

Algemene inleiding op dit themanummer rond “Coaching”

Zoals wel eerder al het geval was, hebben we ons dit keer nogmaals gewaagd aan een themanummer. We hebben een aantal artikels voor u die allen te maken hebben met “coaching”. Het is een term die overgewaaid is uit de profit-sector, maar de laatste jaren in ons werkgebied ook niet meer zo vreemd is.

De teksten werden ons aangeleverd door de “Associatie voor Coaching” uit Nederland. We beginnen met een schets rond de filosofie van dit bureau. Daarna volgen een aantal bijdragen waarin verschillende aspecten van coaching belicht worden.

We hopen dat u een en ander uit deze artikels kan halen. Veel leesplezier.

Hilde Grymonprez
Redactie

Filosofie van de Associatie voor Coaching

De Associatie voor Coaching houdt zich bezig met de ontwikkeling van coaching als managementstijl in organisaties. Coaching zien wij als een nieuw managementparadigma, gebaseerd op principes van zelfsturing. Dit in tegenstelling tot de sturing van bovenaf die kenmerkend is voor klassiek hiërarchische organisaties. De theoretische basis onder onze organisatie wordt gevormd door de boeken van Willem Verhoeven ‘Managen zonder hiërarchie’ (1991) en ‘De manager als coach’ (1993).

Coaching is een managementstijl die uitdrukkelijk niet appelleert aan afhankelijkheid, maar aan initiatief, creativiteit en autonomie. Coaching is de managementstijl waarin autonome zelfsturende individuen hun onderlinge afhankelijkheid vormgeven om de beste gezamenlijke resultaten te bereiken. Manager en medewerkers worden partners op de werkplek, met ieder hun eigen specifieke bijdrage aan het geheel.

Coaching is de managementstijl waarbij evenwaardigheid centraal staat en de manager-coach erop gericht is zelfsturende groepen of zelfsturende individuen te ondersteunen. Het type leiderschap dat Willem Verhoeven in het boek ‘De manager als coach’ kernachtig omschrijft als ‘sturen zonder de baas te spelen’.

De klassieke rol van de manager, getypeerd met de woorden plannen, organiseren, coördineren en controleren is uitgespeeld. Maar ook de rol van medewerkers verandert. De ideale medewerker was vroeger een bereidwillige dienaar. Maar tegenwoordig staan alle personeelsadvertenties vol met woorden als creativiteit, initiatief, zelfstandigheid, ondernemerschap.

Het aansturen van deze mensen in een organisatie vraagt van een manager nieuwe vaardigheden. Machtigen, zelfsturing, autonomie en wederzijdse afhankelijkheid zijn sleutelwoorden.

Coaching is gericht op drie zaken:

- a) opwekken/stimuleren van processen van zelfsturing;
- b) verbeteren van prestaties;
- c) stimuleren van processen van zelfontwikkeling.

Bij het denken over autonomie en zelfsturing denkt men te vaak in termen van 'het alleen doen', 'de eigen broek ophouden', 'niemand anders nodig hebben', 'er alleen voor staan'.

In het moderne leven is echter juist sprake van een grote toename van de wederzijdse afhankelijkheid. In onze economie kan nauwelijks iemand nog een goede prestatie leveren zonder bijdragen van anderen. Degene die er het best in slaagt coöperatieve samenwerkingsrelaties te ontwikkelen zal de beste prestaties leveren. Het gaat veel meer dan in het verleden om win-win-strategieën. De ene hand wast de andere, leven en laten leven. Essentieel in het management is het vormgeven aan deze spanning tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid. Dat is de opgave voor de manager als coach.

Wij verstaan onder coaching ook iets meer dan het begeleiden van medewerkers. De manager coacht niet alleen zijn medewerkers, maar hij creëert ook een cultuur voor coaching. Coaching raakt daarmee aan zaken als beloning en functiewaardering, de structurering van de organisatie, systemen van beoordeling enzovoort. Coaching is, aldus, de managers-activiteit waardoor het klimaat, de omgeving en de context gecreëerd worden waardoor individuen en teams in staat gesteld worden om tot resultaten te komen en zich verder te ontwikkelen. Je kan een paard wel naar het water leiden, maar je kan het niet laten drinken. Je kan iemand voor je laten lopen, maar je kan hem niet hard laten lopen..

De meeste van onderstaande teksten werden reeds gepubliceerd in "De Manager-Coach", nr.1, maart 1993

Coaching en commitment

Willem Verhoeven

De Associatie voor Coaching is een samenwerkingsverband tussen een aantal zelfstandig erkende organisatie-adviseurs. De Associatie heeft tot doel organisaties te ondersteunen in het ontwikkelen van zelfsturing en coaching als managementstijl. Dit doet zij door ideeënontwikkeling, publicaties, managementtrainingen, teambegeleiding en individuele coaching begeleiding van veranderingsprojecten en het opzetten van 'lerende netwerken'. De aanzet tot deze Associatie werd gevormd door de ideeën die door Willem Verhoeven zijn vastgelegd in de boeken 'Managen zonder hiërarchie' (1991) en 'De manager als coach' (1993).

Willem Verhoeven (1947) is sinds 1987 zelfstandig adviseur. Hij is binnen de Associatie voor Coaching de man van de concepten. Hij heeft meestal een eigen kijk op de zaken die in organisaties spelen. Hij publiceert geregeld over uiteenlopende onderwerpen zoals resultaatgericht management, coaching en zelfsturing. Naast zijn adviespraktijk maakt hij deel uit van het managementteam in een middelgrote onderneming.

Inleiding

In managementopleidingen werkwoorden: plannen, organiseren, coördineren en controleren. Dit beeld raakt achterhaald. Als contrast komt steeds helderder een beeld naar voren van een leider die veel meer faciliterend werkt i.p.v. opleggend, geen controleur, maar een coach. De nieuwe trefwoorden voor de taak van een leider zijn: coachen, ontwikkelen, trainen, delegeren, faciliteren. Het plannen, organiseren, controleren en coördineren kan hij aan de mensen zelf overlaten. Manager en medewerkers worden veel meer partners op de werkplek, met ieder hun eigen specifieke bijdrage aan het geheel.

De werkwoorden plannen, organiseren, coördineren en controleren passen in een denken dat uitgaat van de maakbaarheid en beheersbaarheid van de wereld. Deze maakbaarheidsopvattingen hebben in de organisatiekunde geleid tot het Scientific Management, de wetenschappelijke bedrijfsvoering. Leiderschap is daarin geformaliseerd in de hiërarchie. Leiderschap heeft altijd de functie gehad om onzekerheid te reduceren. Vroegere leiders boden de mensen zekerheid door een aansprekende visie en voorbeeldgedrag. Het Scientific Management bood de mensen zekerheid door de gedetailleerde taakomschrijving, het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, duidelijke rapportagelijnen en hiërarchie.

De wereld en onze organisaties worden intussen zo complex, dat we onze illusie omtrent beheersbaarheid zachtjesaan moeten opgeven. In het verlengde daarvan stelt men steeds meer vraagtekens bij de 'klassieke' managementvaardigheden van plannen, organiseren, coördineren en controleren.

In zo'n overgangperiode treedt ook altijd regressie op, d.w.z. teruggrijpen op nog oudere vormen van management. Het idealiseren van charismatisch leiderschap vind ik daar een voorbeeld van. Moeten we het in deze tijd, die gekenmerkt wordt door een complexiteit die het denkraam van eenvoudige stervelingen gewoon te boven gaat, hebben van grote roergangers die de mensen weten te mobiliseren om massaal achter hen aan te lopen? Daar hebben we in de geschiedenis intussen toch echt wel te veel verkeerde voorbeelden van gezien.

Het komt er mijns inziens veel meer op aan om gedeelde vormen van leiderschap te ontwikkelen, om het gezamenlijk oordeelsvermogen in organisaties te versterken, om prioriteiten te stellen in dialoog, om het dialectische proces van these-antithese-synthese vorm te geven bij het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en een gemeenschappelijke definitie van de werkelijkheid, om een gedeeld stelsel van normen en waarden te ontwikkelen dat richting geeft aan het handelen van de organisatieleden. Dat is een centrale opgave voor de manager als coach.

Sturen en beheersbaarheid

Sturen is de essentie van leiderschap. Maar in het verleden hebben we die sturing in organisaties nogal instrumenteel vormgegeven. De 'wetenschappelijke' benadering van management heeft ons versterkt in het geloof dat processen in organisaties volstrekt beheerst konden worden wanneer we door analyse maar een juist inzicht verwierven in de afhankelijke en onafhankelijke variabelen die de processen determineerden. Deze opvatting over beheersbaarheid heeft mede geleid tot de klassieke scheiding tussen beleid en uitvoering. Managers en stafleden hadden als taak de modellen van de werkelijkheid op te stellen om van daaruit de uitvoering te sturen. En in het causale denken kwam de uitvoering duidelijk na de beleidsvorming. Geen uitvoering zonder planning. Op zich zou de stelling omtrent beheersbaarheid kunnen kloppen. Wanneer we van een proces alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen en de relaties daartussen kennen, dan kunnen we eenduidig de veranderingen voorspellen die optreden wanneer een van de onafhankelijke variabelen verandert. Er is maar een probleem. Bij veel management-vraagstukken, zelfs in relatief stabiele tijden, kennen we niet alle finesses. Bij management-beslissingen is daardoor bijna nooit sprake van conclusiebeslissingen (beslissingen op basis van volledige informatie). Veel beslissingen hebben een optie-karakter (beslissingen op basis van onvolledige informatie). Naarmate de turbulentie toeneemt neemt het optie-karakter van beslissingen ook toe. Risico nemen staat op gespannen voet met spelen op zeker. Managen vanuit een klassiek rationeel model leidt eerder tot 'analysis-paralysis' dan tot gecalculeerd risico nemen. Men zoekt zolang informatie tot dat eenduidig een conclusie getrokken kan worden. Maar dat punt wordt nooit bereikt en zodoende komt men niet tot actie: verlamming door analyse. (In dit verband lagen de business-schools in de jaren '80 ook vaak onder vuur, zij zouden daardoor geen ondernemers maar bureaucraten opleiden). Maar verlamming door analyse leidt zeker tot niets. Om de toekomst van een bedrijf veilig te stellen moet je dus risico's nemen. Je moet de onveiligheid aandurven om de veiligheid te bereiken. Deze twee waarden zijn altijd onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zij definiëren elkaar zelfs. Als je onveiligheid niet kent ontbeert je de referentie om veiligheid te definiëren en omgekeerd.

De uitdagingen waarvoor managers staan

De tijd dat een manager 'op de winkel paste' ligt wel heel definitief achter ons. De ontwikkelingen in de omgeving vragen een veel meer actief-creërende houding van managers. Ook al verlangen we soms wel eens terug naar tijden dat de wereld nog simpel in elkaar zat. Complexiteit is de realiteit van nu. En de complexiteit van het organisatie- en maatschappelijk leven zal alleen maar toenemen. Kenmerken van complexiteit zijn dubbelzinnigheid, paradox, tegenstrijdige belangen. De managers van de toekomst staan ervoor een managementmentaliteit en managementtechnieken te ontwikkelen waardoor ze in staat zijn rommelige, onduidelijke situaties het hoofd te bieden, waarvoor geen concreet actieplan klaar ligt

Verandering is de norm in plaats van een uitzonderingstoestand. Managers zullen de kwaliteiten moeten bezitten om een voortdurende stroom van nieuwe ideeën, producten en technologieën op te wekken en in stand te houden. De voortdurende veranderingen en de complexiteit daarvan gaan het denkraam van een enkel individu te boven. Managers zullen daarom mogelijkheden moeten zoeken om de intelligentie, kennis en creativiteit die in mensen aanwezig is op elk niveau in de organisatie te mobiliseren en te bundelen. De traditionele economie heeft ons geleerd dat grond, arbeid en kapitaal belangrijke produktiefactoren zijn, maar in onze tijd worden kennis, creativiteit, ondernemerschap en intermenselijke vaardigheden net zo belangrijk. De manager van de toekomst zal daarom zijn leiderschapskwaliteiten moeten ontwikkelen. In plaats van toezichthouder zal hij veel meer functioneren als coach.

Coaching is niet de managementstijl die 's zondags 's avonds in Studio Sport vaak waar te nemen is. In de dug-out zit dan de man die weet hoe het moet. Plotseling staat hij op om zijn instructies het veld in te schreeuwen. Even later loopt hij terug, hoofdschuddend over zoveel onbegrip en onbenul. Dit is een karikatuur van klassiek management.

Tegenwoordig bevinden veel managers zich echter in de positie dat zij leiding geven aan mensen die meer weten van het werk dan zijzelf. In zo'n positie kan een manager niet slagen door op een klassieke manier 'de baas te spelen'. Hij zal zijn waarde moeten bewijzen door als hulpbron te fungeren voor degenen die onder zijn leiding staan, hetzij als oplosser van problemen, als verbindingsman, als praatpaal of inspirator. Slechts in dialoog met zijn mensen zal hij resultaten weten te bereiken.

Machtigen

'Machtigen' is een sleutelwoord voor de manager-coach. 'Machtigen' is een managementstijl waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd worden, opdat medewerkers dicht bij de klanten de noodzakelijke besluiten kunnen nemen. Niet alleen de managers van eenheden hebben een duidelijke resultaatverantwoordelijkheid, maar ook de medewerkers zijn gemachtigd om meer beslissingen te nemen.

Machtigen van het personeel betekent dat iemand op basis van eigen oordeel mag afwijken van de regels als het gaat om de vormgeving van de dienstverlening in de geest van klantgerichtheid zoals die in de organisatie wordt uitgedragen. Bij PTT-Post ontstond in dit verband enkele jaren geleden een heel leuke meta-regel: 'Wie zich aan de regels houdt heeft niet meer per definitie gelijk'.

Machtigen heeft als voordeel dat er sneller op de wensen van de klant gereageerd kan worden. Men hoeft niet meer eerst hogere goden te raadplegen. Men kan sneller reageren op ontevreden klanten en klanten met afwijkende vragen.

Maar deze managementstijl komt ook tegemoet aan enkele fundamentele behoeften die mensen in een organisatie hebben:

- de menselijke behoefte aan betekenis;
- de behoefte om tot op zekere hoogte zelf richting te geven aan het eigen bestaan;
- de menselijke behoefte aan positieve bekrachtiging.

Machtigen is een managementstijl die uitdrukkelijk niet appelleert aan afhankelijkheid, maar aan initiatief en creativiteit. Niet alleen in het bedrijfsleven, maar in de hele maatschappij is de verschuiving van afhankelijkheid naar initiatief en eigen verantwoordelijkheid waar te nemen. We zijn op weg van een gehoorzaamheidsmaatschappij naar een initiatiefmaatschappij. In de loop van de geschiedenis zijn mensen steeds meer hun lot in eigen hand gaan nemen. In de tijd die we nu meemaken beleven we weer een sprong voorwaarts in die ontwikkeling. Je kan niet meer mensen van buiten zichzelf tot iets dwingen. Vrije individuele keuzen, onafhankelijkheid, dat zijn tegenwoordig centrale waarden.

Zelfsturing en autonomie

Betekent dit dan dat zelfmanagement alleen kan gedijen in een situatie van volstrekte autonomie? Autonomie betekent letterlijk zoiets als 'je zelf de wetten voorschrijven', van het Griekse 'autos' (zelf) en 'nomos' (wet). Vaak bestaat inderdaad de opvatting dat je alleen maar autonoom kan zijn, wanneer er geen inperkingen zijn door kaders. Maar we leven nu eenmaal niet alleen op de wereld. Delegatie betekent niet het ongebreidelde afstoten van taken naar lagere organisatieniveaus. Waar het om gaat is dat verantwoordelijkheden neergelegd worden op een niveau in de organisatie waar beslissingen nog juist kunnen worden genomen en de consequenties daarvan voldoende over de volle breedte kunnen worden overzien, en waar men de capaciteiten heeft om een en ander tot een goed einde te brengen. Bij het denken over autonomie denkt men nog veel te vaak in termen van 'het alleen doen', 'de eigen broek ophouden', 'niemand anders nodig hebben', 'er alleen voor staan'. Maar zo zit de wereld niet in elkaar. Er ontstaan altijd beperkingen door het aanpassen aan anderen. Het bestaan van bepaalde kaders wil nog niet zeggen dat er dan niet veel vrijheidsgraden zijn om daarbinnen zaken in te vullen. De Rotterdamse dichter Jules Deelder heeft in dit verband ooit eens een leuke uitspraak gedaan: "Binnen de perken zijn de mogelijkheden even onbeperkt als daarbuiten".

Wederzijdse afhankelijkheid betekent, leuk of niet leuk, dat we rekening hebben te houden met elkaar, dat we ons iets van elkaar moeten aantrekken. Dat wil niet zeggen dat er geen conflicten mogen bestaan, maar het gaat erom effectief sociaal gedrag te ontwikkelen en dat zit meer in gemeenschappelijkheid en wederzijdse betrokkenheid dan in individualisme en egotripperij.

Sturen zonder de baas te spelen

Hebben managers nog een rol bij al die zelfsturing? Worden ze overbodig? Als je kijkt naar het wegvallen van grote delen van het middenkader in bedrijven dan lijkt het daar soms wel op. Peter Drucker vergeleek het horizontale bedrijfsmodel eens met een symfonie-orkest. De spelers hebben allen hun eigen specialiteit en werken samen in kleine zelfstandige groepjes, maar ze letten ook op het geheel om in harmonie met de andere groepjes een goede totaalprestatie te leveren. Er is

slechts een dirigent die de hele zaak leidt. Hij voert de regie en de manier waarop hij dat doet heeft zeer zeker invloed op het spel.

Een manager-coach regisseert als een dirigent het samenspel. Een voorbeeld. Twee managers die elkaar nodig hebben om in een proces een goed gezamenlijk resultaat neer te zetten komen daar samen niet uit. Klassiek lost de boven hen gestelde manager dat op door zelf een beslissing te nemen en beide managers op te dragen in die lijn te werken. Resultaat is dat geen van de managers zich echt geïmmiteerd voelt. Hoe doet een coachende manager dat? Hij gaat in overleg met beide managers. Benadrukt dat er een door hen gedragen oplossing moet komen. Hij helpt hen eventueel nog om alle kenmerken van de situatie op een rijtje te zetten. Vervolgens geeft hij hen een week of een paar dagen de tijd om met een gezamenlijke oplossing te komen. Is het hen dan nog niet gelukt, dan nodigt hij hen beiden aan tafel om onder zijn leiding tot consensus te komen. En de zitting wordt niet opgeheven vooraleer 'er witte rook is'.

Vanuit het wetenschappelijk denken wordt gesteld dat managen niet zozeer een kwestie is van intuïtie, ervaring of talent, als wel van kennis en vaardigheden die aangeleerd kunnen worden. Managen is niet iets wat een persoonlijke en motiverende relatie met medewerkers vraagt. Managen is een rationeel en analytisch proces: plannen, organiseren, coördineren en controleren. De aspecten van het leidinggeven kunnen systematisch worden geanalyseerd en gestructureerd en zijn aan te leren door eenieder met een gezonde dosis intelligentie. Er is in deze eeuw dan ook enorm veel onderzoek gedaan om deze aspecten boven water te krijgen. Als je echter naar de resultaten kijkt, dan is de oogst nogal mager. Er is daarom in de huidige management-literatuur een verhoogde belangstelling voor leiderschap. Managen is niet genoeg meer om organisaties op te sturen in de vaart der volkeren. Maar waar zit dan het verschil, managen is toch zoïets als leidinggeven? Net als liefde lijkt leiderschap iets waarvan iedereen weet wat het is, maar wat niemand echt goed kan definiëren. Er is niettemin een wezenlijk verschil tussen management en leiderschap. Managen betekent zaken als plannen, organiseren, coördineren, controleren. Leiden is: beïnvloeden, gidsen in een richting, koers, actie, opinie. Leiden is bij uitstek een horizontaal proces. Managers kunnen gebruik maken van de hiërarchie om van mensen dingen gedaan te krijgen. (Alhoewel dat ook betrekkelijk is, want wie bepaalt nu uiteindelijk of een bevel wordt uitgevoerd? Dat is niet degene die het bevel geeft, maar degene die het bevel ontvangt.) Leiderschap is een sociaal beïnvloedingsproces. De leider beïnvloedt de volger in een bepaalde richting. Van leiderschap is geen sprake wanneer deze beïnvloeding enkel berust op dreiging, dwang of manipulatie. Leiderschap veronderstelt steeds een component van vrijwilligheid. Indien de beïnvloeding enkel berust op formele macht, de plaats in de hiërarchie, dan is er geen sprake van leiderschap. In dit verband heb ik altijd veel respect voor de leiderschapskwaliteiten van goede verenigingsbestuurders. Zij werken voortdurend met vrijwilligers, zij kunnen niet bogen op een hiërarchie, zij moeten bij uitstek van mensen dingen gedaan krijgen zonder de baas te spelen.

Van manager naar coach

Effectief leiderschap in organisaties wordt daardoor gekenmerkt dat men erin slaagt een gedeelde visie tot stand te brengen. Die is richtinggevend voor het werk in de organisatie. Daaraan ontleen medewerkers hun inspiratie. Meer dan wat ook is dit een vormings- en coachingsproces. Mensen behoeven steun bij het internaliseren van waarden en bij de experimenten om hun gedrag daarmee in overeenstemming te brengen. De manager-coach creëert een zekere mate van veiligheid en

zekerheid voor zijn medewerkers. Weinig mensen komen tot grootse prestaties wanneer hun baantje op de tocht staat. Toch zijn er nog steeds managers die denken dat de schopstoel het enige goede bureaumeubilair is. Angst leidt echter bij weinig mensen tot een reactie van 'we zullen er eens even tegenaan gaan'. Angst leidt veeleer tot vluchtgedrag of gelatenheid. Angst mobiliseert niet. Als er geen zekerheid is, dan zullen de mensen zich zorgen maken en tijdverspillen door daarover met elkaar te praten. Kijk, als het er werkelijk slecht voor staat met een organisatie, dan is het ook een vorm van zekerheid scheppen om daarover open en eerlijk te communiceren. Bovendien hebben werkers dat vaak heel snel door. Die zien dat er minder klanten komen. Die zien hoeveel werk het is om iets te maken en hoeveel ervoor gebeurd wordt, en tellen kunnen ze ook.

Coaching is een proces, niet een eenmalige gebeurtenis in een tweejaarlijks beoordelingsgesprek, zelfs niet in een maandelijks functioneringsgesprek. Coaching is altijd aan de orde, in elke activiteit die een leider doet. Als hij een mededeling maakt voor het prikbord dan vraagt hij zich af hoe dit overkomt, hoe de beïnvloedingsprocessen verlopen. Coaching gaat ook verder dan alleen probleemoplossing. Die misvatting bestaat nogal eens, dat coaching alleen nodig is wanneer medewerkers met een probleem aan komen zetten, of wanneer zij niet goed functioneren. Dan krijgt coaching een veel te negatieve lading en werkt het op den duur niet meer. Of sterker nog, dan is van coaching geen sprake. Uiteraard hoort het ook bij de taak van een manager-coach om in geval van disfunctioneren iets te ondernemen, maar dergelijke situaties mogen nooit een groot deel van het werk uitmaken, dan doe je toch iets niet goed. Juist in gezonde situaties kan de stimulans van de leider zeer inspirerend werken op de voortgang van een project en mensen boven zichzelf doen uitgroeien. Veel managers worstelen nog met hun houding in dergelijke situaties. Alles gaat goed, wat moeten we daar nou aan verbeteren? We kunnen goede mensen toch niet voor de voeten gaan lopen. Nee, maar die goede mensen willen wel aandacht, en juist omdat ze goed zijn zitten ze voortdurend met allerhande vragen. Die lossen ze prima op, maar met een beetje discussie was een goede oplossing misschien een excellente oplossing geweest. Als je als manager echt denkt dat je geen bijdrage hebt aan het resultaat dat je medewerkers bereiken, hef dan je functie op.

Kwaliteiten van een coach

Een coach dient, naar ons idee, voldoende van de volgende kwaliteiten in huis te hebben:

1. Visie hebben. Hoe ziet ons bedrijf er nu uit en waarheen gaat het zich ontwikkelen? Hij moet in staat zijn om een uitdagend beeld neer te zetten, concreet genoeg om het je te kunnen voorstellen.
2. Spannend maken. Een kunstenaar wordt gedreven door de discrepantie tussen hetgeen hij wil en de realiteit van nu. Een coach houdt die spanning ook in stand en laat zich niet leiden door de realiteit. Vooruitgang is altijd een wijziging van de huidige realiteit.
3. Balans handhaven. Heden, verleden en toekomst organisch met elkaar weten te verbinden.
4. Mobiliseren. Een coach moet in staat zijn energie bij zijn mensen los te maken door voorbeeldgedrag en positieve bekrachtiging.
5. Betrokken zijn. Iemand die zichzelf niet in hoge mate verbonden voelt zal nooit commitment bij anderen kunnen stimuleren.

6. Aandacht hebben voor mensen. Om hen als persoon en in hun functie te volgen. Mensen hebben een zesde zintuig om te ontwaren of je werkelijk aandacht voor ze hebt, of dat het allemaal maar lippendienst is.
7. Durf hebben. Om zaken te ondernemen, maar ook om mensen rechtstreeks aan te spreken.
8. Integer zijn. Een coach zegt oprecht 'ja' en 'nee' en geeft mensen het idee 'niet besodemieterd' te worden.
9. Afstand kunnen nemen. Om overzicht te bewaren, de helikopterblik, oog houden voor de samenhangen. Echter zonder gedistantieerd te worden.
10. Ambitie en zelfvertrouwen hebben. Het beste uit zichzelf en zijn mensen willen halen.
11. Vertrouwen schenken. Een coach moet zaken los durven laten en op afstand in de peiling kunnen houden zonder dat hij de zaak en zijn mensen aan hun lot over laat.
12. Evenwaardig opstellen. Coachen staat of valt met horizontaliteit in de onderlinge relatie. Wederzijds respect voor eenieders bijdrage aan het geheel.
13. Geduld hebben. Niet in de betekenis van maar afwachten zonder iets te doen, maar wel weten hoe men de tijd voor zich kan laten werken.

Dingen van mensen gedaan krijgen

Etzioni (1968, p.357 e.v.) onderscheidt vier manieren om van mensen dingen gedaan te krijgen. Bij de eerste drie is sprake van machtsuitoefening, bij de vierde niet.

1. De mogelijkheid om (fysieke) dwang uit te oefenen (coercive power). Dit is de meest primitieve vorm van machtsuitoefening. Het gaat om geweld. Wie niet horen wil moet maar voelen. Het recht van de sterkste. Verfijndere vormen van 'psychisch geweld' vallen er niet onder. Laten we deze strategie verder 'dwang' noemen.
2. De mogelijkheid economische sancties te gebruiken (utilitarian power). Hier staat het verlenen dan wel onthouden van geldmiddelen of andere economische hulpmiddelen (machines, mankracht) centraal. Hierover zullen we verder spreken in termen van 'koop'.
3. De mogelijkheid tot overreding, op straffe van uitsluiting. Een beroep wordt gedaan op gezamenlijke waarden, gevoelens van gemeenschappelijkheid, het gezamenlijke beleid. Propaganda is een belangrijke uitingsvorm. Kenmerkend voor overreding is dat iemand 'meegaat', maar diep in zijn hart niet overtuigd is.
4. Is iemand diep in zijn hart wel overtuigd dan is er geen sprake van macht. Kenmerkend voor het proces van overtuiging is dat de te volgen gedragslijn strookt met de eigen opvattingen en voorkeuren. Het is mogelijk dat er aanvankelijk schijnbaar sprake was van een discrepantie door bijv. ontbrekende informatie. Ook kunnen de eigen opvattingen door verstrekte informatie veranderen. Maar essentieel is dat men uiteindelijk de overtuiging heeft dat de gekozen gedragslijn in overeenstemming is met de eigen wil. Daarom is bij deze vorm geen sprake van macht.

Bij toepassing van macht verandert iemands situatie of zijn perceptie daarvan, maar niet zijn voorkeur. Iemand die aan machtsuitoefening wordt blootgesteld doet iets niet omdat hij zijn wil in die richting verandert heeft, maar omdat weerstand daartegen te kostbaar geworden is. Het verschil tussen 'overreding' en 'overtuiging' lijkt misschien klein, niettemin zijn beide vormen zeer goed van elkaar te onderscheiden. Met name de medewerkers in een organisatie kunnen altijd haarfijn

vertellen of ze iets doen uit overtuiging of omdat ze ertoe overgehaald zijn. Managers, aan de andere kant, willen zich daar nog wel eens in vergissen. Die denken dan dat de medewerkers overtuigd zijn, terwijl in werkelijkheid van overreding sprake is. Overreding werkt volgens Etzioni meestal sneller en het proces is minder kostbaar dan overtuiging, maar het bewerkstelligt minder commitment en het effect is oppervlakkiger en minder duurzaam.

Vaak hebben individuen m.b.t. veel zaken geen uitgesproken opvattingen. Wanneer die meegaan in een bepaalde gedragslijn, is er dan van overreding dan wel overtuiging sprake? Dat ligt er al aan. Wanneer het beïnvloedingsproces als resultaat heeft dat gevoelens en opvattingen die eerder slechts latent aanwezig waren manifest gemaakt worden dan is er sprake van overtuiging zo lang het individu het idee heeft dat de te volgen gedragslijn strookt met wat hij zelf wil. Wanneer hij daarentegen het gevoel heeft dat hij er naar toe gepraat is, dat hij iets aan de deur gekocht heeft dat hij eigenlijk niet wilde hebben, dan is er van overreding sprake.

Overtuiging krijg je niet met een glatte verkoopbabbel. Het is geen 'tell and sell'. Zo gaat goede verkoop trouwens ook niet. Een goede verkoper probeert mij iets te verkopen, niet met zijn argumenten, maar met mijn argumenten. Alleen door aan te sluiten bij de zaken die mensen bezig houden kan overtuiging tot stand komen. Door dat goed te doen, bouw je uiteraard in de loop van de tijd vertrouwen en krediet op. En als er eenmaal vertrouwen is in de stuurman dan wil men zijn lot ook wel eens in zijn handen leggen, ook al kan men alles nog niet overzien. De manager-coach besteedt daarom veel tijd aan overleg met zijn mensen om hun instemming te krijgen. Alle kanten van de medaille worden bekeken. Alle tegenstrijdige factoren die een rol spelen in de besluitvorming worden toegelicht. De manager-coach verplaatst zich in de positie van zijn medewerkers bij elke kwestie die directe gevolgen voor hen heeft, maar hij vraagt hen ook zich in te leven in zijn positie. De wederzijdsheid moet hier uitdrukkelijk aan de orde zijn. De manager zal gezag krijgen bij zijn mensen, wanneer hij op zijn beurt gezag aan hen toekent.

Beïnvloeding en commitment

De vier behandelde strategieën om van mensen dingen gedaan te krijgen bewerkstelligen verschillende niveaus van toewijding (commitment) aan de taak. Onderstaande relaties zullen U niet verrassend voorkomen.

- ?? Dwang ? Laag commitment, vervreemding
- ?? Koop ? Middelmatig commitment, berekening
- ?? Overreding ? Tamelijk hoog commitment
- ?? Overtuiging ? Zeer hoog commitment

Andere combinaties zijn niet stabiel. Dwang en hoog commitment is bijv. onmogelijk. Een hoge mate van commitment willen bewerkstelligen met vooral economische incentives is eveneens een onmogelijkheid. Er zal altijd een tendentie zijn naar de combinaties zoals hiervoor aangeduid. Dit hangt samen met het mechanisme van de cognitieve dissonantie. Er zijn wel proeven gedaan met studenten, die een standpunt moesten verdedigen waar ze eigenlijk niet achter stonden. De ene groep werd daarvoor betaald, de andere niet. Wat bleek? De studenten uit de groep die betaald werd veranderden niet van opvatting, degenen die niet betaald werden wel. De studenten die betaald werden hoefden hun opvatting niet te veranderen, want zij konden voor zichzelf hun gedrag legitimeren door te zeggen dat ze ervoor betaald werden en dat ze het daarom deden. Dat argument

ontbrak bij degenen die niet betaald werden. Om in het reine te komen met de discrepantie tussen wat ze zelf vonden en het gedrag dat ze vertoonden, zat er voor hen niks anders op dan met hun opvattingen op te schuiven in de richting van het pleidooi dat ze gehouden hadden.

Normerende sturing

Een interessante vraag is ook of de hoogste vorm van commitment leidt tot de beste resultaten in een organisatie. De mensen kunnen allemaal zeer betrokken zijn, maar als er niets uit hun handen komt, dan schieten we nog niet veel op. Het antwoord op die vraag is ook verrassend. De hoogste mate van commitment levert niet de beste bedrijfsresultaten. Juist de combinatie van 'overreding' en 'overtuiging' blijkt effectiever te zijn dan beide vormen afzonderlijk.

De combinatie van overreding en overtuiging wordt door Etzioni 'normerende sturing' genoemd. Het is de combinatie van sturing van bovenaf en consensusvorming van onderop. Top-down én bottom-up. Alleen overreding top-down geeft te weinig commitment om alle energie in de richting van de gewenste doelen te mobiliseren. Alleen bottom-up consensusvorming leidt wel tot hoge betrokkenheid bij de uiteindelijk gekozen koers, maar de energie gaat vooral zitten in het koers zoeken i.p.v. het realiseren ervan. Heyvaert (mondelinge communicatie, 1989) vond in zijn onderzoek naar verschillen tussen goede en slechte bedrijven dat ze op dit punt juist verschilden. In slechte bedrijven lag het accent eenzijdig op het top-down proces dan wel de bottom-up beweging. Terwijl goede bedrijven zowel een sterk ontwikkeld top-down proces kenden als een sterk bottom-up proces.

De normerende sturing is ook een uitstekende verklaring voor het Japanse succes. In verhalen daarover wordt steeds een accent gelegd op de processen van consensusvorming. Maar deze processen zijn ingebed in een cultuur waarin een enorme groepspressie heerst. Bedrijfsorganisaties zijn belangrijke sociale gemeenschappen waarvan men persé deel wil blijven uitmaken. Uitsluiting is een van de ergste dingen die je kan overkomen. Hierin ligt een belangrijke drijfveer om zich te conformeren.

Van 'Gesellschaft' naar 'Gemeinschaft'?

Is het in onze westerse wereld echter nog wel mogelijk om een hoge mate van commitment te krijgen? De sturing in onze organisaties is lang voornamelijk gebaseerd geweest op utilitaire principes. Mensen verkochten hun arbeid aan organisaties en hadden daar verder weinig binding mee. Het meeste werk was gewoonweg niet leuk en je deed het omdat je ervoor betaald werd. Organisaties waren te typeren als 'Gesellschaft'. Men onderhoudt contractuele relaties met elkaar zolang die wederzijds profijtelijk zijn. Maar, aan de andere kant, wanneer je managers tegenwoordig hoort praten over hoe een ideale organisatie er uit ziet, dan praat men veel meer in termen van een 'Gemeinschaft'. Als we het hebben over centrale waarden, over de cultuur van de organisatie, over een hoge mate van 'commitment' en hart voor de zaak dan denken we in termen van een collectiviteit, een gemeenschap waarin men toch meer binding heeft dan louter zakelijke relaties met elkaar.

We ontmoeten hier een enorm spanningsveld van de huidige tijd. Aan de ene kant wordt de maatschappij steeds individueler en dat werkt door in organisaties. Maar van de andere kant wordt

de noodzaak gevoeld om organisaties te ontwikkelen als collectiviteit. Het steeds veelvuldiger overstappen van de ene organisatie naar de andere (hoe nuttig ook) duidt erop dat steeds meer mensen hun verhouding met een organisatie louter utilitair zien. De relatie is een contractueel verband: doelmatig, rationeel en onpersoonlijk. In de aanpak van resultaatverantwoordelijkheid en contractmanagement in veel organisaties zie je het ook terugkeren. En dat leidt tot tamelijk schrale en instrumentele invullingen. Dergelijke ontwikkelingen staan haaks op de behoefte om gemeenschappelijkheid en saamhorigheidsgevoel te creëren. Is die spanning op te lossen? Dat lijkt een interessante uitdaging voor de manager-coach.

Literatuur

Etzioni, Amitai (1968). *The Active Society*. The Free Press, New York/London.

Havel, Vaclav. De politicus moet op zoek naar post-modern gezicht. *De Volkskrant* (zaterdag 14 maart 1992.)

Nooteboom, B. Politiek zucht onder postmoderne bevrijding. *De Volkskrant* (zaterdag 22 februari 1992.)

Verhoeven, Ir. Willem (1991) *Managen zonder hiërarchie*. Nelissen, Baarn

Verhoeven, Willem (1993) *De manager als coach*. Nelissen, Baarn

De regels van de familie

Willem Verhoeven en Peter van de Ven

Inleiding

Dit artikel gaat over de hardleersheid van organisaties, het beperkte gebruik dat wij van ons verstand maken vanwege lokale rationaliteit en hoe moeilijk het dientengevolge is om ontstane gewoontes in organisaties te doorbreken. Niettemin komen organisaties in transitie door hun 'regels van de familie' ter discussie te stellen en te doorbreken. Wij schetsen hoe wij in de praktijk dergelijke processen ondersteunen.

Een hardleerse organisatie

In het blad *Intermediair* van 21 juni 1991 doet Frank Poorthuis verslag van de uitkomsten van het onderzoek dat bij de NASA ingesteld werd naar de oorzaken van de ramp met de Challenger die in 1986 vlak na de lancering ontplofte, waarbij zeven astronauten om het leven kwamen. Dit onderzoek werd uitgevoerd door dr. William A. Pasmore, hoogleraar 'organisational behavior' aan de Case Western Reserve University in Cleveland, Ohio.

De ramp in 1986 voltrok zich doordat verhit ontbrandingsgas bij de zuurstoftanks was gekomen. Die ontploften daardoor. Twee sluitringen (O-ringen genaamd), die dat hadden moeten voorkomen, faalden. Dat was de technische oorzaak van de ramp. Had die ramp nu voorkomen kunnen worden? Het antwoord is een simpel 'ja'. De problemen met die sluitringen en de risico's die daarmee samenhangen waren namelijk bekend. Zowel de NASA als het toeleveringsbedrijf van deze ringen waren al maanden op de hoogte van de problemen die konden ontstaan. De oorzaak van de ramp zat eigenlijk niet zozeer in het falen van die O-ringen, maar veel meer in de manier waarop de NASA en het toeleveringsbedrijf met informatie omsprongen. Pasmore onderzocht de hele besluitvormingsprocedure aan de hand van een nauwkeurige reconstructie. Zijn verhaal moet wel waar zijn, want het klinkt zo ongeloofwaardig. Zo verzin je het niet.

De specialist van het toeleveringsbedrijf kwam er al maanden voordat de Challenger gelanceerd zou worden achter dat er problemen met die O-ringen konden ontstaan. In een intern memo schreef hij letterlijk dat de door hem geconstateerde mankementen zouden kunnen leiden tot een 'catastrofe van de hoogste orde, verlies van levens'. Hij wilde het probleem uitgezocht en opgelost hebben voordat de Challenger gelanceerd zou worden. Zijn baas vond het maar niks, want die vent was altijd al zo lastig:

‘Roger, jij werkt aan een onderdeel van een enkel systeem zoals er honderden in de Challenger zitten. Je weet alles van je onderdeel. Maar wat je niet weet, is hoe een onderneming te managen. Daar word ik voor betaald’.

Uiteindelijk werd niettemin de NASA op de hoogte gebracht van ‘problemen’ met de O-ringen. De NASA deed even moeilijk, maar accepteerde vervolgens het aanbod van de toeleverancier om een task-force in te stellen die het probleem zou onderzoeken. De task-force kwam nooit echt van de grond, maar ‘er werd wel aan het probleem gewerkt’.

Intussen was het aftellen al begonnen. Zowel de NASA als de toeleverancier hadden daar alle belang bij. De NASA wilde het volk, maar vooral de Senaat die voor het geld zorgt, tonen dat men in staat was het ruimtevaartprogramma volgens plan af te werken. Daarom zou het toeleveringsbedrijf ook een premie van 65 miljoen dollar krijgen als het op tijd de spullen leverde; op verzaken stond een boete van 15 miljoen dollar.

Daags voor de lancering bleek dat er extreem koud weer verwacht werd. De O-ringen-specialist wees erop dat lancering dan echt gevaarlijk zou zijn. De rubberen ringen zouden door de kou zeker niet genoeg afsluiten. Niemand stopte echter het aftellen. Wel werd er ‘s avonds nog een teleconferentie belegd, waarbij veel handgeschreven sheets met cijfermateriaal op en neer werden gefaxt. Het werd een verwarrende en opgewonden vergadering met veel verwijten over en weer. Uiteindelijk werden de ingenieurs van het toeleveringsbedrijf door hun eigen directeur ‘overruled’ die aanbeval de lancering door te zetten. Hetgeen geschiedde. En de dramatische gevolgen kennen we.

Na de ramp moest de toeleverancier 15 miljoen boete betalen, want de ringen hadden per slot van rekening niet goed gefunctioneerd, maar de premie van 65 miljoen kon wel opgestreken worden, want de ringen waren wel op tijd geleverd. De O-ringen-specialist werd ontslagen.

Uit deze case blijkt overduidelijk dat een ‘geleerde organisatie’ nog geen ‘lerende organisatie’ hoeft te zijn, zoals Poorthuis dat zo mooi uitdrukte. En hoe hardleers de NASA is bleek in het voorjaar van 1991. Toen kwam aan het licht dat de vijf laatste missies fataal hadden kunnen aflopen door een constructiefout in een brandstofthermometer. Bij de NASA lag toen al acht maanden een rapport over de gebreken van dit essentiële onderdeel.

Lokale rationaliteit

Hoe komt het nou dat zo veel slimme lieden zo slecht hun verstand gebruiken, dat ze risico’s nemen die geen weldenkend mens zou willen lopen? Het is hetzelfde vraagstuk als waarom iemand een moord begaat terwijl hij weet dat hij daarvoor de doodstraf kan krijgen. Waarom gebeuren die dingen? Voor een antwoord op die vraag biedt Piet Vroon in zijn boek ‘De tranen van de krokodil’ een aantal interessante aanknopingspunten. Vroon onderbouwt in dat boek de stelling dat in onze hersenen drie vrij los van elkaar functionerende systemen werkzaam zijn die ons gedrag sturen. Als grove indeling geeft Vroon het trio: instincten, emoties en denkprocessen.

Het verstand is in staat talloze objecten te benoemen en te beschrijven. Tot emoties hebben we echter vanuit het verstand en ons vermogen tot oordelen nauwelijks toegang, en over instincten weten we nog minder. Maar ons gedrag schijnt wel veel meer door emoties en instincten bestuurd te worden dan door ons verstand en de moraal.

Behavioristen zeggen dat deze drie afzonderlijke hersensystemen achtereenvolgens in de evolutie ontstaan zijn. In de mens bevinden zich als het ware drie typen organismen: reptielen, zoogdieren

en primaten. Woorden en daden, attitudes en gedragingen kloppen daarom vaak niet met elkaar. Zij berusten op verschillende vormen van leren die gehoorzamen aan verschillende wetten.

?? **Instincten**

Door instincten geleid gedrag vertonen we volstrekt automatisch. Het is een respons op een stimulus, en die combinatie is altijd hetzelfde. Bij instinctief gedrag ontbreekt een terugkoppelingsslus, waardoor we dit gedrag als respons op een stimulus steeds weer vertonen ongeacht de gevolgen die het gedrag heeft. Het is niet aanpasbaar. We leren geen nieuw instinctief gedrag en bestaand instinctief gedrag verandert niet.

?? **Operante conditionering**

Door emoties gestuurd gedrag onderscheidt zich van instinctief gedrag door de aanwezigheid van een terugkoppelingsslus. Daardoor staat dit gedrag onder controle van zijn gevolgen. Het organisme handelt en ervaart het resultaat. Afhankelijk van de vraag of dat resultaat positief dan wel negatief is voor het welbevinden van het organisme wordt gedrag aan- dan wel afgeleerd. Dit is een vorm van operante conditionering. Het leerproces voltrekt zich in een beperkt tijd- en ruimteperspectief, en daarom spreken we wel van 'lokale rationaliteit'.

Anders dan wij nog wel eens geneigd zijn te denken, vormt operant gedrag het grootste deel van ons dagelijks gedragsrepertoire.

Operant gedrag dat op korte termijn tot een positief resultaat leidt, maar op lange termijn tot een negatief, wordt meestal niet vanzelf weggeselecteerd. Dokters die patiënten van ongezonde leefgewoonten proberen af te brengen kunnen hierover meepraten. En wie heeft er geen mislukte pogingen achter de rug om af te vallen, minder te drinken, minder hard te werken, meer te sporten of andere vormen van verandering die nu inspanning kosten om later langer te leven. Al die pogingen lopen meestal stuk op de bijziendheid van het operante gedrag. Het vlees is zwak en de geest is geduldig. Zijn operante gedragsrepertoires eenmaal gevestigd, dan volgen zij ijzerenheilig hun lokale rationaliteit. Operant gedrag wordt dan ook het best bestreden met operante middelen, d.w.z. door de directe ervaring van de gevolgen ervan (bijv. snelrecht).

Wij erkennen niet graag dat een groot deel van ons gedragsrepertoire tot stand gekomen is door operante conditionering. De gedachte dat we niet veel meer zijn dan 'edele dieren' verdringen we liever. De mens onderscheidt zich per slot van rekening van de dieren door het vermogen zijn verstand te gebruiken. In tegenstelling tot de dieren is hij in staat zijn gedrag te laten leiden door ratio en moraal. De mens wordt niet alleen bepaald door zijn stoffelijke of dierlijke natuur. Zijn menselijkheid bestaat juist uit zijn vermogen die dierlijke natuur te overwinnen of te loochenen. Hij is in staat tot waarachtige zedelijke keuzen. Hij is in staat tot verstandige keuzen, waarbij een keuze tussen twee handelwijzen niet louter berust op het feit dat deze slechts de overwinning is van het ene stel hartstochten op het andere.

?? **Leren met verstand**

Leren door instructie en handelen op grond van verstandelijke overwegingen is mogelijk. Maar vooralsnog verkeren we in een stadium van de evolutie dat ratio en moraal er nog lang niet in slagen in alle situaties onze dierlijke mechanismen te bedwingen.

Het niveau van de 'generale rationaliteit' waarbij wij in staat zouden zijn alles 'verstandig' te doen hebben we nog lang niet bereikt. Als we dat al ooit bereiken. Wie in verstandelijk geleid, dus weloverwogen en beredeneerd, gedrag een oplossing ziet voor het probleem van het lokale karakter van de rationaliteit van instinctief en operant gedrag, moet ook weten dat de 'computational abilities' van het menselijk intellect zeer beperkt zijn. Wij kunnen verstandelijk maar met heel weinig zaken tegelijk bezig zijn. Met het gebruik van allerhande heuristieken kunnen we onze mogelijkheden enigszins uitbreiden, maar ons denken wordt daar zeker niet betrouwbaarder van. Zodoende loopt de aspiratie naar generale rationaliteit van verstandelijk geleid gedrag stuk op onze beperkte aandachtsspanne en de complexiteit van een wereld waarin in principe alles met alles samenhangt. Wat resulteert is in het beste geval globale rationaliteit, een rationaliteit die er soms in slaagt iets verder te kijken dan onze neus lang is. (Crombag, 1986).

?? Constructie van de werkelijkheid

Dat wij allerhand operant gedrag vertonen, dat weten we als we de moeite nemen om er eens op te letten. Meestal is het onbewust, en dat is ook wel zo praktisch. Je gaat vanzelfsprekend naar een kapper om je haar te laten knippen en niet naar de groenteboer.

Hoe dit gedrag echter tot stand komt, dat weten we niet. De psychologische en fysiologische processen die daarmee samenhangen zijn voor onszelf niet toegankelijk. Je kan deze processen bij jezelf niet waarnemen zonder ze te vervormen. Als iemand die een oogoperatie heeft ondergaan achteraf vertelt 'het is een raar gezicht als je zo je ogen voor je ziet liggen', dan is dat wel grappig, maar we weten ook dat het onzin is. Zo is het ook als mensen over hun eigen gedrag praten. Mensen denken dat zij in staat zijn naar binnen te kijken en te rapporteren wat hun innerlijk oog daar ziet. Was dat maar waar. Wat ze vertellen hoeft niet onwaar te zijn, maar of het waar is weten we ook niet. Wat is 'waarheid' in dit verband trouwens? De mens zal omtrent zichzelf nooit precies het naadje van de kous ontdekken. Alle theorieën op het terrein van de menswetenschappen zijn maatschappelijke constructen. We geloven dat iets op een bepaalde manier in elkaar zit en dat bepaalt ons handelen. Collectief handelen komt tot stand doordat de werkelijkheidsconstructies van mensen in een groep of organisatie convergeren. Conflicten ontstaan vaak doordat men dezelfde werkelijkheid met andere ogen waarneemt. De constructie van de werkelijkheid die iemand vormt is de basis van de lokale rationaliteit van zijn handelen. En deze lokale rationaliteit is aangrijpingspunt voor veranderingen in individuen, groepen en organisaties. We kunnen zoveel nieuw beleid afkondigen als we willen, en prachtige strategieën ontwerpen, wanneer we echter geen rekening houden met deze lokale rationaliteit, dan zal het allemaal tot niets leiden. Daarom sterven zo veel plannen in schoonheid. Op zoek dus naar de lokale rationaliteit.

De ongeschreven regels van de familie

De kracht van lokale rationaliteit manifesteert zich in velerlei zaken: de kortzichtigheid van de politiek, het sturen van managers op korte termijnwinsten, pas vlak voor een examen hard beginnen te studeren, roken en drinken terwijl we weten dat het slecht is, vasthouden aan eens succesvolle strategieën die intussen allang gedateerd zijn, 'penser patron'. U mag het lijstje naar believen langer maken.

In elke werksituatie manifesteert zich een vorm van lokale rationaliteit. Elke werksituatie heeft zijn (ongeschreven) 'regels van de familie'. De mechanismen die via subtiele en vaak onbewuste beloning en straf zorgen voor het ontstaan van bepaalde standaardpatronen. Alhoewel organisaties uiteraard alleen maar leren door de individuen die ervan deel uitmaken, is het niet zo, dat het leren van de organisatie niets anders is dan de optelsom van al het individuele leren. Organisaties hebben geen hersenen, maar niettemin bestaan er binnen organisaties cognitieve systemen en geheugens. Zoals individuen in de tijd hun persoonlijkheid, hun gewoonten en hun opvattingen ontwikkelen, zo ontwikkelen organisaties hun kijk op de wereld en hun ideologieën. Leden van de organisatie komen en gaan en het leiderschap wisselt steeds, maar het geheugen van de organisatie conserveert bepaalde gedragingen, mentale modellen van de buitenwereld en normen en waarden. De organisatie ontwikkelt als het ware een eigen organisatieparadigma, waarbinnen de regels van de familie de basis zijn voor handelen.

Door dergelijke ongeschreven familie-regels raken gedragspatronen ingesleten die niemand meer ter discussie stelt, die iedereen normaal vindt en waarvan men meestal niet in de gaten heeft dat ze aanwezig zijn. Een belangrijk deel van de socialisatie van nieuwkomers bestaat uit het aanpassen aan deze regels. Voor je 'survival' is dat essentieel. De geheime codes moet je assimileren anders kan je niet communiceren. En pas je je niet aan dan word je ge-ex-communicerd.

?? Een paar voorbeelden

Een talentvol en ambitieus manager krijgt van zijn baas een nieuwe job aangeboden, die ook nog eens een keer promotie inhoudt. Maar het is weer een job waar hij moederziel alleen iets uit de grond moet stampen, en dat had hij na zoveel keer nou onderhand wel gezien. Hij had juist voor zichzelf besloten dat zijn volgende job er een moest zijn waar hij eens in een leuk team werkte. Die ambitie kan hij in die organisatie nu niet meer kwijt. Zijn baas keek al misnoegd toen hij zei dat hij bedenktime wilde i.p.v. gretig toe te happen. En als hij weigert dan kan hij het verder wel schudden. Dat doe je niet. Als je baas je een job aanbiedt dan hoef je weliswaar niet meteen op je knieën te vallen (ofschoon!), maar je moet toch minstens tonen dat je je vereerd voelt en dankbaar dat de baas je daartoe wil roepen, en vlug 'ja' zeggen. Als je 'nee' durft te zeggen, dan ben je ondankebaar, 'wat denkt hij wel, voor hem zoveel anderen'. Er rest je dan niets anders dan elders een baantje te zoeken. Zo zitten de ongeschreven regels daar nou eenmaal in elkaar.

Ook de case van de NASA laat wel enige bespiegelingen toe omtrent de familie-regels van het toeleveringsbedrijf. De directeur, die minder verstand had van de materie waar het om ging dan zijn specialisten, had niettemin het laatste woord:

'De baas heeft altijd gelijk' of 'moeders wil is wet'.

De man die het meest zijn best gedaan had om de lancering te voorkomen werd ontslagen omdat de O-ringen niet goed werkten en voor dat onderdeel was hij verantwoordelijk. Hier laten zich verschillende familie-regels afleiden.

'Wie onder aan de trap staat is de klos'.

'Als je een dead-line niet haalt ben je onbekwaam'.

'Als je kritiek hebt ben je lastig'.

'Bemoei je met je eigen zaken'.

Verder zijn wij in onze praktijk regels tegen gekomen als:

'Bij ons is niemand de baas'.

'Wij vertegenwoordigen de klant in de organisatie'.

‘Wat je ook doet, het maakt toch niets uit’.
‘Ons vak kan veel oplossen’.
‘Wij zijn voor de strategie, de regio’s voor de operaties’.

Ook op individueel niveau kom je veel regels tegen:
‘Ik moet altijd oppassen dat ik niet uitgelachen wordt’.
‘Leren is vreselijk’.
‘Mensen moeten je altijd aardig vinden’.
‘Ik haal het altijd net niet’.
‘Je bent altijd als een soort kind afhankelijk van anderen’.(Iemand van 50 met een geteisterde baby-face).

?? **Bijna universele regels**

Door onze geschiedenis in organisaties en de heersende opvattingen over het inrichten en besturen van organisaties zijn er regels ontstaan die je bijna universeel in alle organisaties tegen komt. We hebben vroeger in managementopleidingen allemaal geleerd dat de taak van de manager voornamelijk getypeerd kon worden met vier werkwoorden: plannen, organiseren, coördineren en controleren. Deze opvattingen hebben tot heel wat regels geleid. Bijv. tot de unilaterale beheersing van de situatie door het management. Schein spreekt in dit verband enigszins cynisch over de ‘goddelijke rechten’ van het management. Verder valt het op hoeveel managers nog als vanzelfsprekend denken in termen van functionele specialisatie. Ook de scheiding tussen beleid en uitvoering vormt nog steeds een favoriete regel. En bij de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijkheid blijft men zich nog steeds vast in een strikte scheiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook bij reorganisaties zie je allerhande standaardpatronen. Een reorganisatie wordt ergens bedacht, buiten jezelf. Die komt over je heen en dat is allerminst vreugdevol.

Persistentie van de regels van de familie

Het zal duidelijk zijn dat de mechanismen van aanpassing leiden tot een versterking van de bestaande ‘regels van de familie’. De lokale rationaliteit werkt belemmerend omdat mensen gevangen blijven in deze eendimensionale lokale context. Zo lang veranderingen slechts betrekking hebben op aanpassing aan de heersende kaders, zal er niet echt veel veranderen. Dit aanpassingsproces noemen Argyris en Schon (1978) ‘single-loop learning’. Daarmee bedoelen zij een leerproces waarin de heersende ‘theories-in-use’ (de familieregels) niet ter discussie staan. Bij single-loop learning is een organisatie in staat om afwijkingen van de strategie, de doelstellingen, regels en procedures te constateren en te corrigeren. Het ter discussie stellen echter van de strategie, de doelstellingen, de regels en procedures is een andere zaak. Dat is een vorm van wat Argyris en Schon ‘double-loop learning’ noemen. Veranderingen vinden niet plaats binnen de heersende kaders, maar juist deze kaders zijn onderwerp van verandering. Deze vorm van leren van de organisatie wordt echter juist belemmerd door de impliciete en onbewuste opvattingen, de regels van de familie, die vaak tegengesteld zijn aan hetgeen uitgesproken wordt. Daardoor blijven organisaties vaak hangen in vormen van single-loop learning. De consequenties daarvan zijn de

volgende. De 'gezondheid' van de organisatie neemt af, omdat de organisatie zijn flexibiliteit verliest om zich aan interne en externe krachten aan te passen. Veel energie wordt verspild in rituelen (de zoveelste rondgang van het hoofdkantoor langs de regio's). Men speelt het spel met elkaar mee en het lijkt alsof niemand zich nog verantwoordelijk voelt voor de knikkers. Managers en andere leden van de organisatie raken teleurgesteld en er treedt over de volle breedte een verlies aan commitment op en aan de bereidheid om risico's te nemen. Er ontstaat een vicieuze cirkel, omdat de waarden die aan het handelen ten grondslag liggen anders zijn dan de waarden die uitgesproken worden. Daardoor kunnen de waarden die het handelen sturen niet ter discussie gesteld worden, waardoor voor veel mensen de enige oplossing erin bestaat het spel mee te spelen. De parallel met de 'taken-for-granted-assumptions' (in de terminologie van Schein) als basis van een heersende organisatiecultuur dringt zich hier sterk op.

Wijzigen van de regels van de familie

Managers hebben meestal niet de neiging om de eigen onbewuste regels als een verklaring te zien voor tegenvallende resultaten. Het zal duidelijk zijn dat veranderingen slechts kunnen plaats vinden door een bewust wijzigen van de regels van het spel. Maar dat gebeurt niet zomaar. Daar is op een of andere manier druk voor nodig. Vaak komt die druk van buiten. De organisatie maakt dan traumatiserende ervaringen mee zoals de dreiging om opgeheven te worden, of flink gedecimeerd, of een fusie. De druk kan echter ook van binnenuit ontstaan, doordat steeds meer mensen de heersende regels gaan overtreden. Regels veranderen niet wanneer iedereen zich eraan houdt. Door toenemende overtredingen ontstaat er allengs een bewustzijn dat 'dingen anders moeten'. Slechts vanuit dat bewustzijn is het mogelijk stappen te maken van het kaliber van double-loop learning.

?? De paradigma-metafoor

Voor zo'n proces van double-loop-learning is heel goed de metafoor van de paradigmaverandering in de wetenschap (Kuhn, 1962) te gebruiken. Een paradigma kun je opvatten als een wijze van denken, een manier van kijken naar de dingen om je heen, als een interpretatiekader. Het bestaat uit een aantal normen en waarden, en uit vooronderstellingen die men niet meer ter discussie stelt. Het bestaat tevens uit een aantal algemeen aanvaarde visies, bijv. over hoe je onderzoek moet doen en hoe jonge vakgenoten het vak moeten leren. Een paradigma kan vele theorieën bevatten. Het geeft ook aan hoe die theorieën aangevuld moeten worden. Een paradigma geeft richting aan het denken en geeft ook richting aan het zoeken.

Bij een paradigmaverandering schudt dit solide bolwerk van heersende wetten, theorieën, aanvaarde methoden enz. op zijn grondvesten. Een paradigmaverandering is als veranderingsproces zeer ingrijpend, er vindt een algehele reconstructie van groepsovertuigingen plaats. Volgens Kuhn komen de aanzetten voor een nieuw paradigma veelal van mensen die nog niet zo lang op het desbetreffende wetenschappelijke terrein bezig zijn. Blijkbaar hebben die nog een frisse kijk. Zo beschouwd is het ook niet verwonderlijk dat grote veranderingen in organisaties vaak gepaard gaan met de nodige wisselingen in de wacht.

Voordat een paradigma verlaten wordt moet er heel wat gebeuren. Dat gebeurt pas onder de volgende twee voorwaarden:

Er moeten veel verschijnselen zijn die niet meer bevredigend verklaard kunnen worden

- a) vanuit het tot dusver gehanteerde paradigma.
- b) Er moet intussen een ander paradigma zijn opgekomen, dat alles kan verklaren dat het oude kon, en tevens die zaken kan verklaren die door het oude paradigma niet verklaard werden.

Het is dus de kunst om die twee condities te bewerkstelligen. Dan zet je een transitieproces in gang. Kenmerk van een transitie is dat, alhoewel de wereld niet verandert, je daarna toch in een andere wereld werkt. Je kijkt namelijk anders naar hetzelfde. 'Geen organisatie-transitie zonder persoonlijke transities' is daarom een favoriet adagium voor ons. Veel organisatieveranderingen mislukken in onze ogen doordat men deze koppeling los laat. Zichzelf transformerende ondernemingen hebben het nodig dat hun medewerkers in een soortgelijk proces stappen. Een onderneming die zijn grenzen verlegt kan dat niet doen zonder dat de mensen daarin ook hun grenzen verleggen.

Adviseren bij transities

Wat kan een adviseur voor rol spelen als het gaat om transities in organisaties waarbij de heersende regels van de familieonderwerp van verandering zullen zijn? Op het moment dat je als adviseur binnen bent, is er al een belangrijke hobbel genomen. Men voelt blijkbaar iets aan het water. Belangrijk is echter wel, dat je als katalysator binnen gehaald wordt en niet als oplosser. Je moet jezelf presenteren als een bevorderaar van hun eigen leerproces. De manager die de opdracht verstrekt moet zelf uitdrukkelijk een drive voorwaarts hebben. Hij moet iets willen.

?? Op zoek naar 'spoken'

We moeten we achter de regels van de familie zien te komen. Dat moet langs een omweg, want die regels zijn onbewust aanwezig en daarom niet direct voor waarneming toegankelijk. Dit doen wij in onze praktijk bijv. door in een teambijeenkomst te vragen naar belangrijke successen die ze in de voorbije jaren gehad hebben en naar enkele 'spoken' die hen nu bedreigen. Spoken zijn problemen waar men als onoplosbaar tegenaan kijkt. (In de paradigma-metafoor is een 'spook' vergelijkbaar met een anomalie). Vaak komen de spoken van nu voort uit dezelfde mechanismen als de successen van vroeger. Danny Miller noemt dit de 'Icarus-paradox'. Icarus kon vliegen doordat hij met bijenwas vleugels aan zijn armen gemaakt had. Daardoor had hij een differentieel voordeel op andere stervelingen. Maar dat buitte hij zo sterk uit dat hij te hoog vloog, waardoor de was smolt en hij neerstortte. Het differentieële voordeel werd zijn noodlot. Zijn grote kracht bleek ook zijn zwakte. En het was zijn zwakte omdat hij zich niet bewust was van wat hij deed. Zo ontstaan heel wat regels van de familie. Men werkt op een bepaalde manier, dat is succesvol en door de processen van operante conditionering gaat men het succesvolle gedrag voortdurend herhalen. En dit operante gedragspatroon zet zich voort, ook al is de omgeving allang veranderd en het gedrag niet meer adequaat. Bij Ptt-Telecom heeft het adagium 'geen boodschap aan de boodschap' lang de ontwikkeling van een gedifferentieerd kwaliteitsbeleid voor verschillende diensten belemmerd.

?? Regels bewust maken

Vanuit een 'spook' proberen we achterliggende regels van de familie te reconstrueren. Daarvoor is het belangrijk om heel dicht bij ervaringen van mensen te blijven. In een proces van reconstructie

van ervaringen kan zo nu en dan de vraag gesteld worden 'wat is nou een regel die dit probleem veroorzaakt'. Daardoor worden de regels van de familie voor het voetlicht gebracht. Het is wel belangrijk dat de mensen die regels zelf benoemen. Je moet jezelf in deze fase terug weten te houden, niet willen scoren door te zeggen 'weet je hoe dat komt, kijk dat zit zo'. 'O, zit dat zo' zegt men dan en je komt in een proces waarin jij de diagnoses maakt en de groep niet zelf met haar leerproces aan de gang is.

Dit proces vindt ook niet plaats in een eenmalige zitting op de hei. De tijd moet ook een deel van het werk doen. Na de eerste fase van bewustwording moet een regel een tijdlang bewust waargenomen worden in de praktijk om te kijken of de analyse klopt, of dat het misschien toch net iets anders in elkaar zit. Het is ook een beetje stoeien met taal. De regels worden als het ware gecreëerd, ze liggen niet voor het oprapen.

?? **Onrust stoken**

Vervolgens gaat het erom een regel van de familie ter discussie te stellen. Zelf zijn we er wel goed in om door overdrijving regels belachelijk te maken. Dat kunnen wij in zo'n situatie doen omdat je als externe adviseur toch een zekere status met je meebrengt. Op het moment dat de risee van de afdeling het doet werkt het niet. Je moet ook wel volledig geaccepteerd zijn door de club en dat betekent dat je zelf een hoge mate van commitment moet hebben. Wij geloven niet in de afstandelijke adviseur. Die mensen moeten het idee hebben dat je samen met hen op de barricaden staat. Je opmerkingen moeten ook niet de connotatie hebben dat men het in het verleden altijd verkeerd heeft gedaan. Integendeel juist, die regels van de familie zijn ontstaan omdat ze een uitdrukkelijke functie hadden, ze zijn alleen verworpen tot vanzelfsprekendheden waarvan men zich mag afvragen of het nog wel zo vanzelfsprekend is. Er mag ook geen scepsis of sarcasme zitten in het ter discussie stellen van de familieregels. Humor wel, wij kunnen met een lachend gezicht de meest vreselijke dingen zeggen. Als je zelf wat plechtstatiger bent, moet je wellicht meer op zoek naar de krachten in de groep die dissonantie kunnen zaaien m.b.t. de heersende familieregels. Dit zijn vaak mensen die nog niet zo lang in de desbetreffende groep zitten, maar bij hen is dan de vraag in hoeverre ze al geaccepteerd zijn. Het zijn ook vaak mensen vanuit een andere discipline dan het overheersende vak in de groep. Maar ook hier weer het vraagstuk van de acceptatie.

?? **Begin van herordening**

Langzaam ontstaat er een andere orde in de familie. Sommigen hebben eerder door dan anderen hoe de oude familieregels huidige problemen veroorzaken, en zijn in staat om alternatieven te bedenken. Anderen blijven langer in het verleden hangen. De 'nieuwlichters' en de 'traditionelen' zijn gedoemd om langs elkaar heen te praten. Beide groepen hebben intussen een geheel verschillende kijk op dezelfde wereld. Een vroeger 'dierbaar lid' dat goede aansluiting had bij de oude regels, merkt nu dat zijn positie onder druk komt. De nieuwlichters gaan aan klikjesvorming doen. Zij manifesteren steeds meer openlijk hun onvrede. Ongehoorzaamheid ontstaat, de klassieke familieregels worden overtreden. Er ontstaan fundamentele discussies over de grondslagen van het werk. De traditionelen zorgen voor de weerstand. Deze weerstand is essentieel. Het is een selectiemechanisme. Zonder zo'n selectiemechanisme zou elk nieuw idee zo maar in een organisatie geadopteerd worden. Dat zou een hoop onrust en rotzooi geven, want niet alle ideeën zijn goed, er zijn heel wat slechte bij. En als er van een werkelijke verandering sprake is dan zet die

toch wel door. Sterker nog, de weerstand wakkert de mobilisatie van energie aan. Daar gaat ook een hoop van verloren, maar het saldo is positief.

Wat moet je als adviseur in deze fase doen? Zeker geen consensus proberen te bereiken want daar is het nog te vroeg voor. Laat de zaak maar wat rommelen. Zet hier en daar zelf iemand op het verkeerde been, het andere, dus het goede. Voer individuele gesprekken, maar blijf daarin dicht bij iemands ervaringen. Probeer herformuleringen van vragen en antwoorden te bereiken in die gesprekken.

Transitie betekent ook altijd dat er mensen uit de familie gaan en dat nieuwe familieleden aangenomen worden. Dat hoort erbij. Dat heeft op zich met slagen of falen van de blijvers c.q. vertrekkers niets te maken. Door de veranderende regels en de veranderende stratificatie moeten er mensen zijn die zich met reden niet meer thuis voelen. Als dat niet het geval is moet je grote vraagtekens zetten bij de kwaliteit van de verandering. Ook de relatie van de onderhavige familie met andere families verandert, moet zelfs veranderen. Soortgelijke mechanismen als binnen de familie bestaan, werken tussen de families. Elke familie wordt door een paar andere op haar plaats gehouden. Verandering manifesteert zich in het verschuiven van deze 'buitenlandse betrekkingen' en 'terugroepen van de ambassadeur', d.w.z. er komen andere liaison-figuren.

?? **Richtinggevende beelden**

De tijd is nu rijp om beelden te ontwikkelen over hoe de club er over een tijd uitziet, waar men dan mee bezig is, hoe dat dan idealiter gaat. Dit moet niet blijven bij vage plannen en hoogdravende visioenen. Het gaat om tamelijk concrete resultaatvoorstellingen. Daarin moet duidelijk worden hoe problemen opgelost worden waar de 'heersende orde' geen antwoord op heeft. En niet alles is te voorzien. Het is belangrijker om snel tot experimenteren te komen i.p.v. veel te studeren en te rapporteren.

De resultaatvoorstellingen moeten de acties leiden. Men moet gedreven worden door hetgeen men wil realiseren. De spanning tussen het 'droombeeld' en de huidige toestand moet de energie mobiliseren om er tegenaan te gaan. Ook wanneer dingen niet gaan zoals men gedroomd had moet deze spanning constructief blijven. Om mensen daarop te prepareren houden wij er wel van om een 'plus' en een 'min' scenario te maken. Het plus-scenario voert linea recta naar het gedroomde resultaat. Met het 'min'-scenario speelt de duivel, en die heet Murphy. Bij het 'min'-scenario gaat het erom dat mensen hun droom overeind houden, dat ze zelf aan zet blijven en dat ze niet in afhankelijkheid vervallen.

De rol van de adviseur is vooral aan de mensen voor te houden dat onverwachtheden onvermijdelijk zijn, dat het niet goed gaat als er niets 'fout' gaat, dat de wet 'je moet werken langs een reeks van weloverwogen geplande acties' allang niet meer opgaat, dat 'gemodder' niet slecht is, maar juist normaal. Relatieveer met de wet van Peer: 'Elke oplossing verandert alleen maar het probleem'.

Geen transitie zonder chaos

In de transitieprocessen zoals we die hiervoor beschreven hebben moeten we er tegen kunnen dat er een periode is van chaos en verval. Het moet eerst slechter worden voor het beter wordt. Dat proces kan nauwelijks planmatig gestuurd worden, toeval speelt een grote rol. Steeds meer gaan ook organisaties beschreven worden in termen van chaos en toeval. Hoe vindt leren dan plaats? Is daar

iets zinnigs over te zeggen, of moeten we dan maar Gods water over Gods akker laten lopen?

Volgens Bateson (1984, p.62-67) is er toch wel wat aan te doen.

“In de stochastische processen van zowel evolutie als denken kan het nieuwe alleen maar voortkomen uit het willekeurige. De willekeurige werking van de waarschijnlijkheid zal altijd orde, patroon en negatieve entropie ‘opeten’. Maar voor het scheppen van nieuwe orde is de werking van het willekeurige, een overvloed van niet gebonden alternatieven noodzakelijk. Uit het willekeurige verzamelen organismen nieuwe mutaties en uit het willekeurige betrekken stochastische leerprocessen hun oplossingen”.

Het bekendste stochastische leerproces is dat van de evolutie. Mutanten ontstaan spontaan, sommigen verdwijnen weer en de best aangepasten blijven over, ‘survival of the fittest’.

Kenmerkend voor de evolutie is het proces van cumulatieve selectie. Natuurlijke selectie is de basis van de evolutie, maar hoe strenger die selectie hoe langzamer de evolutie. Dat is de ogenschijnlijke paradox van de evolutie.

Hardleerse organisaties hebben strenge selectiemechanismen. Alles wat niet bij de bestaande orde past wordt weggeselecteerd. Zo blijven er weinig nieuw mutanten over en gaat de evolutie langzaam. De maximale evolutiesnelheid is overigens gelijk aan de mutatiesnelheid. Een bedrijf als 3M bijv. probeert uitdrukkelijk deze mutatiesnelheid op te voeren door bijv. als bewuste strategie te hebben dat een bepaald deel van de omzet uit nieuwe producten moet komen.

Hier zit iets paradoxaals in. Om open te staan voor vooruitgang loop je het risico van verval. Elke verandering is nog geen verbetering. Een organisatie die elke vorm van verval uitbant, sluit zich ook af voor groei. Maar wanneer weet je nu of iets vooruitgang is of verval? Radicale idealisten en gedegenereerde vanden lijken dikwijls sterk op elkaar. Maar de les is duidelijk. Voor ontwikkeling zijn zaken nodig als: pluriformiteit, experimenteren, tolerantie voor afwijkingen.

Literatuur

Argyris, Chris & Donald A. Schon (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts.

Bateson, Gregory (1984) *Het verbindend patroon*. Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam.

Crombag, H.F.M. *De eeuw van het beleid*. Intermediair, 22e jrg, nr.13, 28 maart 1986.

Dawkins, Richard (1988) *De blinde horlogemaker*. Uitgeverij Contact, Amsterdam.

Kuhn, Thomas S. (1987) *De structuur van wetenschappelijke revoluties*. Boom, Meppel/Amsterdam

Miller, Danny. *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall*. Business Horizons, January-February 1992, pp.24-34.

Poorthuis, Frank. *De hardleerse organisatie*. Intermediair, 27e jaargang, nr.25, 21 juni 1991.

Schein, Edgar H. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London.

Schein, Edgar H. Reassessing the “Divine Rights” of Managers. Sloan Management Review, Winter 1989, pp.63-68.

Verhoeven, Ir. Willem (1991) Managen zonder hiërarchie. Nelissen, Baarn.

Vroon, Piet (1989) Tranen van de krokodil. Ambo, Baarn.

Cross-functionele teams in de gezondheidszorg

Jan van de Sande

publicatie in 'De Manager-Coach' nr. 2, juni 1993

Jan van de Sande is stafmedewerker van de Stichting Gezondheidscentra Eindhoven, speciaal belast met begeleiding van samenwerking en zorgontwikkeling. In de door de auteur beschreven experimenten heeft de heer Wim Koster een belangrijke rol gespeeld.

Inleiding

De gezondheidszorg wordt van oudsher gekenmerkt door de aanwezigheid van zeer veel verschillende specialismen. Er zijn blijkbaar veel deskundigheden nodig om ons gezond te houden. De samenwerking van deze specialismen is als probleem even oud. Wanneer je voor drie verschillende dingen in een ziekenhuis moet zijn, dan mag je wel een dag uittrekken, want je moet overal opnieuw in de rij aansluiten. Er is nog weinig rond de klant georganiseerd. Organisaties in de gezondheidszorg zijn vaak nog klassiek functioneel georganiseerd. In het bedrijfsleven heeft men al eerder de begrenzingen van deze manier van organiseren ervaren. Het werkt goed voor eenvormige 'bulk'processen, maar niet voor de 'specialties'. In het bedrijfsleven organiseert men steeds meer op produkt-markt-combinaties en er ontstaan steeds meer zogenoemde 'cross-functionele' teams, waarin verschillende disciplines samen verantwoordelijk zijn voor het totale proces dat vormgegeven moet worden om een produkt of dienst aan een klant te leveren.

Ook in de gezondheidszorg zijn deze ontwikkelingen waar te nemen. Cross-functionele teams heten daar 'zorgnetwerken' of 'zorgcircuits'. Dit artikel gaat over een experiment met cross-functionele teams voor een integrale aanpak van de problematiek van thuiswonende dementerende bejaarden in Eindhoven. Het experiment trekt veel aandacht in het kader van de sociale vernieuwing en de praktijkervaringen die daar zijn opgedaan zijn lijken relevant voor andere organisaties in de gezondheidszorg. Maar ze kunnen ook van belang zijn voor andere organisaties omdat de parallellen voor het oprapen liggen.

Er wordt al lang veel gesproken over meer samenhang in de gezondheidszorg. Voor staatssecretaris Hendriks was het in het begin van de jaren zeventig een centraal beleidsthema. Uit die tijd, of iets daarvoor, stammen ook de eerste gezondheidscentra waarin huisartsen, wijkverpleegkundigen en maatschappelijke werkers samenwerkten. Maar aan de andere kant zie je de specialisaties in de zorg steeds meer toenemen. Het mooiste zie je dat aan de voorvoegsels die ontstaan. Er komen sub-specialisaties en top-specialisaties. Een ziekenhuis wil geen gewoon ziekenhuis meer zijn, maar wil op minstens één gebied een topziekenhuis zijn. Het St. Joseph Ziekenhuis in Eindhoven profileert zich bijv. op het terrein van de vroeggeboorten, het Catharina Ziekenhuis legt zich bijzonder toe op cardiochirurgie. Deze ontwikkelingen zijn prima voor zover het om enkelvoudige problemen gaat.

Als je het alleen aan je hart hebt, dan kan je zo goed geholpen worden. Maar o wee als je meer dingen tegelijk mankeert die ook nog samenhangen, dan is de kans groot dat je van het kastje naar de muur gestuurd wordt, of dat je ene mankement opgeknapt wordt ten koste van een ander. Voor meervoudige problemen is een meer integrale benadering vanuit netwerken nodig. Het is het onderhand klassieke organisatieprobleem van differentiatie en integratie. Organisaties staan ervoor om zowel meer gedifferentieerd te zijn, om allerlei specifieke problemen te kunnen oplossen, als om meer geïntegreerd te zijn om verschillende problemen in hun samenhang op te lossen. Het is geen kwestie van of/of, maar van en/en.

Integrale zorg

De gezondheidszorg kent heel wat problemen waarvoor geen dieptespecialisten nodig zijn. Het gaat daarbij niet zozeer om 'cure' (genezen) als wel om 'care' (verzorgen). Een voor de hand liggend voorbeeld is dat van een kankerpatiënt. Dit ziektebeeld kent een behoorlijk lange terminale fase. Wanneer er niks meer aan te doen is, dan houdt men een patiënt niet nog een jaar in het ziekenhuis. Dan gaat hij naar huis. Dat willen patiënten dan ook. (De meest gestelde vraag in het ziekenhuis is: 'Wanneer mag ik naar huis'.) Medisch is dan wel de pijnbestrijding nog belangrijk i.v.m. de kwaliteit van leven, maar verder is er vooral een 'care'-plan nodig. Zeker een terminale patiënt heeft zelf allerlei wensen over de invulling van die laatste fase van zijn leven. Er is geen ingewikkeld plan nodig, maar tocht iets van 'wat gaan we doen en waartoe moet het leiden'. Daartoe moet je een aantal hulpverleners bij elkaar brengen, de familie, de thuiszorg, de huisarts, het maatschappelijk werk, de wijkverpleging. Maar hoe zwaar moet je dat maken? Hoe meer bovenbouw je maakt, des te slechter werkt het meestal. Naarmate er meer begeleidingscommissies e.d. omheen hangen, tot landelijke hotemetoten toe, komt er meer afstand en gebeurt de dienstverlening aan de klanten slechter.

In Eindhoven zijn wij al enige jaren bezig met een integrale benadering van dementerende bejaarden.

Indertijd (1986) waren er vanuit de huisartsen en de verpleegthuizen allerlei noodkreten omtrent dementerende bejaarden. Zij gaven daar echter ook meteen de oplossing bij: een nieuwe voorziening creëren. Klassieker kan je je het niet voorstellen: nieuw probleem, nieuwe afdeling. Dat was veel te zwaar. Dan kom je in allerlei trage besluitvormingscircuits terecht en komt er uiteindelijk iets uit dat de problemen nog niet oplost.

De gesignaleerde problemen waren reëel, maar de voorgestelde oplossing deugde niet. Het ging er dus om een betere oplossing voor de gesignaleerde problemen te vinden. We zijn begonnen op de plek waar de problemen het meest knelden. Dat was in de wijk Stratum. Daar zitten de meeste ouderen. Gemiddeld zijn er in die wijk zo'n 20 patiënten die wel een indicatie hebben voor het verpleegtehuis, maar voor wie nog geen plaats is, of die persé thuis willen blijven wonen. Met name de hulpverleners van de gezinszorg en de wijkverpleging zaten daar met de handen in het haar. Zij hadden voortdurend het gevoel dat ze de deur achter zich dichttrokken en de mensen aan hun lot overlieten. Ook de familie wist er veelal geen raad mee. Het middenkader van de gezinszorg kwam ook steeds meer in de problemen omdat een beperkt aantal patiënten een groot deel van de capaciteit opslokte.

Zo'n situatie vraagt niet om ingewikkelde structuren, maar om eenvoudige verbeteringen. Onze doelstelling was om het 'pappen en nathouden' beter te doen, zodat je het langer kan volhouden en alle betrokkenen het gevoel hebben er niet alleen voor te staan.

De teambenadering

Voor ons blijft de klant centraal staan. We zijn daarom op ons eigen houtje maar begonnen om vanuit de praktijk wat op te zetten. Wij zoeken het in hele lichte structuren. We creëren verbindingen tussen mensen en disciplines. Als je er te zwaar bovenop gaat zitten, dan werkt het niet meer. De mensen in de praktijk moeten de structuren die je aanlegt als helpend ervaren i.p.v. als dwingend.

Wij hebben eerst de praktijkproblemen van de hulpverleners geïnventariseerd. Op basis van deze inventarisatie hebben we de legitimatie gekregen van de hulpverleningsteams, hun middle-management en directies om een integratieproject te beginnen. De praktijk was een belangrijke bondgenoot. In het project hebben we met de verschillende hulpverlenende instanties een aantal simpele afspraken gemaakt.

De eerste afspraak is dat elk van de hulpverleners het initiaief kan nemen om voor een patiënt de verschillende hulpverleningen meer op elkaar af te stemmen. Geen gedoe met wie als diagnosticus belangrijker is dan anderen. Degene die coördinatie noodzakelijk acht belt mij of een andere collega in dit project op. Ik vul simpelweg een meldformulier in. Wij zijn geen hulpverleners, dus wij toetsen niks. Ik neem aan dat een hulpverlener die iemand aanmeldt dat niet voor niets doet en dat hij de overtuiging heeft dat er meerwaarde wordt bereikt door er gezamenlijk naar te kijken. Daarom hoeft hij geen verantwoording af te leggen. Later in het gesprek met de overige hulpverleners blijkt wel of een integrale aanpak echt nodig is. Er is uiteraard met de hulpverleners wel gesproken over het soort criteria dat tot aanmelding kan leiden (zie instructie-formulier).

Bij de melding wordt gevraagd wie de andere betrokken hulpverleners zijn, huisarts, familie, wijkverpleging en andere. Het gaat om de echte hulpverleners. We willen alleen rond de tafel zitten met direct betrokkenen. Ik ga die mensen bellen. Dat is in een half uur rond. We hebben een vaste afspraak (voor Stratum dinsdags van 16.00 - 17.00 uur). De hulpverleners weten dat ze dan eventueel opgeroepen kunnen worden om over een patiënt gezamenlijk te praten.

In dat gesprek hebben we een eenvoudige procedure in drie ronden:

- a) Iedereen geeft bij toerbeurt een schets van de problematiek van een patiënt en de zorgverlening tot nu toe.
- b) Vervolgens stellen we de vraag: 'wat is nodig, en wat is mogelijk?', want niet alles wat nodig is, is ook mogelijk. In deze fase komt ook altijd het onderwerp 'risico' aan de orde. Het is een kwestie van kiezen, je kan niet alle risico's uitsluiten. Je kan een dementerende suikerpatiënt die er graag op uittrekt om een borreltje te drinken niet aan de tafelpoot vastbinden. Als je alle risico's wil uitsluiten moet er de hele dag iemand zijn. Dat kan niet, dus loop je het risico dat hij na een paar borreltjes een suikeraanval krijgt.
- c) Dit mondt uit in een reeks van werkafspraken die heel praktisch zijn. (zie kader). Het slot van de werkafspraken is het benoemen van een zorgcoördinator. Dat is simpelweg degene die het meest

bij een patiënt komt. In de praktijk betekent dat meestal de gezinsverzorgster samen met haar leidinggevende de coördinatie doet. Als er in de hulpverlening iets bijgesteld moet worden (bijv. andere medicijnen toedienen) dan dient de zorgcoördinator ingelicht te worden. Van het besprokene wordt een kort verslag gemaakt dat eindigt met een weekschema, van wie op welke tijdstippen bij de patiënt aanwezig is.

Een belangrijk deel van de onderlinge communicatie verloopt via een schoolschrift bij de patiënt waarin de verschillende hulpverleners zaken aantekenen die ze voor de anderen van belang achten. Vanuit landelijke koepels zijn er wel ingewikkelde logboeken gemaakt met voorbedrukte categorieën enz. enz., maar een schoolschrift van twee kwartjes voldoet veel beter. In het begin hadden we trouwens zelf ook te veel toeters en bellen, veel te veel papieren rompslomp. Dat hebben we na twee bijeenkomsten bijgesteld, en na vier bijeenkomsten helemaal van de hand gedaan. Sinds die tijd ziet een verslag eruit zoals afgebeeld in het kader.

Wat maakt integratie lastig

Op zich hebben wij niet veel bijzonders gedaan. We hebben gewoon de verschillende hulpverleners rond een patiënt met elkaar in contact gebracht om een gezamenlijke inspanning te plegen. Het is dat de redacteur van dit blad zo aandrong, anders had ik er geen artikel over geschreven. Maar van de andere kant is het ook wel lastig om in de gezondheidszorg dingen te doen die met de integratie van verschillende disciplines te maken hebben.

?? De klassieke positie van de huisarts

In de gezondheidszorg heerst nog steeds een sterk positiedenken. De artsen voelen zich belangrijker dan de verpleegsters, de specialisten weer belangrijker dan de artsen. Het is nog steeds een wereld van rangen en standen. Wij hebben dat positiedenken van het begin af aan doorbroken, op een heel soepele manier weliswaar, maar daarom niet minder vastbesloten. De sfeer die je in de eerste vijf minuten neerzet is enorm belangrijk. Meestal krijgt degene die de patiënt aangemeld heeft het eerst het woord en dat is gewoonlijk niet de huisarts. In andere situaties maak je nog wel eens mee dat de huisarts vanuit zijn positie zich gedwongen voelt om het voortouw te nemen. Dan komen zijn medische verhaal en zijn oplossingen en dan verwacht hij dat de anderen daarin meegaan. En dat gebeurt dan vaak ook, de andere hulpverleners kijken toch nog op tegen de huisarts, en de familie gedraagt zich ook afhankelijk, want dat doen de meeste mensen in relatie tot de huisarts. Maar door onze aanpak krijgen de andere hulpverleners in de gesprekken meer kansen. Die hebben veel meer contacten met de patiënt en de familie en ontwikkelen eigen opvattingen over de zorg die verstrekt moet worden. Voor de artsen is het dan even wennen dat die anderen soms andere opvattingen hebben, die ook de moeite waard zijn. Door het RIAGG zijn we ook wel eens op het matje geroepen omdat we toestonden dat gezinsverzorgsters meepraatten over dingen waarvan zij vinden dat je er alleen over mag meepraten als je psychologisch geschoold bent. Maar we hebben de gemeenschappelijke norm dat we naar het totaalbeeld kijken. Het is op zich prima dat ieder vanuit zijn eigen invalshoek kijkt, ieder zijn vak, maar er moet wel gekeken worden in relatie tot andere specialismen, en er moet vooral gekeken worden naar wat voor die patiënt in die situatie

nodig is, welke ‘beroepen’ worden gedaan. Dat is maatgevend voor de inschakeling van hulpverleners. Verschillende vragen leiden tot verschillende interventies.

Door ons zo sterk op de inhoud te concentreren hebben we het klassieke positiedenken aardig weten te doorbreken. Sterker nog, er ontstaat vaak een soort omgekeerde hiërarchie. In de praktijk blijken de bijdragen van gezinsverzorgsters en wijkverpleegsters veel meer de maat aan te geven dan de bijdrage van de huisarts. In de projectopzet werden door diverse disciplines de terreinen van coördinatie en begeleiding geclaimd. Blijkbaar zijn dat werkzaamheden waaraan enige status verbonden is. Wat doe je dan? Het antwoord is simpel, de magie ervan afhaken. De huisartsen lieten hun claim op coördinatie gauw vallen toen bleek dat het veel werk voor ze zou betekenen, want bij nadere beschouwing bleek dat zij het minste contact met de patiënten en de familie hadden. Het was veel praktischer om degenen met de meeste contacten tot coördinator te bombarderen. We hebben het status-aspect aardig van het woord ‘coördinator’ af weten te halen. Hetzelfde gold voor ‘begeleiding’. Iedereen deed aan begeleiding, en de een claimde het nog meer dan de ander. Maar wat dat dan was? Die discussie had veel van de kleren van de keizer. We hebben dat opgelost door het criterium in te voeren dat begeleiding in een concrete activiteit uit te drukken moest zijn. Als iemand bijv. concreet geheugentraining doet, dan is er sprake van begeleiding.

?? De tegenbewegingen in het veld

Aan de ene kant neemt de belangstelling voor integratieprojecten steeds meer toe. Maar aan de andere kant zie je dat specialismen steeds sterker verdeeld worden. Vroeger had je de thuiszorg en het maatschappelijk werk vaak in een stichting zitten. Nu zie je al die gecombineerde stichtingen ontrafeld worden en vervolgens zie je door fusies dan afzonderlijke (grotere) organisaties ontstaan voor thuiszorg en maatschappelijk werk. Ook de medici trekken weer steeds meer naar hun medische as. Vroeger wilden ze samen met de thuiszorg en het maatschappelijk werk nog wel eens naar psycho-sociale klachten kijken. Nu willen ze die problemen weer veel meer monopoliseren en vooral verbindingen maken met de specialisten in ziekenhuizen.

Bij complexe zorgsituaties als dementie hebben we de samenwerking van verschillende disciplines nodig, maar alle instellingen worden apart gebudgetteerd en dat kan ook tot rare situaties leiden, waar de klant de dupe van wordt. Elke instelling zit enorm met de beheersing van haar instroom en uitstroom. Bedden moeten niet te lang bezet blijven en ze moeten niet bezet worden door de ‘verkeerde’ patiënten. Zo wordt er nogal wat op en neer geschoven met patiënten. Als iemand in het ziekenhuis ligt, dan wil men hem zo snel mogelijk naar het verpleeghuis hebben. En in een verzorgingshuis vindt men iemand te ziek, omdat hij te veel verzorging vraagt, dus maar naar het ziekenhuis. Ook bij ontslag van iemand uit ziekenhuis heeft de thuiszorg regelmatig de indruk dat het probleem onterecht op hun bord gelegd wordt. Men spreekt letterlijk van het ‘dumpen’ van patiënten. Soortgelijke mechanismen werken bij de doorstroming van patiënten tussen de RIAGG’s en de psychiatrische ziekenhuizen.

Door de sturing op de cijfers en de budgetten dreigen patiënten met een complexe problematiek waarbij de gezamenlijke inspanning van diverse instellingen vereist is tussen de raderen van het systeem vormalen te worden. En de gezondheidszorg is een systeem met geheel eigen mechanismen.

Homeostase in de gezondheidszorg

Veel mensen hebben zich al stuk gebeten op de homeostatische krachten in de gezondheidszorg. Sinds de tweede wereldoorlog is de kostenbeheersing in de gezondheidszorg al een centraal probleem en men heeft er nog geen medicijn voor gevonden. Grote complexe systemen hebben sterke mechanismen die veranderingen tegengaan. Ze houden als het ware zichzelf in stand. De achtereenvolgende staatssecretarissen hebben dat ondervonden met hun bezuinigingen. De medicijnknaak en de hele bureaucratie daaromheen maakte het systeem nog duurder dan voorheen, ondanks de eigen bijdrage van patiënten. De vergoedingen voor de specialisten worden omlaag gedaan, maar prompt gaan ze meer verrichtingen doen, dan maar weer een grens gesteld aan het aantal verrichtingen op een bepaald terrein, nou dan zie je het geld op een andere plek uitgegeven worden. Wie erin slaagt fundamentele veranderingen in de gezondheidszorg door te voeren, die verdient acuut een standbeeld. Simons begon er bij zijn aantreden ook weer heel voortvarend mee, maar het ene na het andere voorstel moet hij intrekken of bijstellen en ook hem zie je langzaam in de modder stranden.

Het specifieke van onze veranderingsaanpak

Als ik terugkijk op de voorbije 12 à 15 jaar dan zie ik dat we ‘still going strong’ met een bepaalde lijn zijn bezig geweest. We hebben er niet al te veel ophef over gemaakt en we hebben ons niet laten afleiden door allerhande macro-ontwikkelingen. Natuurlijk kan je daar niet helemaal omheen, want in het veld ontstaat daardoor voortdurend onzekerheid. Van elke grote ‘veranderingsoperatie’ blijft wel iets hangen en dat betekent dat toch iedereen weer bezig is om opnieuw positie te kiezen. Maar in dergelijke situaties zijn wij op de inhoud gericht gebleven en de samenhang die daarvoor nodig was. Dat is voortdurend ons leidend principe geweest.

Geen blauwdruk, maar ‘al werkende weg’

De klassieke organisatie-opvattingen manifesteren zich in de gezondheidszorg ook in klassieke veranderingsaanpakken. Geen verandering zonder planning. Veel nota's, plannen en vergaderingen voor er iets gebeurt, als er dan nog iets gebeurt. Veel zaken overleven dit stadium al niet. Wij wilden liever eerst iets in de praktijk laten zien. We hebben niet eerst dikke nota's gemaakt, want daar waren de klanten niet mee geholpen. We zijn gewoon begonnen met het organiseren van de interfaces tussen diverse hulpverleners van dezelfde patiënt. Daarvoor hoef je ook niet voortdurend met elkaar rond de tafel te zitten. Een heleboel kan geregeld worden in bilaterale contacten. Je moet dat proces ook niet tot in alle details willen beheersen. Men vindt elkaar wel. Het onderbrengen van verschillende hulpverleners in een gebouw is echter wel heel praktisch. Het is het eenvoudigste coördinatiemechanisme dat er bestaat. Het verhoogt de kans op onderling contact.

In de eerstelijns gezondheidszorg hebben we de samenwerking eerst maar eens bilateraal geregeld. Samenwerking tussen een paar disciplines, artsen, wijkverpleging, maatschappelijk werk. Daarmee maak je al een hele stap voorwaarts. Maar hiermee ben je er nog niet als het gaat om complexere problematiek, dan zijn er nog meer hulpverleners bij betrokken. Maar goed, als je de ‘eenvoudige’ samenwerking enigszins onder de knie hebt, dan kan je aan het zwaardere werk beginnen waarbij

meer partijen betrokken zijn. En zo groeit een verandering als het ware onder je eigen handen, maar ook onder de handen van de participanten!

De klassieke blauwdrukdenkers kunnen daarmee niet uit de voeten. Wat wij als interfaces ontwikkeld hadden werd in landelijke rapporten afgeschilderd als 'pseudo'. Het paste niet in de denkschema's en modellen van de beleidsmakers. Die modellen bestonden weliswaar alleen op papier en bij ons werkte het in de praktijk, maar dat was 'pseudo, en hun papier was echt. In hun definitie is integrale zorg pas echt als er wordt samengewerkt in een tripartite vorm binnen die en die stramien. Maar voor dingen die drie keer per jaar voorkomen ga je toch geen vaste constructies maken, dan ben je toch gek. Die beleidsmakers hebben niet in de gaten dat de beperkingen in hun denken zitten. Zij verheffen het model tot norm, en de werkelijkheid moet daaraan dan aangepast worden.

Toen we begonnen hadden we ook nog wel zoiets van 'we moeten toch een plan hebben'. En vanuit de zorgvernieuwingsprojecten die door het ministerie van WVC waren geëntameerd was ook al een en ander opgezet, maar daar wilden we toch niet onder vallen. Diverse projecten onder hun auspiciën zijn mislukt. Wel een grote bovenbouw, maar geen draagvlak. Alleen landelijke beleidslijnen volgen, dat werkt niet. Je moet de plaatselijke condities kennen, de mensen, de verbindingen.

?? **Niet forceren**

In het project rond demente bejaarden in Stratum hebben we de tijd genomen om ontwikkelingen een kans te geven. Daar hebben we voortdurend geëxperimenteerd en onze gedachtenvorming verder ontwikkeld. Daardoor zijn we in staat geweest om in drie andere wijken eenzelfde aanpak voor demente bejaarden vrij snel te implementeren. De mensen die daar zitten hebben dan in de tussentijd al met een scheel oog naar Stratum gekeken en een groot deel van de gedachten en werkwijzen is al geadopteerd voordat je met invoering begint. En door de ervaringen met de problematiek van demente bejaarden waren we ook in staat om een soortgelijke aanpak te implementeren voor andere complexe zorgproblematieken, zoals bij CVA-patiënten (hersenvloeding) en mensen met de ziekte van Parkinson.

Maar hoe je het ook wendt of keert je bent toch altijd afhankelijk van de bereidheid van mensen om meer geïntegreerd naar problemen te kijken. Sommigen blijven tot hun laatste ademtocht monodisciplinair vanuit hun eigen vak kijken.

Bovendien is in sommige wijken nog nooit iets gelukt. Dan weet je dat je daar niet als eerste moet beginnen.

De Heer Jan van de Sande is telefonisch bereikbaar op het nummer 040/44.44.75 in Nederland.

De beperkingen van de sportmetafoor

Willem Verhoeven

Publicatie 'De Manager-Coach' nr. 3 september 1993

Inleiding

Coaching is een term die ontleend is aan de sport. In essentie is een coach iemand die sporters begeleidt om tot betere prestaties te komen. Voortdurende ontwikkeling van de prestaties van de sporter is het gemeenschappelijke doel van de sporter en de coach. En aangezien voortdurende verbetering in veel organisaties ook een belangrijk thema is krijgt coaching als managementstijl ook steeds meer aandacht. In dit artikel wil ik enige kanttekeningen plaatsen bij een lichtzinnig gebruik van deze sportmetafoor.

Een klassieke invulling van coaching

Wanneer je in het woordenboek kijkt bij de term coach dan vind je omschrijvingen als trainer, instructeur, helper, repetitor. Een coach, volgens de gangbare definitie, is iemand die individuele spelers (of een team van spelers) instrueert, traint en begeleidt in een bepaalde activiteit. Dat dit instrueren en begeleiden vaak nog op een heel traditionele manier gebeurt is elke zondag te zien in Studio Sport, wanneer drukke baasjes heftig schreeuwend en gesticulerend langs de lijn lopen. In de sport lopen heel wat leidinggevende figuren rond aan wiens managementopvattingen we beter geen voorbeeld kunnen nemen. Ik citeer TVM-ploegleider Cees Priem uit de Volkskrant van zaterdag 10 juli 1993: Toen ik ploegleider werd, was het moeilijkste om de collega's, met wie je nog gereden had, te commanderen. Ik deed dat als coureur ook al, maar op een andere basis. Er moet afstand zijn tussen ploegleider en renner. Zij moeten weten dat jij de baas bent, dat er maar een beslist. Die krijgt het tenslotte ook op zijn brood als het niet goed loopt

Coaching wordt in de sport, net zo goed als in het bedrijfsleven, vaak ingevuld vanuit gedachten van bovenschikking en onderschikking. De coach weet hoe het moet, hij draagt die kennis over aan de spelers, hij laat ze oefeningen doen en geeft terugkoppelingen omtrent de juistheid van hun gedrag.

Wanneer ik het echter over coaching heb, dan is dat veel meer vanuit een gedachte van evenwaardigheid. Manager en medewerkers zijn partners op de werkplek, die beide hun eigen

specifieke inbreng hebben om een gezamenlijk eindresultaat te bereiken. In het boek *Managen zonder hiërarchie* heb ik een paar jaar geleden geschreven over de ontwikkeling naar horizontale organisaties. Coaching zie ik als de managementstijl van de horizontale organisatie.

De spanning tussen een klassieke en een vernieuwende invulling van coaching kwam ik ook tegen in het Thema Cahier *De manager als coach* in de serie *Human Resource Management* van Kluwer Bedrijfswetenschappen (Egberts en Verheul, mei 1993).

Zij geven de volgende omschrijving van coaching.

Onder coachen verstaan we een beïnvloedingsproces dat erop gericht is het functioneren van medewerkers te verbeteren en het vermogen van de medewerker te ontwikkelen om zelf te leren en zich adequaat aan te passen aan veranderende omstandigheden. Coachen heeft dus een korte-termijndoel en een lange-termijndoel. Het doel op de korte termijn is de functie naar behoren uit te oefenen en de afgesproken doelen te bereiken. Op de langere termijn gaat het om het vermogen zich zelfstandig verder te ontwikkelen (leren te leren) en zich continu te verbeteren. De coach biedt steun aan degene die gecoacht wordt en stimuleert hem meer of beter te presteren. Coachen is ook een beïnvloedingsproces tussen de coach en de beslissers in de organisatie. De coach wil de voorwaarden scheppen die leren en verdere ontwikkeling bevorderen. (Egberts en Verheul, p.1+2).

Met deze definitie van coaching ben ik het nog een heel eind eens. Maar er zit een addertje onder het gras.

Coachen heeft in hun opvatting twee doelen.

* Korte-termijn doel: Functioneren van medewerkers verbeteren.

* Lange-termijn doel: Ontwikkeling van het vermogen van medewerkers om zichzelf te ontwikkelen en te verbeteren.

Met deze doelen ben ik het op zich ook eens, maar de positie van de waarnemer moet er wel in betrokken worden. Van oudsher is de unilaterale beheersing van de situatie vanuit het management in onze organisaties een vanzelfsprekende zaak. Wanneer functioneren van medewerkers verbeteren betekent dat het management eenzijdig uitmaakt (zoals in de meeste beoordelingssystemen) wat beter functioneren inhoudt, dan hebben we met een klassieke invulling te doen, die zijn beperkingen heeft.

Coaching moet niet ingevuld worden vanuit het perspectief van de coach, maar vanuit het perspectief van degene die gecoacht wordt!!

Daarom gebruik ik zelf liever de volgende omschrijving:

Coaching = Iemands gehele potentieel aan mogelijkheden aanboren en laten vrijkomen om tot maximale prestaties te komen.

Coaching is, aldus, de managers-activiteit waardoor het klimaat, de omgeving en de context gecreëerd worden waardoor individuen en teams in staat gesteld worden om tot resultaten te komen en zich verder te ontwikkelen. Je kan een paard wel naar het water leiden, maar je kan het niet laten drinken. Je kan iemand voor je laten lopen, maar je kan hem niet hard laten lopen.

Ik versta onder coaching ook iets meer dan het begeleiden van medewerkers. De manager coacht niet alleen zijn medewerkers, maar hij creëert ook een cultuur voor coaching. Coaching raakt daarmee aan zaken als, beloning en functiewaardering, de structurering van de organisatie, systemen van beoordeling enzovoort.

Vind U Cruyff een goede coach?

Met deze vraag probeer ik in lezingen en workshops nog wel eens de beperkingen van de sportmetafoor aan de orde te stellen. Dat lukt meestal wel, omdat de meeste mensen positief antwoorden op deze vraag. Aangezien ik zelf een uitdrukkelijk negatief antwoord op deze vraag geef komt de discussie dan wel los. Ook Egberts en Verheul voeren Cruyff als voorbeeld op en daarom voel ik me ook door hen uitgedaagd tot deze polemieek

Zij zien twee belangrijke rollen voor de coach:

In het beïnvloedingsproces tussen de coach en degene die gecoacht wordt gaat het om het directe contact (de interactie) waarin de coach ondersteuning biedt of uitdaagt beter of meer te presteren. De coach vervult met andere woorden twee rollen: die van ondersteuner/uitdager en die van voorwaardenschepper. Deze omschrijving geeft aan dat de coach een manager moet zijn, wil hij genoemde doelen van coachen kunnen bereiken en beide rollen kunnen vervullen (Egberts en Verheul, pag. 1+2).

Vervolgens wordt Cruyff opgevoerd:

Velen hebben wel eens wat gelezen of gezien over de verrichtingen van Cruyff als coach van de FC Barcelona. De televisie laat zien dat Cruyff zelf tijdens de training meedoet en op die manier duidelijk maakt wat zijn spelopvattingen zijn, wat de spelers aan hun techniek moeten verbeteren enzovoort. Op deze momenten zien we hem in de rol van ondersteuner/uitdager.

Ik heb daar ook wel eens iets van gezien en dan zie ik altijd wat anders. Als ik Cruyff bezig zie, dan zie ik een hele goede voetballer, maar geen goede coach, maar wel een perfecte supervisor. Letterlijk is een supervisor iemand die meer en beter overzicht heeft. En dat heeft hij absoluut. Hij was niet alleen een groot voetballer, hij is ook een ware voetbalprofessor. Hij bedenkt nieuwe concepten en strategieën. Maar coachen zie ik hem niet echt doen. Ik zie iemand met een zeer klassieke managementstijl. Hij bedenkt hoe het moet, vervolgens geeft hij alle spelers hun opdrachten, als ze er niet goed uitkomen geeft hij instructies en doet het voor. Zijn aanpak zou zo model kunnen staan voor de BKT (Bedrijfskadertraining) uit de jaren vijftig.

Waarom kwam hij indertijd met Van Basten in conflict? Die had zelf ook opvattingen over hoe het spelletje gespeeld moest worden, maar daar was bij Cruyff geen ruimte voor. Met Vanenburg en Rijkaard kwam hij in soortgelijke conflicten. Van een committed partnership was geen sprake.

Cruyff hanteert naar mijn idee een model dat uitgaat van de coach en niet van degene die gecoacht wordt.

Niettemin behaalt Cruyff met deze klassieke managementstijl goede resultaten. Daar kan niemand omheen. Hij kan de oude rol van supervisor ook perfect spelen, want hij heeft meer verstand van voetballen dan wie ook en zo lang hij nog niet oud en stijf is kan hij nog onnavolgbare bewegingen maken en daarmee dwingt hij respect af (waarschijnlijk zelfs bij Romario). Maar als hij het niet meer voor kan doen zal hij toch andere kwaliteiten moeten ontwikkelen. Op dat punt kan hij wellicht een voorbeeld nemen aan de ontwikkeling die zijn leermeester Rinus Michels doorgemaakt heeft.

Twintig jaar geleden maakte het Nederlands elftal furore o.l.v. Rinus Michels, met spelers als Cruyff en Neeskens. Men bereikte een differentieel voordeel met het concept van totaalvoetbal en het georganiseerd gebruiken van de buitenspelval. Deze strategische wapens werden met ijzere discipline toegepast, waarbij het elftal vanaf de bank geleid werd door Michels. Hij regeerde met strakke hand en daaraan ontleende hij zijn bijnaam de generaal. De voetballers wachtten zich er wel voor geintjes met hem uit te halen. De afstand tot hem was zeer groot.

Wat een ander beeld gaf de zomer van 1988 te zien. Niks meer generaal. Voor de televisie zong Michels zelfs een smartlap en hij werd door zijn jongens gejonast. Ook nu stond er een goed elftal tussen de lijnen, maar het werd niet geleid vanaf de bank. Er was een hoge mate van zelforganisatie waarbij het spelen van Gullit in dienst van het elftal een mobiliserende kracht was, waardoor de gevreesde Duitsers weggespeeld konden worden. Het was niet Michels, die de concepten bedacht en aan de pers uitlegde, de betrokkenheid van de spelers daarbij was zeer groot.

Ook in organisaties is er nog steeds wel veel respect voor managers die hun vak verstaan. Maar, veel teams bestaan tegenwoordig uit de combinatie van allerlei specialisten. Op elk terrein hebben de medewerkers waarschijnlijk meer verstand van het vak dan de manager. Hij ontbeert het meer en beter overzicht van de supervisor en zal op een andere manier zijn resultaten moeten halen dan de huidige Cruyff.

Expert-kennis kon wel eens hinderlijk zijn

Een goede coach is in de regel geen expert. Whitmore (1992) en consorten hebben wel eens tennissers laten coachen door golf-coaches. Die staken een racket onder de arm met maar een doel, het niet te gebruiken, want dan zou opvallen dat ze er niks van konden. Niettemin behaalden zij als tenniscoach betere resultaten dan echte tenniscoaches

Technische expertise is gewoonlijk veel minder relevant dan de vaardigheid om een medewerker in staat te stellen een stap voorwaarts te maken ten opzichte van zijn huidige niveau van functioneren. Een coach richt zich vooral op de manier waarop de speler het spel ziet en interpreteert. Dat wil niet zeggen dat een coach niets inbrengt. Om stappen voorwaarts te maken is vaak juist kaderverruiming nodig en dat kan heel goed gebeuren door tegenover de percepties en interpretaties van de speler andere percepties en interpretaties van diezelfde werkelijkheid te zetten. Goede coaches zorgen wat

dit betreft juist voor verrassingen. Aardig zijn is geen wezenlijk element van coaching, want die aardigheid zit vaak alleen maar aan de oppervlakte. De meest vreselijke dingen kan je zeggen tegen de mensen die je het meest nabij zijn.

Een coachingsrelatie houdt daarom heel wat persoonlijke risico's in zowel voor de coach als degene die gecoacht wordt. Deze risico's zijn onvermijdelijk in situaties waar mogelijke doorbraken in functioneren aan de orde zijn. Wederzijds vertrouwen, respect en evenwaardigheid zijn daarom pijlers van de coachingsrelatie. Eigenlijk zijn we zo terug bij de allereerste betekenis van het woord coach. In die betekenis is coach een staatskoets, die gebruikt werd om een achtenswaardige persoon van de ene plaats naar de andere te brengen.

Literatuur

Egberts, M.E. en A.D. Verheul; De manager als coach. HRM Thema-cahiers nr.21. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, mei 1993.

Evered, Roger D. and James C. Selman; Coaching and the Art of Management. Organizational dynamics (1989), nr.2, p.16-32.

Verhoeven, Willem.(1991) Managen zonder hiërarchie. Nelissen, Baarn

Whitmore, John (1992) Coaching for Performance. Nicholas Brealy Publishing, London.

Graden van meesterschap in coaching

Willem Verhoeven

In gesprekken over coaching als managementstijl blijken de sprekers vaak heel verschillende invullingen van coaching te geven. De een verstaat er zoiets onder als het begeleiden van medewerkers, een ander kijkt er veel ruimer naar en hecht in dat verband veel waarde aan vormen van organisatie-ontwikkeling die bijdragen aan het creëren van een cultuur van coaching. Dit heeft mij ertoe geïnspireerd om vijf niveaus van bekwaamheid voor coaches te onderscheiden. In dit artikel doe ik een eerste poging die kort te omschrijven.

Vijf graden van meesterschap

Een manager-coach kan zijn vaardigheden tot op verschillende niveaus ontwikkelen. Conform de graden van meesterschap in het judo noem ik die niveaus voor het gemak maar 1e tot 5e Dan.

1e Dan: Counseling.

2e Dan: Persoonlijke resultaten verbeteren.

3e Dan: Bedrijfsresultaten verbeteren.

4e Dan: Medewerkers in ontwikkeling brengen.

5e Dan: Creëren van een context voor coaching.

1e Dan: Counseling

Counseling is een basisvaardigheid van de coach. Het counselingsmodel voor gespreksvoering is in de hulpverlening ontstaan als alternatief voor het diagnose-recept-model.

Carl Rogers (1951) is de profeet van het non-directieve counselingsmodel. In zijn opvatting gaat het erom dat de cliënt zelf tot inzicht komt in de aard van het probleem waar hij mee zit. En hij alleen kan bepalen welke beslissingen voor hem van waarde zijn.

In deze opvattingen van Rogers zijn duidelijk de aspecten bewustzijn en verantwoordelijkheid te herkennen die in het coachingsproces van wezenlijk belang zijn

Counseling vraagt van de manager-coach de kunst van de terughoudendheid. De coach helpt de medewerker om tot maximale exploratie van feiten, gevoelens en motieven in een probleemsituatie te komen. De belangrijkste reacties van de coach bestaan uit ordenen en samenvatten, explorerende vragen stellen en reflecties.

Er is één uitzondering op de non-directieve houding, dat is de confrontatie-reactie. De coach maakt de medewerker dan attent op een tegenstrijdigheid in zijn uitspraken of signaleert een verschil in mening of gevoel tussen medewerker en coach.

Counseling is een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde in het gedragsrepertoire van een coach. Noodzakelijk vanwege de basisvaardigheid om de eigen turbo tijdelijk uit te schakelen. Niet voldoende vanwege de geringe gerichtheid op het creëren van resultaten.

2e Dan: Persoonlijke resultaten verbeteren

Bij dit niveau van vaardigheid in coaching is de gerichtheid op resultaten uitdrukkelijk wel aanwezig. Maar het gaat primair om de persoon en de resultaten zoals hij ze definieert. De coach speelt vooral de rol van helper. Hij sluit aan; degene die gecoacht wordt is de maat der dingen. Het gaat er per slot van rekening om het beste uit een medewerker te halen. Dit is vooral de bottom-up beweging, en die heeft zijn beperkingen. Het is heel mooi om het beste uit mensen te halen, maar stel dat de organisatie toevallig geen behoefte heeft aan het beste dat iemand in zich heeft... De afstemming van persoonlijke doelen en kwaliteiten op de organisatiedoelen vraagt van de manager-coach weer een hoger niveau van vaardigheid.

3e Dan: Bedrijfsresultaten verbeteren

Hierbij gaat het erom het beste uit de medewerkers te halen, daartoe bij hen aan te sluiten, met een gerichtheid op beoogde resultaten die niet alleen door de medewerker gedefinieerd zijn, maar die in een dialoog tussen manager en medewerker tot stand zijn gekomen. De manager vervult hierin uitdrukkelijk een sturende rol. Het is niet alleen een bottom-up proces, maar uitdrukkelijk ook een top-down proces. Het gaat erom een symbiose te bereiken tussen de bedrijfsdoelen, de persoonlijke doelen van de manager en de persoonlijke doelen van de medewerker. Als hieromtrent een goede deal bereikt is, kan coaching er verder op gericht zijn het beste uit de medewerker te halen. Maar om op dit niveau van coaching te kunnen opereren moet een manager ook in staat zijn om:
een inspirerende visie neer te zetten
een evenwaardige dialoog aan te gaan ter mobilisering van commitment bij de medewerkers
deals te kunnen maken over te behalen resultaten.

Het gevaar bij het vormgeven van de sturende rol is dat de manager zich weer laat verleiden om tegen de medewerkers precies te zeggen wat ze doen moeten. Je zit zo weer in een instructiemodel in plaats van in een coachingsmodel.

De medewerkers constateren een probleem, lopen ermee naar hun baas en leggen hem het uit. Die stelt zijn diagnose en zegt hen vervolgens wat te doen. Problemen oplossen en beslissingen nemen is per slot van rekening een belangrijke managementtaak, nietwaar?

Dat de kwaliteit van deze beslissingen niet altijd optimaal is, laat zich illustreren aan de hand van de volgende ervaringsgegevens. In industriële bedrijven blijken productieteams vaak een hogere productie van betere kwaliteit te leveren op dagen dat de baas er niet is. Dan moeten medewerkers zelf beslissingen nemen als er iets fout gaat en kunnen ze niet terugvallen op de baas. Meestal nemen ze betere beslissingen dan de baas omdat ze in het team over meer informatie beschikken.

Het is ook een bekend gegeven dat er in de nachtploeg, wanneer er veel minder leiding is dan overdag, beter en harder gewerkt wordt.

Het is voor managers heel lastig om de omslag naar een ander type sturing te maken. Ik maak managers mee die van oudsher als zeer autocratisch bekend staan, maar die op een heel integere en bewuste manier bezig zijn zichzelf te veranderen. Dat proces verloopt met pieken en dalen. De drang om niet op een klassieke manier te sturen leidt in sommige situaties tot een laissez-faire aanpak die ook geen zoden aan de dijk zet. Op een ander moment hoor je de medewerkers zeggen: Je kan tegenwoordig beter met de baas over van alles praten dan vroeger, maar aan het eind van het gesprek krijg je toch gewoon je orders mee.

De kunst is het om alles van de inhoud van de werkprocessen te weten en er toch niet mee bezig te zijn, maar dat aan anderen over te laten. Het gaat erom de medewerkers vertrouwen te geven. Ze lopen niet in zeven sloten tegelijk. Sturing wordt aangebracht door heldere beelden over de toekomst te communiceren. In tegenstelling tot wat veel managers denken, nemen de communicatie en interactie bij delegatie toe!

4e Dan: Medewerkers in ontwikkeling brengen

Tot nu toe ging het alleen nog over het bereiken van resultaten. Er komt een extra dimensie bij wanneer het leerproces niet alleen op verbetering gericht is, maar ook op vernieuwing. Dit betekent coaching die gericht is op leren te leren. Het is de vaardigheid van een manager om medewerkers in ontwikkeling te brengen. Daartoe moet hij uitdrukkelijk zelf in ontwikkeling zijn. Geen transitie van de organisatie zonder persoonlijke transities.

De situatie waarin de gecoachte zit en zijn definitie van de werkelijkheid zijn altijd het uitgangspunt. Let wel, uitgangspunt. Het coachingsproces begint daar. Dat wil niet zeggen dat dit een onveranderbaar gegeven is. Integendeel, het coachingsproces is er juist op gericht deze uitgangssituatie te veranderen. Het is het begin van de reis.

Het in ontwikkeling brengen van mensen is vaak een paradoxale bezigheid (zelfs de woorden in deze zin, in ontwikkeling brengen, zijn paradoxaal). Het is sturen naar zelfsturing, mensen leren te leren. Een mooi voorbeeld van deze paradoxale bezigheid heb ik zelf een paar jaar geleden meegemaakt.

Eind 1991 werd mij door een organisatie verzocht een bijdrage te leveren aan hun Middle Management Training. Deze MMT bestond uit enkele kennis- en vaardigheidsblokken, die gespreid in de tijd plaatsvonden. Daarnaast moesten de deelnemers een praktijkopdracht afronden. Het thema dat men daarvoor gekozen had, was intern ondernemerschap. Aan mij werd gevraagd om aan het eind van het eerste blok dit thema in te leiden en de deelnemers met een opdracht aan het werk te zetten.

Deze aanpak was in wezen heel klassiek. De deelnemers werden geacht te werken aan een opdracht die door anderen verzonnen was. Maar hoe kun je in 's hemelsnaam intern ondernemerschap willen ontwikkelen door het geven van opdrachten? Een opdracht appelleert aan afhankelijkheid en niet aan initiatief en zelfverantwoordelijkheid.

Daar heb ik toen het volgende op gevonden. Ik heb de deelnemers de volgende opdracht meegegeven: Bedenk uw eigen opdracht en realiseer die.

De taferelen die zich toen voltrokken waren gewoon leuk om te zien. Een deel van de managers had snel in de gaten dat deze opdracht de essentie van intern ondernemerschap vormde. Zij gingen aan de gang en kwamen in vijf maanden tijd tot heel leuke resultaten. Anderen echter, konden met deze opdracht helemaal niet uit de voeten. Er waren managers bij die vier maanden later nog steeds vroegen wat nou eigenlijk hun opdracht was. Zij zaten zo vast in hun patronen van afhankelijkheid dat wij er niet in slaagden daar ontwikkeling in te bewerkstelligen. Bij een ander deel van de managers lukte dat wel, en dat was de winst.

5e Dan: Creëren van een context voor coaching

Hier gaat het om de beïnvloeding die een manager uitoefent op anderen dan zijn medewerkers in de organisatie, zijn baas, collega-managers. Ook de invloed op systemen en dergelijke is hier aan de orde.

Wat betekent coaching als managementstijl voor zaken als functiewaardering, beoordeling, arbeidsdeling, contractmanagement, management-opleidingen enzovoort? Het gaat erom te zien dat zaken als Total Quality Management instrumenten kunnen zijn in de ontwikkeling van coaching als managementstijl. Veel projecten die als vernieuwing van de organisatie opgezet worden lopen stuk, omdat men uiteindelijk toch in een oude context blijft hangen. En die context is niet de omgeving, maar het gaat om de werkelijkheidsconstructies die mensen in hun hoofd hebben.

In de boekbespreking in dit nummer wordt het boek *Reengineering the corporation* van Hammer en Champy behandeld. De belangrijkste boodschap uit dit boek is dat het niet gaat om graduele verbeteringen in de organisatie, maar dat we vanuit een volstrekt ander concept naar de organisatie dienen te kijken.

Anders kijken naar hetzelfde is een van de basiskenmerken van contextmanagement. Nieuwe strategische mogelijkheden zijn niet mogelijk zonder nieuwe interpretaties. Veel managers hebben de neiging om een toekomst te kiezen die weinig afwijkt van de huidige toestand. Vervolgens zoeken ze naar gegevens en scenarios om hun ideeën te ondersteunen. Strategische plannen die radicale veranderingen aanbevelen in de allocatie van mensen en middelen, in gedrag, in producten en markten en in de missie van de onderneming kunnen op grote weerstanden rekenen. En ze zullen niet doorgaan als ze ook maar één scenario kunnen vinden waarin ze niets hoeven te veranderen.

We nemen de werkelijkheid om ons heen niet objectief waar. We leggen daar altijd een bepaald interpretatiekader op. Vaak kijken we door de bril zoals we dat altijd gedaan hebben.

Herinterpretatie van de situatie betekent een andere bril opzetten. Wat Picasso onderscheidde van gewone stervelingen was niet zozeer zijn beheersing van de schildertechniek, als wel zijn gave om de werkelijkheid op een andere, meer indringende manier waar te nemen, en de gave om aan dat zien vorm te geven. Talent is in de eerste plaats waarnemingstalent. Verandering van perspectief is een van de belangrijkste aspecten van het creëren van nieuwe dingen. Het gaat er meestal niet om iets nieuws uit te vinden, in de regel is het er namelijk al. Je hoeft het alleen maar te ontdekken. We moeten doelbewust onze heersende manier van kijken verlaten, onszelf op het verkeerde been zetten, het andere dus, het goede.

Literatuur

Block, Peter: **From Paternalism to Stewardship**. Training, vol. 30, no. 7, July 1993, pp. 45-50.

Davis, Stanley M.: Transforming organizations: **The key to strategy is context**. Organizational Dynamics, Winter 1982, pp. 64-80.

Carl R. (1951) Client-centered therapy In het Nederlands verschenen als '**Clïent als middelpunt**' Lemniscaat, Rotterdam, 1971

Het coachingsproces

Willem Verhoeven

Inleiding

In een ander artikel in dit nummer onderscheid ik verschillende niveaus van bekwaamheid in coaching. Maar op welk niveau je coaching ook praktiseert, aan het proces van coaching zijn soortgelijke stappen te onderkennen. In dit artikel ontrafel ik het proces van coaching in een vijftal essentiële stappen, gericht op de ontwikkeling van zelfsturing.

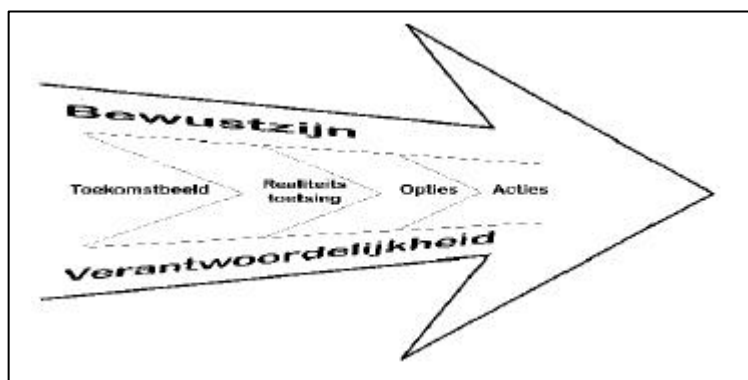
De essentie van coaching

Eerder heb ik in dit blad al betoogd dat de meer instructieve vormen van beïnvloeding niet als coaching aangemerkt kunnen worden (zie 'Beperkingen van de sportmetafoor', 1993/3). Bij coaching gaat het er niet om het beste uit jezelf in andere mensen te leggen. Coaching is erop gericht het beste uit mensen te halen.

Essentieel bij coaching is zelfsturing. De medewerker moet zelf verantwoordelijkheid nemen voor hetgeen hij doet en niet iets doen omdat een ander het zegt. Hij moet wel rekening houden met anderen. Zelfsturing betekent niet doen alsof je alleen op de wereld bent. Zelfsturing is de kunst om wederzijdse afhankelijkheden vorm te geven. Dit betekent dat het coachingsproces altijd moet appelleren aan eigen verantwoordelijkheid, dat het bewustzijn van de omgeving erdoor versterkt wordt en dat het actiegericht is. Meer gedetailleerd onderscheiden wij in het coachingsproces vijf fasen die achtereenvolgens gericht zijn op:

1. bewustzijn;
2. verantwoordelijkheid;
3. toekomstbeeld;
4. realiteitstoetsing;
5. acties.

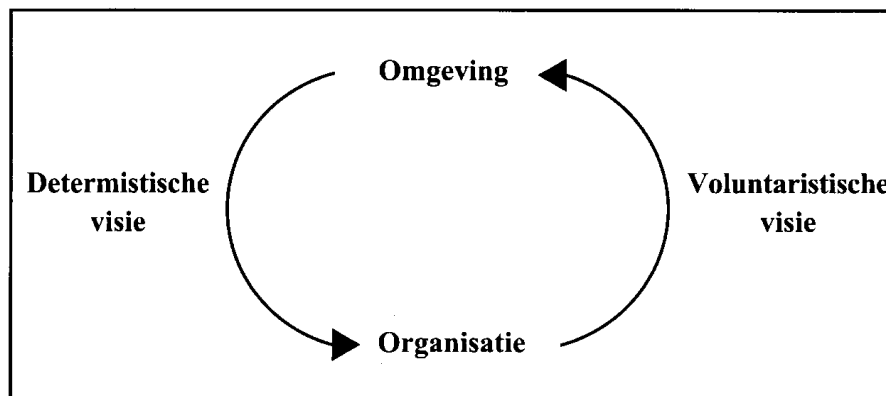
De scheiding tussen deze fasen is nooit zo sterk als een model suggereert. Verantwoordelijkheid nemen is



bijvoorbeeld een thema dat in het hele proces voortdurend aan de orde is. Hetzelfde geldt voor bewustzijn; niettemin is het in het coachingsproces belangrijk om in de beginfase extra aandacht te geven aan deze aspecten.

1 Bewustzijn

Sommige mensen 'overkomt' alles. Zij voelen zich voortdurend het slachtoffer van de omstandigheden. Zij geven niet zelf richting en voelen zich machteloos. Zij hebben een sterk deterministische opvatting over hun relatie met de omgeving. Weergegeven in nevenstaande tekening benadrukken zij eendimensionaal de linkerhelft.



De omgeving is bepalend en hun gedrag is een reactie daarop. In grote lijnen zie je twee reactiewijzen: men reageert meegaand op die omgeving of men reageert opstandig. Fritz (1990) noemt dit respectievelijk responsief en reactief gedrag. Maar beide reacties zijn niet zelfsturend. In beide gevallen is er sprake van afhankelijk gedrag. Reactief gedrag is namelijk tegenafhankelijk. Wanneer iemand zichzelf definieert als speelbal van de omstandigheden, dan degradeert hij zichzelf tot object. De eerste opgave van een coach is om mensen zichzelf als subject te laten beschouwen. De omgeving is geen lot, maar is beïnvloedbaar. Ook dat kun je natuurlijk overdrijven. Dat is het eendimensionaal accentueren van het rechterdeel van de cirkel. Dan krijg je al te optimistische gedachten over de maakbaarheid van de samenleving, of gezondheidsfreaks die roepen dat je je leven niet goed gestuurd hebt wanneer je kanker of andere vreselijke ziekten krijgt. Dat gaat me ook te ver. Handelen als subject betekent de wisselwerking zien tussen determinisme en voluntarisme. Je bent niet afhankelijk van de omgeving, je bent er ook niet onafhankelijk van; er bestaat wederzijdse afhankelijkheid tussen een handelend subject en zijn omgeving.

Iemand die zich niet bewust is van wat hij doet, kan ook niet reflecteren op zijn handelen. En zonder die reflectie kan hij zijn handelen niet systematisch verbeteren. Het blijft dan 'trial and error'; vooruitgang is afhankelijk van het toeval en kan zo weer tenietgedaan worden.

Bewustzijn wordt ontwikkeld door vragen te stellen. Een goede coach beheerst die kunst als de oude Socrates.

Een schaatscoach stelt bijvoorbeeld vragen als:

Hoe voelt het om zo hard te gaan?

Wat doen je voeten als je omdraait?

Wat gebeurt er met je ademhaling als je snelheid probeert te maken?

Wat gebeurde er toen je viel?

Wat vind je van jezelf: Kun je een beetje schaatsen of niet?

Een manager die een medewerker coacht, stelt soortgelijke vragen om bewustzijn te ontwikkelen:

Vind je deze klus leuk?

Welke kwaliteiten kun je erin kwijt?

Wat vind je moeilijk?

Voel je je erbij gespannen of ontspannen?

Hoe reageer je op spanning?

Het zijn vragen die alleen maar om informatie vragen, niet om een oordeel. 'Waarom'-vragen (die we zo graag stellen) zijn in deze fase uit den boze. Zij leiden tot analyse en niet tot waarnemen. En waarnemen, daar gaat het in deze fase om.

Vraagstellingen moeten erop gericht zijn dat de medewerker zich voortdurend afvraagt hoe een en ander in elkaar steekt. Vragen dienen daartoe zeer feitelijk en concreet te zijn. Het effect is dat degene die gecoacht wordt zich allerhande zaken inderdaad gaat afvragen en daarmee zelfbewustzijn ontwikkelt.

2 Verantwoordelijkheid

Maar bewustzijn is niet genoeg. Er zijn in organisaties heel wat mensen zich bewust van bepaalde problemen, die niettemin blijven voortbestaan, omdat niemand zich geroepen voelt er iets aan te doen. 'Dat is mijn verantwoordelijkheid niet'; 'Er is geen beleid'; 'Daar zou de leiding eens wat aan moeten doen'; 'Tegen die bureaucratie is toch geen kruit gewassen'. Iedereen heeft wel een repertoire aan smoezen om niets te hoeven doen. Maar zo komen we niet verder. Ontwikkelingen in organisaties vinden plaats doordat individuele personen de verantwoordelijkheid nemen om dingen anders te doen dan ze tot nu toe gedaan hebben. Geen organisatie-transitie zonder persoonlijke transitie.

Coaching is erop gericht zelfverantwoordelijkheid bij medewerkers te ontwikkelen. Coaching appelleert aan initiatief en creativiteit en niet aan afhankelijkheid. Dat betekent dat een goede coach bij uitstek iemand is die ook zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen gedrag. Let wel, hier staat 'verantwoordelijkheid nemen'. Te veel praten we in organisaties nog over verantwoordelijkheden die je opgedragen krijgt. Dat is paradoxaal. Verantwoordelijkheid hoort bij zelfsturing. En dan kun je verantwoordelijkheid alleen maar nemen.

Discussies over het afbakenen van de verantwoordelijkheden hebben daarom ook altijd iets klassieks. Het beheersingsparadigma klinkt erin door. En het eindresultaat is eerder een eindeloze territoriumdiscussie dan dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor een totaalresultaat.

Stap twee van de coach is de medewerker ondersteunen in het nemen van verantwoordelijkheid voor de loop der dingen die volgen gaat. Hier gaat het om echt kiezen. Helder 'ja' of 'nee' durven zeggen. Ergens voor staan en je niet verschuilen achter anderen. Voor je mening uit durven komen en de waarden waarop die gebaseerd is.

Verantwoordelijkheid nemen is niet je laten leiden door wat haalbaar lijkt. Verantwoordelijkheid nemen komt niet tot stand als een soort bewijs uit het ongerijmde, waarbij alle mogelijkheden geëlimineerd worden totdat er „n overblijft. Het is ook geen keuze met allerhande mitsen en maren, want dan maak je jezelf weer afhankelijk van anderen en van de omstandigheden.

Echt verantwoordelijkheid nemen betekent kiezen voor excellent ondernemen in plaats van de tent in stand houden, kiezen voor moed in plaats van voorzichtigheid, kiezen voor autonomie in plaats van afhankelijkheid, niet tevreden zijn met een 6, maar een 10 willen halen.

Verantwoordelijkheid ontwikkelen bij medewerkers is vooral met hen in gesprek gaan over de uitdagingen die zij zichzelf willen stellen.

3 Toekomstbeeld

Het valt me altijd op hoe weinig mensen zichzelf sturen vanuit een toekomstbeeld dat men wil creëren. Heel veel keuzen zijn gebaseerd op iets dat we niet willen. Toen ik hieromtrent in een bijeenkomst van managers eens een oefening deed, vertelde een van de managers: 'Ik ga tegenwoordig elke week een paar uur met mijn vrouw wandelen, want ik wil niet dat mijn huwelijk kapot gaat'. Let maar eens op hoe vaak mensen in zinnen waarin het woord 'willen' voorkomt ook het woord 'niet' gebruiken. Maar wanneer je keuzen voortdurend gebaseerd zijn op zaken die je niet wilt, dan richt je voortdurend de blik naar het verleden en dan ga je de toekomst ruggelings tegemoet. Dan is het ook niet zo raar dat je als een blindeman die toekomst in struikelt. Om de toekomst echt te kunnen vormgeven is het nodig de blik uitdrukkelijk naar voren te richten. Een manager-coach is daar voortdurend mee bezig. Hij heeft zelf een helder beeld van de toekomst die hij wil creëren en hij werkt met zijn medewerkers aan de ontwikkeling van dergelijke beelden. Hij mobiliseert vooral de wil. Het gaat er ook niet om de verschillende visies bijeen te brengen in een zouteloos compromis waar niemand meer echt achter staat. Het gaat juist om het gebruiken van de synergie die altijd in pluriformiteit aanwezig is.

We hebben het hier over een belangrijke kwaliteit die vooral bij kunstenaars goed ontwikkeld is. Zij hebben vaak zo'n scherp beeld van hetgeen ze willen creëren dat ze zelf het idee hebben dat het er al is. Michelangelo drukte dat uit door te stellen dat het zijn enige opgave was 'het beeld te bevrijden uit de steen'. Mozart had de hele muziek in zijn hoofd voordat die neergeschreven werd. We staan er nu nog versteld van hoe weinig doorhalingen er in zijn manuscripten zitten.

Ondernemers die tot grote prestaties komen, zijn meer artiest dan manager. Zij worden sterk geleid door de wil om een bijdrage te leveren aan de wereld die ertoe doet. Ford zag een wereld voor zich waarin elke kleine man zich een auto zou kunnen permitteren. Edison wilde de wereld verlichten en Steven Jobs wilde met zijn pc het leven veraangenamen. Handelen vanuit een toekomstbeeld heeft meer met idealen te maken dan met 'mission statements'. Te veel 'mission statements' komen uit het hoofd in plaats van uit het hart. Er is veel over vergaderd en de wil die erachter zit, is verloren gegaan. Dat is jammer; zonder die wil zit er niet veel snelheid in ontwikkelingen.

Denken over de toekomst is ook niet voorbehouden aan het hogere management. Op elk niveau in de organisatie zijn mensen bezig de toekomst vorm te geven. In de top wordt nagedacht over acquisities, business-unitvorming, co-makerships enzovoort. En een afdelingschef denkt over de samenwerkingspatronen met andere afdelingen, de productiviteit van zijn eenheid en de kwaliteit die geleverd wordt, en vormt op die terreinen zijn richtpunten in de toekomst.

Het uiteindelijke doel van elke coachende interventie is dat mensen actief de toekomst vormgeven. Omzien in wrok is uit den boze. Het verleden is gepasseerd en onveranderbaar, de toekomst ligt voor ons en is vorm te geven. Bij coaching wordt heel sterk inspiratie ontleend aan een uitdagend beeld van hetgeen we willen creëren. Bijvoorbeeld: 'Wij willen het Randstad van de schoonmaakbranche worden'. Dat toekomstideaal staat altijd op gespannen voet met de realiteit. En zo hoort het ook. Het heden is realistisch en de toekomst heeft iets onrealistisch. Dat is nou net de constructieve spanning die nodig is. Zonder adrenaline in je bloed geen aansprekende prestaties. De realiteit van nu geeft niet de maat aan, dat doet het toekomstbeeld. De realiteit van nu is wel de situatie van waaruit de eerste stap richting toekomst gezet wordt.

Ook hier beoefent de coach weer de kunst van het vragen stellen:

Wat wil je bereiken?

Hoe stel je je het eindresultaat concreet voor?

Op welke termijn wil je dat gerealiseerd hebben?

Welke zijn belangrijke indicatoren om aan af te meten of je dat resultaat bereikt hebt?

4 Realiteitstoetsing

Vormgeving van de toekomst begint altijd in het hier-en-nu. In de vorige stap mag de coach zich niet laten leiden door de realiteitszin van de medewerker. Hij moet juist loskomen van de realiteit om een uitdagend toekomstbeeld te creëren. Maar als dat er eenmaal is, dan moeten we de platte werkelijkheid tot ons toelaten om te kunnen vaststellen hoe we van daaruit de eerste stappen zetten naar die aantrekkelijke toekomst die we gedefinieerd hebben. Dan wordt de schilder geconfronteerd met zijn lege doek, de beeldhouwer met het weerbarstige brok graniet en de manager met lastige klanten, bikkelharte concurrenten, andere afdelingen die niet mee willen werken, gebrekkige systemen enzovoort. Het is de opgave voor de manager-coach om al deze beperkingen „n voor „n te overwinnen en zijn medewerkers te stimuleren niet het hoofd te laten hangen maar de spanning tussen toekomstbeeld en realiteit te gebruiken om stappen voorwaarts te maken.

Essentieel in deze fase is de werkelijkheid waar te nemen zoals ze is en niet zoals we haar graag zouden willen hebben. Schilders leren in hun opleiding te zien waar ze naar kijken. Zij leren hun blik niet door denkbeelden te laten vertroebelen. Een idee is nuttig wanneer je een visie aan het opbouwen bent van hetgeen je wilt creëren, maar een idee over de werkelijkheid kan een belemmering zijn om haar goed waar te nemen.

Een van de moeilijkste lessen bij coaching is het ontwikkelen van het vermogen om de huidige werkelijkheid te herkennen zoals ze is en haar te accepteren zoals ze is. Vanuit het ideaalbeeld dat we voor ogen hebben, willen we de huidige werkelijkheid nog wel eens verfoeien. Maar daardoor belemmeren we onszelf om de spanning tussen toekomstbeeld en realiteit ten volle te benutten. En voor je het weet, verval je in onmacht.

Reageren op onmacht is in dit verband een belangrijke vaardigheid voor de coach. Uitingen van onmacht zijn opmerkingen als:

'Dat kan/mag niet'.

'Zo gaat het niet'.

'De directie gaat daar nooit mee akkoord'.

'Dat gaat te veel kosten'.

'Daar hebben we de tijd niet voor'.

Een standaardbeweging van de coach is in deze situaties de 'Wat als ...'-aanpak. 'Stel dat de directie wel akkoord gaat, hoe pakken we het dan aan?'

5 Acties

Bij het bepalen van de acties worden eerst enkele alternatieven op een rijtje gezet. De coach kan dit proces ondersteunen door vragen in de trant van:

Wat voor mogelijkheden zie je?

Wat zijn daarvan de voors en tegens?

Welke alternatieven brengen het eindresultaat het meest dichtbij?

Vervolgens wordt de vraagstelling van de coach gericht. Niet 'Wat zou je kunnen gaan doen?' of 'Wat denk je te gaan doen?' of 'Wat zou je het liefste doen?', maar: 'Wat ga je doen?'

Dat is een vraagstelling die tot een echt besluit leidt. De coach assisteert verder door vragen te stellen als:

Wanneer ga je een en ander doen?

Leiden die acties tot het gewenste resultaat?

Welke obstakels moet je omzeilen?

Wie moet ervan weten?

Welke ondersteuning heb je nodig?

Hoe en wanneer ga je die mobiliseren?

Hoe zeker ben je dat je de voorgenomen acties op tijd en succesvol zult volbrengen?

Bij de laatste vraag is het handig om iemand zichzelf te laten scoren op een schaal van 1 tot 10.

Geeft hij zichzelf minder dan een 8 voor de kans op succes, dan moet er opnieuw gekeken worden naar de opgave die iemand zich gesteld heeft dan wel de tijd die hij zich daarvoor gegund heeft.

Literatuur

Fritz, Robert. (1990) De weg van de minste weerstand. Uitgeverij Ankh-Hermes bv, Deventer.