

# COACHING ALS THEORIE EN PR

ALBERT NIEUWENHUIS & JAN BOVEN



## 'ZONDER COACHING IS HET RENDE- MENT VAN MANAGEMENTOPLEIDINGEN VOOR OPERATIONEEL LEIDINGGEVEN- DEN GERING'.

Deze stelling is gebaseerd op ervaringen die wij hebben opgedaan als begeleiders van veranderingstrajecten binnen organisaties. We hebben met circa 75 operationeel leidinggevend gewerkt, in verschillende soorten organisaties. Aan de hand van een praktijkvoorbeeld willen we in dit artikel bovenstaande stelling toelichten en verdedigen.

In onze visie is succesvol veranderen een natuurlijk proces waarbij gezocht wordt naar het nieuwe dat in de kern al aanwezig is. Vraag aan medewerkers wat ze anders willen in de organisatie en de basis voor een veranderingsproces is gelegd.

In het themanummer 'Transfer' van het tijdschrift *Leren in Ontwikkeling* (maart 2003) wordt de leeracyclus van Kolb besproken. Deze cyclus staat in onze aanpak van veranderen centraal. We hanteren de concreet 'beleefde' ervaring van de deelnemer als motivator en sleutel voor verandering.

Een tweede uitgangspunt binnen onze aanpak sluit aan op een uitspraak van Smit en Tjepkema in het genoemde themanummer. Zij geven aan dat de eigenlijke gedragsverandering plaatsvindt in een situatie waar de coach niet bij is. Onze aanpak is juist vanwege dit aspect erop gericht zoveel mogelijk als coach aanwezig te zijn bij de uitvoering van 'opdrachten'. Directe feedback op het 'hier en nu'-gedrag werkt bijzonder effectief voor het aanleren van nieuwe gedragspatronen. Een derde uitgangspunt ten slotte is de instrumentele vertaalslag van cursus naar praktijk. De ervaring leert ons dat operationeel leidinggeven-

den de theorie gekoppeld aan hun praktijkervaring zeer goed herkennen en begrijpen. Echter, ze zijn vaak niet goed in staat om het geleerde te integreren in hun dagelijks werk.

## PRAKTIJK

Heiploeg, een garnalenverwerkend productiebedrijf, met circa 300 medewerkers, wilde zijn 11 teamleiders gaan opleiden voor een andere invulling van hun functie. Het ging om de verandering van een meer coördinerende naar een volledig leidinggevende functie. Door delegatie van een aantal taken van de productieleiding werden de teamleiders verantwoordelijk voor het resultaat en het functioneren van het eigen team. Dit betekende o.a. zelfstandig werkoverleg en functioneringsgesprekken voeren en vooral ook zelfstandige probleemoplossing. Dit uitgangspunt werd omgezet in een nieuwe functieomschrijving. Het hoofddoel werd als volgt geformuleerd:

*Het zelfstandig kunnen leiden van het eigen team conform de nieuwe functieomschrijving.*

Heiploeg koos bewust voor een langlopend veranderingstraject (circa 1 jaar) omdat het traject niet vrijblijvend is. De teamleiders moesten de tijd krijgen om de doelen te halen en hierbij zorgvuldig ondersteund worden door coach en leiding.

## WERKWIJZE

### Fase 1: cursus

In het voortraject is de cursus ontwikkeld, in overleg met P&O, bedrijfsleiders en deelnemers. Het bedrijf bepaalde de doelen en de competenties. De deelnemers bepaalden de invulling door het formuleren van hun leerbehoeften. Dit pro-

# BRUG TUSSEN AKTIJK

ces zorgde voor duidelijkheid en motivatie. Tijdens de cursus zijn alle onderwerpen theoretisch behandeld en zoveel mogelijk geoefend door middel van gesprekstechnieken en praktijkopdrachten.

Daarnaast hebben de deelnemers een lijst met leidinggevende competenties gekregen. Op basis van deze lijst hebben ze in samenspraak met de direct leidinggevende hun persoonlijke leerpunten geformuleerd. Verbetering van deze persoonlijke leerpunten vormden naast de functiedoelen de inzet van het gehele traject.

Aan het eind van de cursus had elke leidinggevende een persoonlijk actieplan geformuleerd. Dit actieplan bestond uit functiegerichte acties waarin het geleerde vanuit de cursus omgezet wordt in concrete praktijkacties en waarbij het persoonlijk leerpunt steeds centraal staat (zie figuur 1).

- 1 Formuleer je persoonlijke leerpunten.
- 2 Bepaal functiegerichte acties ter verbetering van je leerpunten. Gebruik hierbij 1 of meer van de volgende gebieden:
  - samenwerking
  - communicatie/informatie
  - machines/storingen
  - systemen/procedures
  - ontwikkelen medewerkers
- 3 Plan van aanpak:
  - wat, wie, hoe, wanneer
  - welke gedragsacties ga je hierin ondernemen?
- 4 Evaluatie
  - verslaglegging ter reflectie
  - bespreking met coach
  - bepaal volgende actie

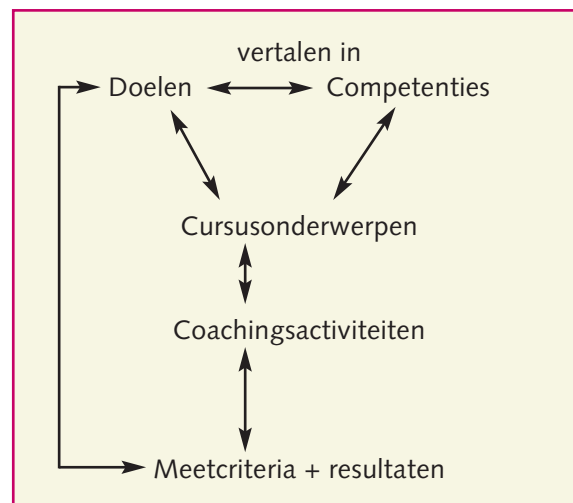
Figuur 1. Persoonlijk actieplan

## Fase 2: Implementatie door coaching

Tijdens het coachingstraject werden alle onderwerpen verder uitgediept en vertaald naar de specifieke situatie van de desbetreffende teamleider. Implementeren is eigenlijk een continu proces van doorvertalen en terugvertalen van begrippen. In figuur 2 wordt dit proces schematisch weergegeven in de vorm van een implementatiemodel. Coach en gecoachte vulden het schema vervolgens concreet in en formuleerden meetcriteria. Er zijn in het traject twee formele resultaatmetingen gedaan: halverwege en aan het eind van het coachingstraject. Er is beoordeeld volgens het principe van 360 graden feedback.

## COACHINGSPROCES

Het doel van coachen is het internaliseren van een nieuw gedragspatroon. Het accent ligt niet op resultaten, maar op het gedrag dat hiertoe leidt. Gedrag is in onze aanpak primair iets wat je 'doet' en niet wat je zegt te doen. Er zit een groot verschil tussen voorgenomen c.q. gepland gedrag en daadwerkelijk gedrag. We hebben



Figuur 2 Implementatiemodel

gemerkt dat trainen, plannen maken, plannen bespreken e.d. niet zoveel zegt over het 'doe'-gedrag. Daarom is naar ons idee feedback en reflectie op niet geconstateerd gedrag niet effectief. Het uitvoeren van een plan is 'doen'. Het observeren en feedback geven tijdens of direct na het 'doen' zet mensen echt aan tot reflectie en verandering.

Om dit uitgangspunt te realiseren moet de coach het 'doen' zoveel mogelijk kunnen waarnemen, bij voorkeur in het hier en nu.

## COACHINGSVORMEN

We werken aan de hand van het praktijkvoorbeeld een drietal coachingsvormen wat concreter uit. Naast gedragspatronen hebben operationeel leidinggevend ook gewoon praktische 'tools' nodig. Naast allerlei gesprekstechnieken is er vaak ook behoefte aan sturingsinstrumenten. De eerste coachingsvorm is zo'n instrument; de andere twee vormen hebben betrekking op gedrag.

### 1 Instrumentele vertaalslag: functiematrix

Tijdens de cursus was de theorie van situationeel leidinggeven behandeld en geoefend door middel van gespreksmodellen. Dit was helder voor iedereen, maar structureel gebruiken in de dagelijkse aansturing is een ander verhaal. Tijdens het coachingstraject hebben we het model van situationeel leidinggeven omgezet in een praktisch werkbaar functiematrix (zie figuur 3).

Functie + naam	Taken en Competenties	S1	S2	S3	S4

Figuur 3 Functiematrix als praktisch sturingsinstrument

De teamleiders hebben voor al hun medewerkers ingevuld welke taken deze moeten uitvoeren en op welk niveau ze zitten qua taakbekwaamheid. De teamleider vertaalde dit vervolgens per medewerker in 1 van de 4 stijlen van leidinggeven die hij zou moeten hanteren volgens het model van situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard. Op deze wijze kan de teamleider heel

gericht de medewerker sturen en coachen in de dagelijkse praktijk. Daarnaast hebben de teamleiders ook per functie de competenties bepaald. Gezamenlijk kunnen deze gegevens worden gebruikt als uitgangspunt voor het functioneringsgesprek.

### 2 Bewustwording handelingspatroon: tijdschrijven

Tijdens de cursus bleek dat veel teamleiders handelden vanuit het 'uitvoeringsdenken'. Hiermee wordt bedoeld dat het handelen uitsluitend gericht is op de kortetermijnuitvoering, waarbij de teamleider ook vaak zelf in de uitvoering participeert.

Met behulp van tijdschrijven werd men bewust van het eigen handelen. Gesprekken hierover leidden tot het leggen van andere prioriteiten zoals: minder tijd zelf aan de machine, meer administratieve taken delegeren en meer tijd besteden aan communicatie met medewerkers in de vorm van sociale gesprekken, taakgesprekken, werkoverleg en functioneringsgesprekken. Het implementeren van bovenstaande bewustwording werd vervolgens omgezet in nieuwe actieafspraken met (voor zover mogelijk) aanwezigheid van de coach en resultaatbespreking.

### 3 Competenties: ontwikkeling persoonlijke leerpunten

Tijdens de cursus was bij de persoon in dit voorbeeld helder geworden dat hij wilde werken aan het meer grip krijgen op het aansturen van zijn team en daarin overtuigender wilde handelen. In het coachingstraject werden deze punten verder uitgediept door acties als werkoverleg voeren, tijdschrijven en dergelijke. Door deze praktijkacties ontstond een duidelijker beeld van zijn gedragspatroon. Hij vertoonde het volgende gedrag: geen prioriteiten stellen, geen grenzen stellen, toezeggingen doen die hij niet nakwam, met veel verschillende dingen beginnen zonder iets af te maken, niet delegeren, onduidelijk c.q. indirect taalgebruik en mensen niet duidelijk aanspreken. Kortom: een gedragspatroon van ad hoc leiderschap gericht op de uitvoering, waarbij afspraken niet voldoende werden nagekomen. Dit gedrag leidde tot ontevredenheid bij medewerkers en leiding, omdat ze niet wisten wat ze aan hem hadden.

Zijn blinde vlek was dat hij niet begreep welke aspecten van zijn gedrag leidden tot ontevredenheid. Deze blinde vlek in zijn gedragspatroon diende eerst door hem (h)erkend te worden, anders zou er niets veranderen.

Het hanteren van de 360 graden feedbackmethode zorgde voor een doorbraak: hij werd vanuit

verschillende invalshoeken unaniem geconfronteerd met dezelfde feedback. Dit had een zodanige impact dat, zoals hij het zelf zei, 'het kwartje viel'.

Vanaf dat moment kon hij voor het eerst de verbinding leggen tussen de praktijksituatie (o.a. ontevreden medewerkers) en het eigen gedrag en hadden gerichte veranderingsacties zeer snel effect.

(H)erkenning van zijn eigen gedragspatroon gevolgd door gerichte nieuwe praktijkervaringen zorgden uiteindelijk voor internalisatie van een nieuw gedragspatroon.

## RESULTATEN

*Hoofddoel: Het zelfstandig kunnen leiden van het eigen team conform de nieuwe functieomschrijving.*

- 10 van de 11 teamleiders hebben het hoofddoel gehaald.
- De communicatie met de 'hogere echelons' is een belangrijk meetcriterium voor de mate van zelfstandig functioneren. Deze echelons geven heel duidelijk aan dat de teamleiders zelfstandiger zijn geworden: ze lossen veel meer problemen zelf op, ze zijn assertiever geworden, meer zelfbewust en geven sneller en makkelijker hun eigen mening. De wijze van omgaan met bovenstaand punt van de productieleiding is cruciaal bij het genoemde resultaat: ook zij hebben een leerproces doorgemaakt in voorbeeldgedrag en sturen op zelfstandigheid. Ze zijn uitnodigend en stimulerend ten aanzien van het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid en spreken hun teamleiders aan op gedrag en resultaat.
- Een zeer concreet resultaat is de afname van het ziekteverzuim.

*Subdoel: Sociale en leidinggevende vaardigheden*

- De teamleiders laten zien dat ze de groep beter kunnen sturen door middel van sociale vaardigheden: mensen aanspreken op gedrag en resultaat, luisteren, vragen stellen, grenzen aangeven, afspraken

maken, nakomen en controleren.

- Teamleiders geven zelf aan dat het leidinggeven eenvoudiger is geworden door het aanbrengen van meer structuur, beleid en betere vaardigheden. Het voorgaande heeft namelijk als consequentie dat het vertrouwen in de teamleider en daardoor de mate van acceptatie groeit.
- Vooral de medewerkers geven aan dat er meer aandacht is voor hen als groep, maar ook als individu: er worden vragen gesteld, er wordt geluisterd en er wordt iets gedaan met wat de medewerkers aangeven.

*Subdoel: Structureel werkoverleg in- en uitvoeren*

- In werkoverleg wordt gestuurd op afspraken maken, nakomen en controleren en tevens het inbrengen en oplossen van knelpunten waarbij samenwerking en teambelang voorop staan.
- Uniforme structuur in elk werkoverleg
- De positie van de teamleider is anders geworden: stuurt meer op proces i.p.v. inhoud, staat daardoor meer 'boven' de groep i.p.v. voornamelijk 'tussen'.

*Subdoel: Zelfstandig functioneringsgesprekken voeren.*

- In functioneringsgesprekken wordt gestuurd op het geven en ontvangen van concrete feedback en de inbreng van wensen en knelpunten + afspraken.
- Medewerkers worden uitgenodigd zaken in te brengen: dit leverde informatie op die de teamleiders op voorhand niet wisten en vooral groei van het vertrouwen.
- Medewerkers zijn enthousiast vanwege de persoonlijke aandacht die ze krijgen.

## CONCLUSIE

Naast het aanreiken van concrete sturingsinstrumenten in een cursus is het cruciaal voor het eindresultaat deze ook nauwkeurig te vertalen naar het eigen team en vervolgens te integreren in het dagelijks werk. Wij

hebben ervaren dat het aanreiken alleen middels een cursus niet afdoende is voor deze doelgroep. Gemiddeld genomen vindt de echte omslag plaats halverwege het coachingstraject. In de cursus zie je namelijk ander gedrag van de mensen dan in de praktijksituatie, omdat in de cursus meer sprake is van een laboratoriumsituatie. Observatie en analyse van het gedrag in de directe omgang met leiding en medewerkers levert nieuwe en concrete informatie op over gedrag en patroon. Wanneer het 'echte' gedrag duidelijk is en de mensen hierop feedback krijgen, dan pas wordt nieuw gedrag zichtbaar en merkbaar.

Samenvattend concluderen we dat de volgende factoren bepalend zijn voor een succesvolle gedragsverandering:

- gemotiveerde deelnemers;
- observatie en analyse praktijkgedrag;
- (h)erkenning van eigen gedragspatronen;
- acties uitvoeren gericht op nieuw gedrag;
- feedback en reflectie op hoe iemand het 'doet' en niet op wat hij/zij van plan is of ooit heeft gedaan;
- feedback zoveel mogelijk in het 'hier en nu';
- sturingsinstrumenten helpen vertalen naar de dagelijkse praktijk;
- het vakinhoudelijke aspect integreren in het leidinggevende aspect;
- vertrouwen in de coach;
- visie, voorbeeld- en sturingsgedrag hogere echelons.

Kortom: coaching is noodzakelijk om gedragspatronen van operationeel leidinggevendend daadwerkelijk te veranderen.

*Albert Nieuwenhuis is is zelfstandig trainer/consultant en houdt zich bezig met de implementatie van veranderingsprocessen m.b.v. een in de praktijk ontwikkelde methode (al.nieuwenhuis@wxs.nl).*

*Jan Boven is is zelfstandig trainer en manager in het hoger onderwijs, hij houdt zich bezig met leidinggeven en veranderingstrajecten.*