vijf brillen nodig heeft om de wereld scherp te zien.
- Je weet dat leren een web is en geen trap.
- En je weet dat zonder volle accu's geen enkele stagiair vooruitkomt.

Misschien denk je nu: Wat? Bril, web, accu, pet... hou op, ga weg. Moet ik dit allemaal uit mijn hoofd leren? Nee dus. Het is geen theorie-examen. Deze beelden zijn er niet om jou meer werk te geven, maar om het onzichtbare zichtbaar te maken. Ze helpen je om te snappen wat er in het hoofd van je stagiair gebeurt (het web), wat nodig is om scherp te kunnen kijken (de brillen), hoe jij je opstelt als begeleider (de petten) en welke energie alles in beweging zet (de accu's). Meer niet.

Want laten we eerlijk zijn: je bent geen perfecte begeleider. Niemand houdt al die brillen, accu's en draden 24/7 scherp in de

gaten. Soms vergeet je er één, soms kies je de verkeerde pet, soms ben je zelf gewoon moe. Dat hoort erbij.

Het punt is: met dit fundament weet je wel waar je naar kunt kijken. Je hebt nu een taal die je helpt om te zien waar het wringt. Is het een lege accu? Mist er een bril? Zit jij zelf met de verkeerde pet op? Of trilt er een draad in het web die niemand in de gaten had? Dan kun je bijsturen.

En dat maakt begeleiden ineens een stuk minder frustrerend. Je stagiair leert, jij groeit en de organisatie profiteert mee.

Het fundament is er. In het volgende hoofdstuk gaan we bouwen, met echte stagiairs, echte fouten en echte koffie.

HOOFDSTUK 2

ROLLEN EN BOUWSTENEN: SCHAKELN IN DE PRAKTIJK

Het begeleiden van stagiairs verloopt niet hetzelfde als het volgen van een strak stappenplan. Het lijkt meer op rijden in de file met drie navigatiesystemen tegelijk: de één zegt dat je linksaf moet gaan, de ander rechtsaf en je stagiair vraagt of jullie onderweg ook langs de McDrive kunnen. Ondertussen blijkt de route niet eens te kloppen; die route ontdek je samen met de stagiair, stap voor stap. Jij zit aan het stuur, houdt koers en voorkomt dat je stagiair bij de eerste afslag uitstapt.

Er is dus geen 'gouden standaard' voor begeleiding. Soms moet je streng zijn, soms loslaten. Soms helpt het om gewoon eerlijk te zijn: 'Ik heb dit ook ooit compleet verprutst en ik leef nog.' Goede begeleiding draait niet om perfectie, maar om meebewegen.

Dit hoofdstuk geeft je een denkkader dat werkt als een gereedschapskist. Geen one-size-fits-all, maar een verzameling tools waarmee je kunt schakelen. De juiste pet opzetten. Het juiste hulpmiddel pakken. En voorkomen dat je stagiair drie weken zwijgend naar het verkeerde bestand zit te staren.

Begeleiden is dus slim schakelen: weten wanneer je gas moet geven en wanneer je beter even kunt remmen. Herkennen of je stagiair vooral houvast nodig heeft, een duwtje vooruit geven of gewoon jouw eerlijke verhaal vertellen.

En ja, dit klinkt als hogere wiskunde maar wees gerust: het is minder ingewikkeld dan de printer van de financiële administratie.

Stagiairs zijn geweldig. Maar niet als je ze reduceert tot gratis koffiesjouwers of wandelende kopieerapparaten. Neem ze serieus, net als jouw begeleiding. Het succesvol begeleiden van stagiairs vraagt aandacht, structuur en soms gewoon gezond boerenverstand. En dat vind je allemaal in dit handige boek.



Na zijn bestseller *Het grote stageboek voor werkgevers*, door lezers liefkozend de 'Gele stagebijbel van Nederland' genoemd, komt Maarten Brand nu met een even handzame als praktische gids voor stagebegeleiders. Onmisbaar als je snel iets wilt checken, inspiratie zoekt of morgen een beter gesprek met je stagiair wilt voeren. Profiteer van:

- ✓ **Drie rollen die je als begeleider kunt aannemen: manager, coach of adviseur.**
- ✓ **Vijf bouwstenen waarmee je elke activiteit logisch opbouwt.**
- ✓ **Brillen die je helpen om je eigen vooroordelen te herkennen.**
- ✓ **Argumenten om je baas te overtuigen dat stagiairs begeleiden de slimste investering ooit is.**

Begeleiden kan simpeler, leuker én effectiever. Dit boek laat zien hoe.

