

Veranderingen verankeren door combinatie vak- en procesgerichte coaching

Vakgerichte coaching als basis voor verandering

Het coachen van professionals is een veelgebruikt en effectief middel om veranderingsprojecten aan te pakken. Vaak is coaching procesgericht: de veranderaar coacht vooral op bepaalde gedrags- en vaardigheidsaspecten en veel minder op vakkennis. Die vakkennis is echter wél de basis voor verandering. Immers, het is belangrijk om weet te hebben van datgene wat moet veranderen: een werkwijze, een organisatiestructuur. Een cursus alleen is dan niet genoeg. Om de basis voor verandering te creëren, is een aanvullend middel nodig: vakgerichte coaching, ofwel coaching op inhoud. In dit artikel beschrijven de auteurs hoe vakgerichte coaching kan bijdragen aan veranderingen. Enkele coachingsinstrumenten en hun toepassing in twee cases passeren daarbij de revue.

Coaching is een veelomvattend begrip, dat op veel manieren is te interpreteren. In dit artikel wordt het begrippenkader van Boerekamps gehanteerd¹. Boerekamps onderscheidt vier soorten coaching op basis van competentieontwikkeling tijdens de loopbaan. Dit sluit goed aan op het fenomeen coaching in veranderprojecten. Immers, de kern van verandering betreft het aanleren van nieuwe competenties. Met andere woorden: bij veranderprojecten gaat het vaak om miniloopbanen, waarbij nieuwe competenties analoog aan het model van Boerekamps worden ontwikkeld:

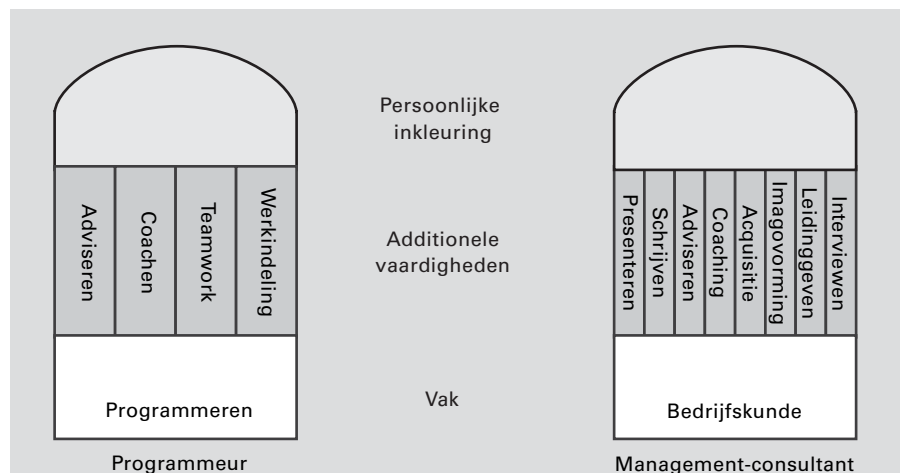
1. Vakkennis. De professional is in eerste plaats een vakman, die be-

paalde kennis en vaardigheden heeft om zijn functie goed te kunnen uitvoeren;

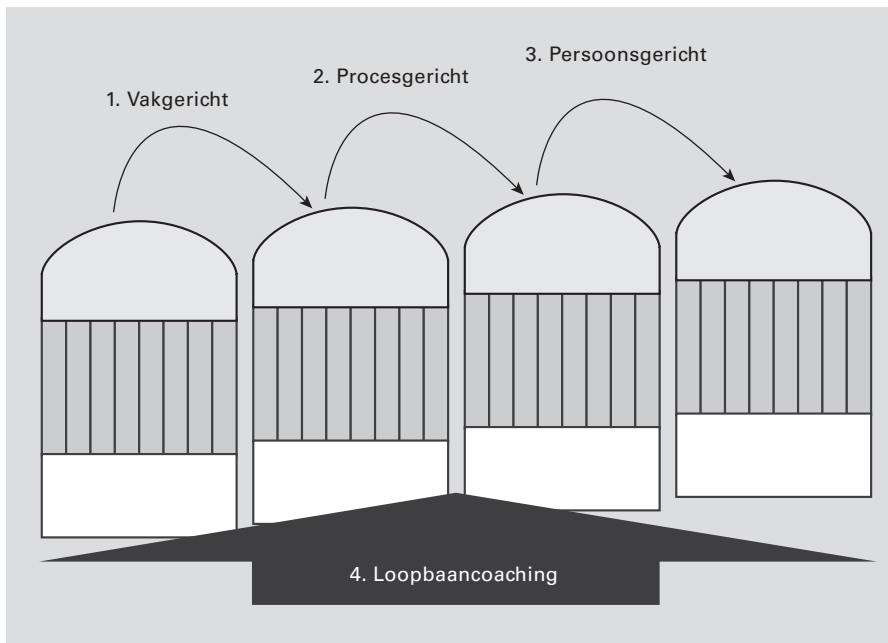
2. Additionele vaardigheden. Met deze vaardigheden kan de vakman naar buiten treden en zijn vakmanschap overbrengen aan anderen;

3. Persoonlijke inkleuring. Met een persoonlijke inkleuring onderscheidt een professional zich van anderen.

De invulling van de beschreven competenties verschilt per beroepsgroep. Zo is de vakinhoudelijke kennis van een programmeur anders dan die van een management-consultant. Per professional verschillen de additionele vaardigheden en uiteraard ook de persoonlijke inkleuring (zie afbeelding 1). Op basis van de competentie waarop coaching zich richt (vak, additionele vaardigheden of persoonlijke inkleuring), zijn drie soorten coaching te onderscheiden: vakgericht, procesgericht en persoonsgericht (zie afbeelding 2).



Afbeelding 1. Competentieprofielen van twee professionals.



Afbeelding 2. Soorten coaching.

Alleen combinatie

De eerste stap naar competentieontwikkeling, en daarmee naar verandering, is vakgerichte coaching. Het legt de basis voor verandering. Verandertrajecten richten zich vaak op professionals die een verandering in de uitvoering van hun vak moeten doormaken. Een verandering van gedrag is alleen te realiseren door de bestaande basis aan te passen. Vergelijk het met de autoreparateur, die ineens wordt geconfronteerd met diagnoseapparatuur die hem in staat stelt om geautomatiseerd de oorzaak van de pech op te sporen. Zonder een gedegen (vak-)opleiding in de nieuwe apparatuur zal de monteur nooit overgaan op nieuw gedrag (het hanteren van het apparaat). Omdat het hier gaat om een fundamentele verandering van werkwijze, is de monteur er niet met alleen een cursus.

Ervaring leert dat vakgerichte coaching alleen in combinatie met procesgerichte coaching leidt tot een succesvolle verandering. Deze gecombineerde coachingsaanpak betekent echter wel dat er instrumenten nodig zijn die de naadloze overgang van vakgericht

naar procesgericht mogelijk maken. In het navolgende gedeelte over coachingsinstrumenten en cases is te lezen dat die instrumenten inderdaad bestaan en tot succes leiden.

Instrumentarium

Een aantal coachingsinstrumenten is in afbeelding 3 weergegeven. De in-

strumenten zijn ingedeeld op basis van aspecten van competentieontwikkeling en op basis van het feit of ze op een individu, een groep of op uitwisseling tussen coaches zijn gericht. Dit artikel beschrijft de instrumenten voor vakgerichte coaching. Sommige van die instrumenten echter kunnen ook heel goed voor andere typen coaching worden gebruikt. Het zijn in het algemeen ook juist die instrumenten waarmee een naadloze overgang tussen vakgerichte en procesgerichte coaching is te realiseren. Hierna bespreken we in het kort een aantal van deze instrumenten.

Creëren thought leadership

Thought leadership is een instrument waarmee professionals met een kennisvoorsprong zijn te kweken. Het mes snijdt aan twee kanten. Aan de ene kant worden er leiders gecreëerd die op vakinhoudelijk gebied teams inspireren, motiveren en ook weer kunnen coachen. Aan de andere kant stimuleert en motiveert thought leadership de medewerkers om zich verder te specialiseren in die vakken-

| | Vakgerichte coaching | Procesgerichte coaching | Persoonsgerichte coaching |
|-----------------------------|--------------------------------|--|---------------------------|
| Individueel | Creëren van thought leadership | Coaching persoonlijke effectiviteit | Counseling |
| Groep | Opleidingsplan/certificering | Faciliteiten | |
| | Inspiratieworkshop | | |
| | Vaktraining | Training persoonlijke effectiviteiten communicatie | |
| Uitwisseling tussen coaches | Coach de coach | | |
| | Competentiegroep en Intervisie | | |
| | Stimuleren van kennisdelen | | |
| | Kenniscentrum | | |

Vakgerichte coaching is de basis voor verandering

Afbeelding 3. Coachingsinstrumenten.

nis. Op deze manier kunnen individuele medewerkers en teams groeien. Medewerkers zijn op verschillende manieren te coachen tot 'thought leader'. De inhoudelijke groei wordt gestimuleerd door het schrijven van artikelen en houden van lezingen of workshops op het gebied van hun kennis. Ook zogenaamde 'train de trainer'-trajecten en certificering ondersteunen dit. Thought leaders kunnen zich binnen teams manifesteren als 'idool' op technologisch of inhoudelijk gebied waardoor ze teams kunnen aansteken en stimuleren tot vakgerichte verandering.

Inspiratieworkshop

Met een inspiratieworkshop is aan groepen inzicht te geven in nieuwe methoden, technieken en technologie en de impact hiervan op de werkomgeving en werkprocessen van de medewerkers. De inspiratieworkshop doorloopt vier stappen. In de eerste stap zorgt men ervoor dat de deelnemers hetzelfde kennisniveau hebben van de (vakinhoudelijke) verandering. De tweede stap geeft de groep de kans om gezamenlijk de mogelijke groeipaden te identificeren. In de derde stap worden deze paden vanuit verschillende oogpunten geanalyseerd en gekozen. In de vierde stap definieert men concrete acties om te komen tot de oplossing. Al deze stappen worden uitgevoerd in verschillende werkvormen. De kwaliteit van de inspiratieworkshop wordt geborgd door deze plaats te laten vinden in een speciaal ingerichte ruimte (het inspiratiecentrum), onder begeleiding van een ervaren faciliterend team.

Opleidingsplan en certificering

Opleidingen zijn uiteraard hét middel om kennis bij te brengen. Certificeringsgraden geven aan in hoeverre de gecoachte de benodigde kennis heeft eigengemaakt. Om structuur aan te brengen in de ontwikkeling van de gecoachten, kan een opleidings-

en certificeringsplan worden ontwikkeld. In het opleidingsplan beschrijft men per groep of per individu de te volgen opleidingen. In het certificeringsplan wordt beschreven welke graden op welk tijdstip behaald moeten zijn. Om een combinatie tussen vakgerichte en procesgerichte coaching mogelijk te maken, kan men in beginfasen van een veranderproject de nadruk leggen op vakinhoudelijke (vakgerichte) opleidingen en certificeringsgraden. In latere fasen kan de nadruk op additionele vaardigheden komen te liggen.

Coach de coach

Coaching vindt ook door coaches onderling plaats: 'coach de coach'. Ook hier geldt dat meer ervaren coaches (de 'senior coaches') hun collega's (de 'junior coaches') begeleiden met het coachen. In eerste instantie zal die begeleiding vrij

intensief zijn. Senior coaches gaan dan bijvoorbeeld mee met junior coaches om een coachingsgesprek te voeren. Streven is om de kennis en ervaring van de senior coaches, zeker als deze worden ingehuurd, zo snel mogelijk over te brengen op de junior coaches, zodat deze zelfstandig hun coaching-werkzaamheden kunnen uitvoeren.

Competentiegroep en intervisie

Zowel bij de intervisie- als de competentiegroep gaat het om kennisuitwisseling tussen coaches. Bij deze instrumenten is de coach dus coach, maar ook gecoachte. Bij beiden delen de coaches onderling op een open manier hun praktijkervaringen. Problemen en ervaringen uit de praktijk van het coachen worden bespreekbaar gemaakt. Doel is het vergroten van het inzicht in de problematiek, jezelf en je werkwijze. Hoewel de

Verandering van een IT-organisatie

Bij deze case werd voor de IT-afdeling van een grote bank in het kader van een veranderproject, dat een nieuwe systeemontwikkelmethode invoerde, een kenniscentrum met coaches ingericht². Het kenniscentrum had twee hoofdfuncties: het opleiden van bankmedewerkers tot coach en het ondersteunen van de invoering. Het kenniscentrum werd bevolkt door externe consultants en door medewerkers van de bank. De consultants waren experts op het gebied van de systeemontwikkelmethode. In eerste instantie waren zij de 'senior coaches'. De medewerkers van de bank waren 'junior coaches', ofwel coaches in opleiding. Medewerkers werden begeleid door een junior en een senior coach, om op die manier de junior coach ervaring te laten opdoen. Tegelijkertijd

coachte de senior coach de junior coach. Elke junior coach doorliep zo een opleidingstraject, dat in één à twee jaar leidde tot 'bevordering' tot senior coach. Resultaat was dat er bij de bank een grote pool van zeer bekwame coaches ontstond. Deze coaches waren, zónder externe hulp, in staat zowel tijdens als na het project de bankmedewerkers te ondersteunen bij het gebruik van de methode. Naast de coachingsinstrumenten 'kenniscentrum' en 'coach de coach' zijn in deze situatie ook het opleidingsplan en de certificering toegepast. Voor projectmanagers gold bijvoorbeeld dat zij minimaal een training over de nieuwe methode moesten hebben gevolgd voordat ze de nieuwe methode in hun projecten toepasten. Na afloop van het project moesten zij zich certificeren.

middelen erg op elkaar lijken, staat bij de competentiegroep vaak een vakgericht thema centraal (vakgerichte coaching) en bij intervisie een casus (procesgerichte coaching). In de praktijk kan een combinatie van beide instrumenten worden gemaakt, door in de competentiegroep of intervisiebijeenkomst een coachvraagstuk uit de praktijk centraal te stellen. Vervolgens wordt dit probleem behandeld op basis van vakinhoudelijke aspecten (wat zegt de vakliteratuur over het probleem), maar ook op procesgerichte aspecten (hoe gaat de coach met het probleem om).

Stimuleren van kennisdeling

Er zijn vele vormen van kennisdeling, variërend van het opslaan en ter beschikking stellen van documenten in een gezamenlijke opslagplaats tot interactieve sessies waarin twee of

meer personen hun ervaringen en kennis uitwisselen. In het laatste geval zal er altijd minimaal één coach en minimaal één te coachen medewerker aanwezig zijn. Kenmerk is dat zowel coach als te coachen medewerker iets bijdragen. De te coachen medewerker zal misschien vertellen over zijn eerste ervaringen in het kennisgebied, waarbij hij de coach aanzet tot het stellen van vragen of het suggereren van mogelijke oplossingen indien de ervaringen problemen betreffen. De coach zal op deze manier beter kunnen coachen, omdat hij meer inzicht krijgt in de behoeftes van de medewerker, terwijl de medewerker zijn kennis en ervaring verrijkt met de inzichten van de coach. Naast deze interactieve vorm moet ook het opslaan en ter beschikking stellen van documenten worden bevorderd, om ook kennis in de vorm van documenten goed te kunnen delen.

Kenniscentrum

Coaches kunnen deel uitmaken van een kenniscentrum, dat de spil van de verandering vormt. In het kenniscentrum wordt ervaring en kennis uitgewisseld met betrekking tot zowel het veranderproces als 'de inhoud'. Al deze 'best-practices' worden vastgelegd en door het kenniscentrum beschikbaar gesteld. De coaches in het kenniscentrum verdelen hun tijd tussen het werk voor het kenniscentrum (vastleggen best-practices, ontwikkelen materiaal et cetera) en het coachen van medewerkers. Naast coaching verzorgt het kenniscentrum nog andere diensten, bijvoorbeeld kennisbijeenkomsten voor medewerkers en ontwikkeling van het vakgebied.

Verankering

Vakgerichte coaching is de basis voor veranderingsprocessen binnen een organisatie. Het verschaft de inhoud die de professional in staat stelt te veranderen en het is tevens de opmaat naar procesgerichte coaching. Het laatste zorgt voor de verankering van de verandering in de organisatie.

Inrichting van een competence centre

Ook in deze casus gaat het om de invoering van een systeemontwikkelmethode, dit keer bij een kleine afdeling van een verzekeringsmaatschappij met een geheel eigen, redelijk conservatieve en introverte cultuur. De start van de verandering werd ingezet met een inspiratieworkshop, waarin alle betrokkenen kennisnamen van de technologie, de nieuwe werkwijze en de implicaties voor de organisatie. Vervolgens werd een wat dwingender vorm van vakgericht coachen gebruikt. De coach (de expert) gaf de medewerker op hoofdlijnen aan hoe hij bepaalde producten, onderdeel van de methode, moest ontwikkelen. Daarnaast maakten coach en medewerker een opleidingsplan en vonden er bijeenkomsten plaats met de coach als facilitator en de medewerkers als deelnemer. In

deze situatie was kennisdeling en het verder kunnen werken zonder consultants veel minder belangrijk; het ging primair om het aanleren van de methode en het verbeteren van de sociale en communicatieve vaardigheden die nodig waren voor het uitvoeren van de methode. Alleen al door instrumenten als workshops (inspiratieworkshop, maar ook de intervisiebijeenkomsten) werden die verbeterd. Het vakgericht coachen had als resultaat dat medewerkers snel de methode onder de knie hadden. Door de voorbeeldfunctie van de coach werden zowel de vakkennis als de vaardigheden van de medewerkers sterk verbeterd, met als uiteindelijk resultaat dat de eens zo introverte afdeling in een kleine twee jaar een voorbeeld werd voor de rest van de verzekeringsmaatschappij.

Literatuur

1. Boerekamps, J.P., Inleiding in Coaching. Een praktische gids voor coachende professionals, Academic Service, Schoonhoven 2003.
2. Harmsen, F. & J. Kleijnen, Invoering van DSDM, Maandblad Informatie, maart 2003.

Mischa van den Brand, Frank Harmsen en Gaby van Otterdijk

Drs. Mischa van den Brand, dr. Frank Harmsen en ir. Gaby van Otterdijk zijn adviseurs in de IT Performance Consulting groep van Capgemini. In deze rol hebben zij ruime ervaring met het ontwikkelen en begeleiden van vakgerichte coaching in veranderingsprojecten. De auteurs zijn bereikbaar via financialservices.nl@capgemini.com.