

DE LEIDINGGEVENDE ALS COACH

In de afgelopen jaren is er in tal van publicaties en managementconferenties aandacht besteed aan het zogenaamde "Human Resources Management" (HRM). In dit HRM-beleid worden de individuele mens en de kwaliteit van de samenwerking tussen mensen gezien als de bron van het succesvol opereren van organisaties. Natuurlijk mogen efficiënte werkverdelingen, planningen, procedures en systemen niet ontbreken, maar wezenlijk voor het behalen van resultaten en het realiseren van doelen zijn de bekwaamheden en de inzet van individuele mensen en groepen.

Niet alleen in publicaties en op congressen, maar ook in de dagelijkse praktijk hoort men van managers dat het dikwijls van individuele mensen afhangt of de zaken al of niet voor elkaar komen.

De ene ploegenchef in een productiebedrijf lukt het om van zijn ploeg een team te maken en continu op tijd een kwalitatief goed produkt af te leveren terwijl het bij de ander voortdurend rommelt en er regelmatig klachten over kwaliteit of levertijd zijn. Invoering van een nieuwe vorm van verpleging in een ziekenhuis komt bij de ene hoofdzuster goed van de grond terwijl het bij haar collega op de afdeling nog steeds strubbelingen en problemen geeft.

"Ik weet precies aan wie ik deze opdracht zou moeten geven om het snel en goed voor elkaar te krijgen", zei een manager onlangs, "maar het behoort tot het takenpakket van een ander. Als ik het hem echter vraagt duurt het weken en dan heb ik wel een antwoord, maar het blijft vaag en weinig onderbouwd."

Het is moeilijk aanwijsbaar waarom dingen bij de één wel en bij de ander niet lukken. Het zit hem niet in het opleidingsniveau, ook niet in het al of niet goed beheersen en hanteren van methoden en technieken. Het heeft iets te maken met uitstraling, met innerlijke stevigheid, een standpunt kunnen innemen en vasthouden, zich niet uit het veld laten slaan bij tegenvallers. Het heeft te maken met het vermogen waar te kunnen nemen wat er in de werkelijkheid gebeurt en met de moed om in die werkelijkheid handelend op te treden.

Om in de organisatie vruchtbaar te opereren wordt van mensen steeds meer gevraagd dat ze hun hele persoon inzetten voor de zaak waarvoor ze staan.

*Dit artikel, geschreven door J.W.P.M. van der Brug, is verschenen in Dagelijks Beleid, nr. 8, 1992, 11e jrg.

Er is een tijd geweest waarin ernaar werd gestreefd de organisaties zo onafhankelijk mogelijk te maken van de subjectiviteit van de menselijke persoon. Standaard werkvoorschriften, procedures en geavanceerde (beheers)systemen zouden de garantie moeten leveren voor optimale werkresultaten. Binnen deze systemen werden de mensen ingezet, waarbij van hen vooral werd gevraagd om zich aan te passen. Thans blijkt dat de mensen zich voor een deel niet kunnen of willen aanpassen (wat onder meer blijkt uit het hoge ziekteverzuimpercentage), maar ook en vooral dat we met aangepaste mensen veelal niet bereiken wat we willen bereiken.

Leidinggevenden gaan steeds meer waarde hechten aan menselijke kwaliteiten die niet door regels en voorschriften, procedures en systemen te vervangen zijn. Leidinggevenden vragen zich af op welke manier zij deze kwaliteiten bij hun mensen tevoorschijn kunnen laten komen en kunnen ontwikkelen. Daarmee krijgt het leidinggeven een ander accent. Naast het sturen van de werkprocessen gaat de leidinggevende zich richten op het op de juiste wijze inzetten, begeleiden en verder ontwikkelen van mensen. Naast de sturende krijgt de leidinggevende in toenemende mate een coachende rol.

Een lid van de hoofddirectie van een grote onderneming schreef onlangs in een artikel: "... Een nieuw managementmodel wordt daarbij zichtbaar. We schuiven weg van de uitsluitend sturende manager naar de meer ondersteunende manager. Dit wordt mede veroorzaakt door een grotere mondigheid en zelfstandigheid van de medewerkers en een toenemende tendens tot decentralisatie."¹⁾

En een lid van een Raad van Bestuur van een andere grote onderneming zei in een voordracht: "Wij streven naar mondige, zelfstandige en ondernemende medewerkers, die geen uitvoeringsopdrachten krijgen van hun chef of door deze op hun vingers worden gekeken. Leidinggevenden moeten steeds meer alleen maar op de achtergrond aanwezig zijn, in een coachende rol, niet direct zichtbaar voor het publiek."²⁾

Het begrip "coachen" is afkomstig uit de wereld van de sport. De coach is gericht op de kwaliteiten van de individuele spelers en van het team als geheel. Als de wedstrijd gespeeld wordt is hij³⁾ niet op het veld aanwezig. Hij staat onopvallend aan de zijlijn, de spelers doen het werk. In organisaties onderscheidt de coach zich van de meer traditionele leider door zijn gerichtheid op het inzetten en verder ontwikkelen van kwaliteiten van mensen. De traditionele leider stuurt via uitvoeringsopdrachten op directe werkresultaten. De coach streeft naar medewerkers die zoveel mogelijk zelf sturen.

Het belang van het coachen door leidinggevendenden hangt, naast dat wat in het voorafgaande is gezegd, ook nauw samen met de volgende ontwikkelingen:

1. Werken en leren worden steeds inniger met elkaar verbonden. Anders gezegd: als mensen in en door hun werk niet leren dan verliezen ze langzamerhand hun waarde als "geestkapitaal" voor de organisatie.

De eisen die door het werk aan de mensen worden gesteld veranderen voortdurend. Dit geldt niet alleen voor vaktechnische kennis en vaardigheden, maar ook voor zaken als houding, opstelling, visie, manier van optreden, enz. Een accountantsdienst krijgt naast of zelfs in plaats van de van oudsher controlerende taak, nu een meer adviserende rol.

Verpleegkundigen moeten leren om samen met andere disciplines behandelplannen op te stellen. Een productie-organisatie bemerkt dat steeds meer aandacht komt te liggen op distributie en logistiek. Deze en talrijke andere voorbeelden tonen dat het voortdurende leren, het voortdurend in ontwikkeling blijven een must is. Niemand kan het zich permitteren om een paar jaar stil te zitten. Nu al blijkt dat meer dan de helft van de beroepsbevolking niet meer werkzaam is in het vak waarvoor men oorspronkelijk is opgeleid.

De traditionele chef zal de aandacht voor de ontwikkeling van mensen aan de afdeling personeelszaken of opleiding en vorming over laten en zijn eigen aandacht vooral op de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden richten.

De coachende chef beseft echter dat de concrete werksituatie meestal de beste leermeester is. Hij zal ernaar streven dat er in de werksituatie leersituaties worden gecreëerd, zowel voor individuen als groepen.

Uiteraard zullen opleidingen en trainingen buiten de werksituatie ook in de toekomst nodig blijven; maar daar zijn twee problemen aan verbonden.

- A. Bij bijna alle opleidingen en trainingen bestaat het probleem van de vertaling naar de praktijk. Ook al zijn deelnemers heel positief over de leerresultaten, dan nog is het effect in de werksituatie vaak gering, omdat de werkelijkheid van de werksituatie meestal veel complexer is, er allerlei factoren spelen, die in de cursus- of trainingssituatie niet speelden (bijvoorbeeld machtsverhoudingen, bestaande gedragspatronen, werkdruk, gewoontes, enz.). De coachende chef kent de concrete feiten en omstandigheden in de werksituatie en kan zijn medewerkers in die werkelijkheid helpen en ondersteunen om hun ervaringen te verdiepen of uit te breiden, hun houding te veranderen of een andere aanpak uit te proberen.

Daarnaast kan de coach zeer behulpzaam zijn om leerresultaten van medewerkers die aan een opleiding hebben deelgenomen in de werksituatie integreren.

- B. Opleidingen en trainingen moeten steeds meer "maatwerk" worden. Dit hangt samen met de steeds toenemende individualisering. Cursussen en trainingen buiten het strikte vakgebied, waarin algemene technieken en methoden worden aangeleerd zullen steeds minder effect sorteren omdat het functioneren in de werksituatie (of het disfunctioneren) meestal afhangt van allerlei persoonlijke eigenschappen van mensen (zoals bijvoorbeeld zekerheid - onzekerheid, open - gesloten, denker - doener, sturend - meebewegend, enz.).

Zo zei een manager onlangs over een van zijn chefs: "Het probleem bij Pieter is dat hij ontzettend rap de aandacht van zijn functioneren weet af te leiden naar iets anders. Daarom is hij nauwelijks aanspreekbaar. Hij weigert als het ware voortdurend om verantwoordelijkheid voor het effect van zijn handelen op zich te nemen. Het is net een voetballer die de schuld van de gele kaart steeds bij anderen legt. Hij doet dat zó geraffineerd dat ik, maar ook anderen, daar steeds weer intrappen. Toch is hij ook in veel opzichten een waardevolle man. Hij moet echter wel leren kritiek op zijn functioneren aux serieux te nemen en er iets mee te doen, anders redt hij het niet op den duur. Ik denk dat hij dat niet in een training kan leren. Ik moet er zelf mee aan de slag, om hem daarin te coachen."

Juist voor deze individuele benadering, over een langere periode is een coach in de werksituatie bijna onontbeerlijk.

2. Een andere ontwikkeling die het belang van het coachen onderstreept is het steeds moeilijker worden van samenwerking en teamwork, terwijl de noodzaak daarvoor toeneemt. Samenwerking wordt moeilijker omdat mensen steeds individualistischer worden. Vroeger was samenwerking mogelijk op grond van gemeenschappelijke denkbeelden, waarden en doelen. Thans moet er worden samengewerkt op basis van verschillen. Iedere dag ervaren we hoe lastig het is om met die verschillen om te gaan. In de moderne samenwerking gaat het erom dat mensen leren gebruik te maken van die verschillen om tot een zo goed mogelijk resultaat te komen. In de praktijk leiden ze echter vaak tot onoverbrugbare tegenstellingen, eindeloze discussies en gevoelens van machteloosheid en apathie. Het is dikwijls schrikbarend om te zien hoeveel tijd, geld en energie er in organisaties wordt verspild aan gebrekkige samenwerking en slecht teamwork.

Natuurlijk kunnen samenwerkings- en teamtrainingen ondersteuning geven, maar ook hier geldt dat het uiteindelijk toch in de werksituatie gebeuren moet.

Er valt veel te verdienen als leidinggevend en er niet meer van uit gaan dat samenwerken geleerd moet worden in allerlei trainingen in conferentieoord, maar dat dit het meest vruchtbaar kan geschieden in de concrete werksituatie onder hun eigen coachende leiding. Bovendien moeten zij inzien dat het bij verbetering van de samenwerking niet alleen gaat om het maken van afspraken of het opstellen van procedures (al is het al heel wat als dit zo gebeurt dat ze helder zijn en gemeenschappelijk gedragen).

Het gaat ook niet om het coute que coute vermijden van tegenstellingen of confrontaties. Dit kan het komen tot een optimale samenwerking juist in de weg staan.

In onze tijd, in het tijdperk van de individualisering, gaat het erom zodanig samen te werken dat de individuele mensen zo zichtbaar mogelijk kunnen worden en dat dus allereerst de onderlinge verschillen duidelijk blijken. Dat vraagt van mensen dat ze tevoorschijn kunnen en durven komen. Ook vraagt dat, dat men met interesse en respect kan luisteren naar het standpunt van de ander. Dat kan men alleen uithouden als men zelf zo stevig in zijn eigen schoenen staat, dat het standpunt van de ander geen bedreiging meer vormt. Het is vaak de eigen onzekerheid waardoor we de ander bestrijden. Als de verschillen zichtbaar zijn geworden kan er gemeenschappelijk worden gezocht naar een begaanbare weg in de concrete situatie. Het op moderne wijze samenwerken zal nog veel vragen van de houding en de vaardigheden van mensen. Het is echter een gebied waaraan geen enkele coach zich kan onttrekken.

Coachingsvaardigheden 4)

Het is duidelijk dat de coachrol van de leidinggevende een aantal vaardigheden vraagt, waarover hij gewoonlijk niet of slechts gedeeltelijk beschikt. Het zijn vaardigheden die meestal beoefend worden door personeels- en opleidingsfunctionarissen, trainers, consultants, enz. In de dagelijkse praktijk worden elementen hiervan ook wel door de leidinggevend zelf toegepast. Iedere chef instrueert wel eens, geeft adviezen, helpt bij probleemsituaties of praat met de medewerker over diens verdere ontwikkeling. In de coachrol doet hij dat echter systematischer en meer professioneel. De coach blijft echter een leidinggevende. Vaardigheden waarover hij als leidinggevende dient te beschikken blijven ook in de toekomst voor hem belangrijk, zoals bijvoorbeeld het

goed thuis zijn in de werksituatie, resultaten kunnen beoordelen, oog hebben voor de kwaliteit van het geleverde product, enz. De coachingsvaardigheden vervangen de vaardigheden van de leidinggevende niet, maar vullen deze aan. De vaardigheden die ontwikkeld dienen te worden zijn onder meer:

Opleidersvaardigheden

Het betreft bijvoorbeeld het signaleren van opleidingsbehoeften bij de medewerkers in het licht van de huidige of toekomstige werksituatie; maar ook het op basis van deze behoefte opstellen van opleidingsplannen voor individuen of groepen medewerkers.

De coach zal zelf ook heldere instructies moeten kunnen geven en verschillende instructiemethoden moeten kunnen hantieren. Eén methode is bijzonder essentieel voor de coach en dat is het samen met de medewerker systematisch terugkijken op werkervaringen en daaruit door de medewerker lering laten trekken.

Verder is het van belang dat de coach zich steeds bewust is van het verschil tussen denken (inzicht) en handelen (doen). De onjuiste veronderstelling is dikwijls dat mensen zo gaan handelen als het hen is uitgelegd. Meestal is er echter nog een hele weg te gaan voordat "weten" tot "handelen" wordt. Het leren handelen vraagt een ander leerproces dan leren begrijpen. Dit menskundig inzicht kan de coach (maar ook de gecoachte) veel ergernis en irritatie besparen.

Trainersvaardigheden

Deze vaardigheden zijn niet te scheiden, hoogstens te onderscheiden van de hiervoor genoemde. Bedoeld zijn hiermee die vaardigheden van de coach die de individuele medewerker of het samenwerkende team van medewerkers in staat stellen zich meer bewust te worden van het eigen (persoonlijk) functioneren en dit zo nodig te veranderen.

Bijvoorbeeld: de wijze waarop klanten worden benaderd, hoe met tijd wordt omgesprongen of met afspraken, hoe er samengewerkt wordt in een team, hoe de inzet of motivatie van de medewerkers is, enz.

Twee basisvaardigheden staan hier centraal:

- het vermogen om zich in te leven in de ander, vooral door heel goed te luisteren (ook naar de gevoelens en intenties) en het beluisterde terug te melden (te spiegelen) aan de betrokkene, waardoor bij deze bewustzijn kan ontstaan van eigen gevoelens en emoties. Deze vaardigheid is vooral van belang als er gevoelsmatige of emotionele belemmeringen zijn voor het functioneren.

Onderdeel van deze vaardigheid is ook de kunst van het vragen stellen, op een zodanige manier dat het de betrokkene helder wordt wat de kern van het probleem is;

- het vermogen om de ander te confronteren, wat er veelal op neer komt zich als coach op te stellen **tegenover** de ander om deze naar zijn eigen handelen en de effecten daarvan te laten kijken. Deze vaardigheid is vooral van belang als de betrokkene geen of onvoldoende bewustzijn heeft van de werking van zijn handelen op zijn omgeving. Er kan bij de medewerkers ook verzet optreden tegen dit bewustwordingsproces. In vele gevallen zal de coach ook dan de confrontatie moeten kunnen doorzetten.

Deze basisvaardigheden zijn als het ware polair. Bij de eerste gaat het vooral om de kunst van het meebewegen, het luisteren, het meekijken met de betrokkene.

Het tweede is de kunst van het sturen, het spreken, het duidelijk en authentiek verwoorden wat men zelf als coach ziet of vindt en daaraan vast blijven houden.

Het zijn twee kwaliteiten, die ieder mens in zich heeft: het is de kwaliteit van het spreken en de kwaliteit van het luisteren. De coach moet deze kwaliteiten als krachten in de eigen binnenwereld leren kennen en ze leren inzetten waar dat nodig is.

Adviesvaardigheden

Met betrekking tot de uitvoering van het werk, maar ook en vooral voor wat betreft de ontwikkeling van de medewerkers zal de coach regelmatig adviezen moeten geven.

Dit lijkt misschien het makkelijkst van de coachrol, maar in de praktijk is dit dikwijls wel het moeilijkst. Om goed te kunnen adviseren moet men namelijk afstand doen van zichzelf, dat wil zeggen van het "wat ik zou doen als ik jou was". Daaraan heeft de betrokkene meestal weinig, omdat ik jou niet ben.

Adviseren als coach betekent de ander waarnemen in zijn specifieke eigenheid en in zijn concrete situatie en zich dan afvragen: wat is voor hem een mogelijke stap? Dat vraagt nogal wat van het inlevingsvermogen. En als men zich echt inleeft in de ander wordt het geven van een advies vaak al heel wat lastiger. Al te gemakkelijk gegeven adviezen kunnen door de betrokkene wel eens als vernederend worden ervaren: "als het zo gemakkelijk zou zijn had ik het zelf wel opgelost".

Anderzijds kan juist de simpele tip van de coach ineens als een soort verlossing werken. Het maken van dit soort inschattingen behoort eveneens tot de vaardigheden waarover de coach moet beschikken.

Tot zover iets over de coachingsvaardigheden. In het bestek van dit artikel is het niet mogelijk hier uitgebreider op in te gaan. Overigens moeten vaardigheden worden geoefend in plaats van te worden bestudeerd. Er zijn trainingen waarin deze coachingsvaardigheden intensief beoefend kunnen worden en in praktijksituaties kunnen worden uitgetoetst 5). Het is echter niet zo dat er voor iedere coach een standaard pakketje vaardigheden klaarligt. Iedere leidinggevende die gaat coachen zal op den duur zijn eigen stijl gaan ontwikkelen, in overeenstemming met zijn persoon, de mensen die hij coacht, de doelen die bereikt moeten worden en de concrete omstandigheden waarin dit moet gebeuren.

- 1) Drs. H.J. Brouwer, lid hoofddirectie Philips in Baakbericht no. 120, december 1991
- 2) Drs. P. Verburgt, lid van de Raad van Bestuur van PTT-Telecom tijdens een voordracht op de Rotary-districtsconferentie op 28 maart 1992 te Hoofddorp.
- 3) Waar in dit artikel "hij" of "zijn" wordt gebruikt wordt ook "zij" en "haar" bedoeld. Terwille van de leesbaarheid is alles in de hij-vorm geschreven.
- 4) Zie hierover ook: Peeters & Austin "Dynamiek van het ondernemen"
- 5) Deze trainingen worden onder andere gegeven door het NPI - Instituut voor Organisatie Ontwikkeling te Zeist, in samenwerking met het bureau PA&PB te Amsterdam. Voor verdere informatie kan men zich tot één van deze instellingen wenden.
Telefoon NPI: 03404 - 20044
Telefoon PA&PB: 020 - 5736789