
Ontwikkeling met impact (14): Grootschalige coaching met hoge ambities

Hoe coaching het verschil kan maken

Over coaching is veel geschreven en gezegd. Met een scala aan stijlen en vormen is het één van de meest populaire interventies voor het ontwikkelen van mensen. Maar hoe zorg je ervoor dat coaching ook impact heeft? En wat is dat dan... coachen met impact?

Mara Spruyt & Marloes de Jong

Impact kennen we vooral als iets wat, meestal in positieve zin, het bestaande op rigoureuze wijze verandert. Iets wat impact heeft, heeft waarde. Als je als begeleider of ondersteuner impact hebt, gaat het meestal over je positieve invloed op een ontwikkel- of veranderproces: één of meerdere interventies die zorgen voor een aanzienlijke versnelling of verdieping in het groeiproces van de doelgroep.

Bij coaching draait impact om datgene wat de coachee een inzicht geeft waarmee het verschil wordt gemaakt tussen 'oud' en 'nieuw', tussen wat hij deed en wat hij wilde bereiken. En als het goed is, heeft dat effect in de dagelijkse (werk) praktijk van de coachee. Het risico van deze betekenis van impact is dat de nadruk komt te liggen op datgene wat de coach heeft gedaan of gezegd. Wij denken dat impact van veel meer afhangt dan van de kwaliteit van de coach alleen. Het succes wordt ook bepaald door het handelen van de coachee en de wijze waarop dat wordt ontvangen door sleutelpersonen in de context van de coachee. Impact draait dus niet alleen om de indruk die een bepaalde interventie, een opmerking of een vraag achterlaat op dat moment, maar ook om hoe dat inzicht later doorwerkt in de praktijk en de context van de coachee. Impact, met andere woorden, kan misschien wel het beste bereikt worden door bewust gebruik te maken van die co-creatie, zo menen wij.

In dit artikel leggen we daarom de nadruk op co-creatie, als belangrijk uitgangspunt om impact

te realiseren in een coachingstraject. Daarmee willen we met name aangeven dat werkelijke impact niet alleen draait om een goede interventie van de coach, maar om een samenspel tussen coach, coachee en de context van de coachee, waarin zijn handelen en de reacties van zijn omgeving mede bepalend zijn voor het succes van de coaching. We beschrijven in dit artikel een aanpak van coaching waarin we deze opvatting in praktijk brachten: een coachingstraject waarin coachees, hun collega's én leidinggevendenden allemaal een rol spelen.

Een droomproject

Er doet zich een prachtkans voor: in een grootschalig ontwikkeltraject binnen een onderwijsinstelling krijgen we de gelegenheid om gedurende enkele maanden met een ploeg van 16 coaches meer dan 90 leidinggevendenden uit alle lagen van een organisatie te coachen. Een droomproject om werkelijk iedereen in een leidinggevende positie, binnen één organisatie te mogen coachen. De gelegenheid ontstaat binnen een grote onderwijsinstelling, waar na een structuurverandering voor veel medewerkers hun plek of rol in de organisatie is veranderd. Er zijn nieuwe leidinggevende posities gecreëerd, waarin (senior) docenten de kans krijgen een aansturende rol te nemen. De belangrijkste verandering in het leiderschap gaat voor deze nieuwe leidinggevendenden om het aannemen van een sturende rol (ten opzichte van het team waar zij uitkwamen). Voor de bestaande leidinggevendenden gaat

het om het meer sturen op kwaliteit, resultaten en het delen van verantwoordelijkheid. Via een grootschalig leiderschapstraject wil het college van bestuur investeren in deze ontwikkeling. Het betekent voor ons een kans om in één organisatie iedereen met een leidinggevende rol te ondersteunen. Van alle lagen: teamleiders, adjunct-directeuren, directeuren en het college van bestuur. En van alle onderdelen: de lijn én de staf. Vanuit de ambitie om gezamenlijk leiderschap te ontwikkelen en daarmee te sturen op betere resultaten.

Coaching als onderdeel van een leiderschapstraject

We ontwerpen een aanpak waarmee wij denken zichtbare beweging in gang te kunnen zetten in de organisatie. Een leiderschapstraject waarin alle deelnemers ondersteund worden door verschillende onderdelen, die we verspreid over de tijd zullen inzetten. Zo willen we werken met coaching, met masterclasses, met experimenten in het werk en met versnellingsdagen. Via intakegesprekken met ieder van de 90 deelnemers, komen we tot onze eerste indruk van de vragen, patronen en behoeften. In het traject staat vervolgens een urgent werkvraagstuk van individuele leidinggevers centraal. Een vraagstuk dat aansluit bij de ambities en doelen van de organisatie én de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemer. Zo'n vraagstuk biedt focus. In de coaching worden medewerkers één-op-één gecoacht in het bereiken van resultaat op dat eigen vraagstuk. De verwachting is dat als straks ook maar de helft van het aantal deelnemers zijn eigen vraagstuk effectief weet aan te pakken, de beweging in de organisatie zichtbaar, voelbaar en meetbaar zal zijn.

Aandacht en ruimte voor leren

We kiezen er bewust voor om het leiderschapstraject te starten met coaching. Enerzijds om grip te krijgen op de individuele vragen en daarmee ook op de collectieve thema's. Anderzijds omdat we via de intakegesprekken hebben opgemerkt dat er behoefte is aan aandacht. Het blijkt dat er, door de hoge mate van actiegerichtheid in de organisatie, weinig aandacht is voor elkaar, voor zichzelf en voor de organisatie. Door individuele coaching spelen we in op die behoefte. Daarbij letten we nauwkeurig op dat niet *wij* als coaches die aandachtbehoefte invullen, maar dat we via de coaching relevante relaties zichtbaar maken en mensen ondersteunen in het aandacht geven én vragen aan elkaar.

Het resultaat dat we met de coaching willen bereiken, gaat over drie verschillende dingen. Ten eerste willen we mensen helpen de dialoog aan te gaan met hun collega's en de medewerkers die

ze aansturen. En daarin effectiever te worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om feedback geven, verwachtingen uitspreken en transparant zijn over aanpak, richting en sturing. Op deze manier ondersteunen we leidinggevers in hun sturende rol en het delen van verantwoordelijkheid.

Een tweede beoogd resultaat is dat zelfreflectie wordt aangenomen als iets dat hoort bij het dagelijks werk. Door de coaching stimuleren we dat

De deelnemer houdt zelf regie over zijn coaching

deelnemers ruimte nemen, stilstaan en reflecteren en de meerwaarde daarvan ervaren. Bovendien verwachten we dat als je weet dat al je collega's én je bazen worden gecoacht, er een sfeer van leren kan ontstaan, omdat iedereen aan het leren is. Er ontstaat ruimte om te mogen zeggen: 'ik weet iets niet, ik wil iets bespreken met jou, ik wil met iets experimenteren'.

Ten slotte hebben we als doel om een aanzienlijk deel van de negentig vraagstukken opgelost te krijgen. Concrete vraagstukken die tot tastbare resultaten leiden staan centraal. Het werken met persoonlijke relevante vraagstukken van deelnemers is in het gehele traject verweven; onze ambitie is om met de coaching deze individuele vraagstukken een eerste stap verder te brengen en waar mogelijk al op te lossen.

Een analyse van alle intakes helpt om te komen tot een ordening van verschillende categorieën die we in de vraagstukken herkennen.

- *Persoonlijk leiderschap*: gericht op vragen en problemen die gaan over goed voor jezelf zorgen, belemmerende overtuigingen of ongezonde dynamieken in interactie.
- *Samenwerkingsvraagstukken*: gericht op het verbeteren van samenwerking binnen en tussen teams. Bijvoorbeeld het in stand houden van een goed team ondanks alle veranderingen, omgaan met de negatieve invloed van één teamlid, omgaan met 'last uit het verleden' (iemand die eerder nooit is aangesproken op gedrag dat de huidige leidinggevende onacceptabel vindt), aanpakken van een 'klaagcultuur' of meer samenwerking organiseren tussen staf en lijn.
- *Ontwerpquestionairen*: heel concrete klussen waarover deelnemers graag sparren hoe je dat kunt inrichten. Bijvoorbeeld: hoe kun je de talenten in kaart brengen en slimmer benutten? Of: hoe krijg ik mijn basis op orde, hoe realiseer

ik een stabiel rooster, hoe stimuleer ik meer creativiteit in oplossingen?

- *Strategische impact*: vragen die gaan over strategisch sturen, lijnen uitzetten, duidelijkheid brengen in een boodschap of richting, de besluitvorming verbeteren of invloed uitoefenen.

De aanpak

De coaching is meteen ook de start van het leiderschapstraject, zodat we iedereen meteen al één keer zien, razendsnel kennismaken met de urgente vragen van alle leidinggevendenden en direct aan het werk gaan met concrete vragen en met belemmerende patronen ten aanzien van de leiderschapsontwikkeling. Twee principes zijn leidend in het vormgeven van de coaching:

- *Iedereen is eigenaar van zijn eigen leerproces*. Dat betekent dat de deelnemer zelf regie houdt over zijn coaching. Hij bepaalt de inhoud en wanneer de gesprekken plaatsvinden (binnen een periode van 9 maanden). De coaching is er echt voor de deelnemer: de coach blijft zuiver in zijn neutrale rol, hoeft niet te sturen op een bepaalde richting, geeft geen terugkoppeling aan leidinggevendenden en heeft geen resultaatverplichting van wat het moet opleveren.
- *We vertrekken vanuit het waarderend perspectief*; wat kun je al, waar lukt iets al? Alle coaches hebben dat gemeenschappelijk.

Concreet ziet dat er als volgt uit:

- Er is één coördinator voor het onderdeel van coaching. Deze begeleider houdt het overzicht, organiseert intervisie voor de coaches en onderhoudt het contact met hen, zodat we oog houden op de bredere patronen en vraagstukken.
- Alle deelnemers starten met een intakegesprek, in tweetallen met één coach, over hun persoonlijke urgente vraagstukken.
- Op basis van de analyse en daaruit voortkomende categorieën, ontwerpen we de vier tracks met bijpassende coaches.
- Iedere coach wordt op basis van zijn of haar intake aan één track gekoppeld. Er vindt een persoonlijke terugkoppeling plaats: iedere deelnemer ontvangt een bericht met daarin de categorie van zijn of haar vraag en de keuze uit verschillende coaches.
- Vervolgens kunnen deelnemers zelf een coach kiezen. Dat kan via een inschrijvingswebsite waarop zij kunnen intekenen op de coach van hun keuze plus de datum van het eerste gesprek.
- Iedere deelnemer heeft recht op vier gesprekken in de vorm van een strippenkaart, zodat deelnemers zelf kunnen beslissen of, hoe en wanneer ze hun coaching willen inzetten.

Impact onder de loep

We denken met de hierboven beschreven aanpak impact te kunnen hebben met coaching. Een dusdanig groot coachingstraject mogen inzetten, biedt de kans om heel wezenlijke veranderingen teweeg te brengen. Maar hoe weten we nu of deze coachingsvorm ook werkelijk impact heeft? Dat er beweging is ontstaan, doordat deelnemers effectiever zijn geworden in hun relaties, meer zicht hebben op hun persoonlijke effectiviteit en leiderschap en een individueel vraagstuk verder hebben gebracht? Dat willen we gaan onderzoeken met een survey onder alle deelnemers. We zullen hen vragen naar hun ervaringen met de coaching (en dus niet alleen met hun coach, maar ook met de gecoachte collega's), de impact op hun dagelijks werk, het effect op hun persoonlijke vraagstuk. Uit de opbrengsten halen we de meest illustratieve verhalen op, die laten zien wat succesvol en niet succesvol was. Dat biedt ons de kans om de effecten van onze coaching inzichtelijker te maken, en het biedt deelnemers de kans nog eens stil te staan bij de resultaten die ze al dan niet geboekt hebben. Bovendien bieden de verhalen de kans om gemeenschappelijk betekenis te geven aan de effecten, de aanpak, de inzichten. Dat versterkt de cultuur en het vermogen van leren en reflecteren. Het maakt zichtbaar waar het werk verbeterd is of wordt. En daarmee bouwen we gezamenlijk aan de koers van de organisatie.

Het vervolg: ambities worden werkelijkheid?

We zullen een vervolg schrijven op dit artikel, waarin we de inzichten willen delen die voortkomen uit ons onderzoek naar de effecten van de coaching. Dat is spannend, omdat we niet weten wát die uitkomsten zijn. En met deze belofte ondernemen we onszelf de kans om niet te publiceren, mochten de bevindingen in ons nadeel zijn. Hoe dan ook beloven we hierbij dat we een tweede deel publiceren, waarin we de impact van deze coachingsvorm zullen beschrijven. ●



Dr. Mara Spruyt is verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*. Belangrijke thema's in haar werk als coach en adviseur zijn de waarderend onderzoekende benadering en het werken met sterke punten en talent. E-mail: mspruyt@kessels-smit.com



Marloes de Jong MSc is verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company* waar ze adviesprojecten uitvoert rondom het faciliteren van teamontwikkeling, het ondersteunen van individuele professionalisering en het bevorderen van effectieve samenwerking. E-mail: mdejong@kessels-smit.com