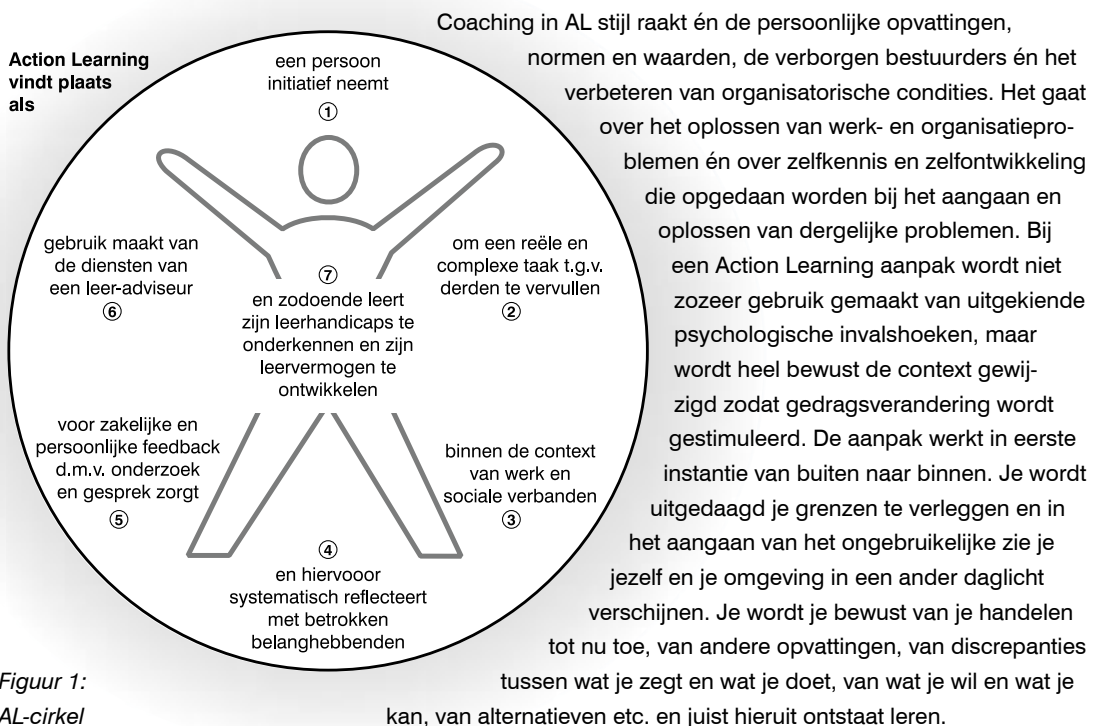


Coaching in Action Learning stijl

Dat leren alles behalve vanzelfsprekend is, laat Argyris' overtuigend zien met zijn beroemde experimenten, waar de betrokkenen keer op keer in een spiraal van beoordeling en verdediging terechtkomen en daardoor leren onmogelijk maken. Hij geeft ook meteen een uitweg: expliciteer je eigen aannames en de daaraan ten grondslag liggende normen en onderzoek ze samen met je partners in het werk. Dit is een van de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan een leerbenadering, die Action Learning wordt genoemd, leren in en van de praktijk.

Action Learning is een vorm van praktijkleren die zich er uitstekend voor leent om ondernemersgedrag te ontwikkelen in situaties waar geen eenduidige oplossingen voorhanden zijn en waar situationeel gehandeld moet worden. Hoe leert b.v. een wijkagent, samen met maatschappelijke werkers en burgers van een wijk een cultuur van 'leefbaarheid door veiligheid' op te bouwen? Hoe leren leidinggevend intern ondernemersschap te ontwikkelen en hun medewerkers tot zelfverantwoordelijkheid en klantgerichtheid te stimuleren? Zeker niet door trainingen alleen! Al doende ervaringen verwerven, daarover met andere betrokkenen reflecteren met name op onderliggende aannames, uit fouten lering trekken, je eigen aandeel in problematische situaties zien en zodoende wijzer worden, daar gaat het in Action Learning om. In **figuur 1** wordt een overzicht gegeven van de aspecten die kenmerkend zijn voor Action Learning².



Ik zal eerst een situatie uit de praktijk beschrijven waaruit duidelijk zal worden hoe coaching in de context van een Action Learning programma zijn beslag krijgt en op welke manier de verschillende invalshoeken inspirerend kunnen werken voor coach en coachee. Daarna ga ik dieper in op de zeven kenmerken van Coaching in Action Learning stijl.

ACTION LEARNING IN DE PRAKTIJK

Hierna volgt een persoonlijke reflectiebrief van een vrouw die samen met elf andere leidinggevendenden deelneemt aan een 'leertraject persoonlijk leiderschap', een ontwikkelingstraject voor afdelingshoofden. Dit traject moest heel dicht aansluiten bij de praktijk van het werk, gelegenheid bieden voor het ontwikkelen van vermogens om de persoonlijke kanten van het leidinggeven – en leiding ontvangen – te versterken én een bijdrage leveren tot de ondernemingsontwikkeling.

In haar reflectiebrief verduidelijkt zij waarom zij voor deelname aan dit traject koos en wat ze o.a. tegenkomt in dit proces van leren in en uit de praktijk.

Waar kom ik vandaan?

Ik heb in mijn vorige functie een burn-out gehad. Ik heb daarvan geleerd: ik heb mezelf beter leren zien met mijn mogelijkheden en grenzen, met mijn patronen van denken en doen, en de organisatie vanuit een afstand 'herontdekt'. Het is me gelukt aansluitend in een ander deel van de onderneming, onder een andere directeur weer in de functie van afdelingshoofd aan het werk te gaan. In de nieuwe functie voel ik me goed op mijn plaats. Ik pak mijn werk als leidinggevende nu anders aan dan vroeger en wil dit verder ontwikkelen.

Niet terugvallen in oude patronen

Met mijn deelname in de ontwerpgroep kreeg ik de kans om verder te gaan met dat wat ik geleerd had van mijn burn-out. Ik wil voorkomen dat ik weer terugval in oude patronen die het me in het verleden knap lastig hebben gemaakt. Wat me ook motiveerde was dat wij als groep een substantiële bijdrage konden leveren aan de inrichting van ons leertraject: hoe willen we leren, wat willen wij leren en wat moet in de organisatie worden aangepakt? Ik wil me in mijn werk niet meer laten verleiden door abstracte doelstellingen, die van hogerhand benoemd worden en vaak op het eerste gezicht best zinvol lijken te zijn. Liever blijf ik eerst zo dicht mogelijk bij de bestaande praktijk, bij mijn eigen praktijk en de praktijk van mijn werkpartners, bekijk dit alles zo kritisch mogelijk, en ga dan van daar uit heel concreet nieuwe mogelijkheden onderzoeken. Dit zie ik in ons programma en met name in de coachinggesprekken heel goed terugkomen.

Van elkaar leren

De directeuren leveren een actieve bijdrage aan ons Action Learning programma. Van hen wordt verwacht dat zij de strategische dimensie goed verzorgen en de rollen van opdrachtgever en sponsor veel bewuster en explicieter op zich nemen dan in de normale bedrijfsroutine gebruikelijk is. Net zoals wij afdelingshoofden reflecteren ook zij in groepsverband hoe zij daarmee kunnen omgaan, waar zij tegen aan lopen en wat anders en beter is. Zij leren van ons en wij van hen. In mijn project gaat het om de verbetering van het kennismanagement. De structuur van de gesprekken ontwikkelen wij deels zelf, deels reiken de externe coaches methoden aan en oefenen deze met ons. Ik heb een directeur als sponsor gekozen waarvan ik weet dat zij zich inspant om het "leren leren" in de praktijk te brengen. De gesprekken met deze sponsor zijn rechttoe rechtaan coachinggesprekken. Soms kunnen we van harte over onszelf lachen als wij ons ervan bewust worden dat we weer in oude ongewenste patronen terugvallen. Ik ben blij dat ik met haar mijn verhouding tot het project en mijn verhouding tot de cultuur van ons bedrijf kan bespreken; maar soms ben ik behoorlijk onzeker over de mate waarin ik open kan zijn. Ik zie haar ook worstelen en gelukkig draait zij er niet om heen en meldt haar eigen onzekerheid.

Vallen en opstaan

In onze Action Learning groep gaat het met vallen en opstaan. Soms lopen de spanningen behoorlijk op en dan kom ik mezelf tegen. De externe coach let erop in hoeverre wij elkaar daarop aanspreken en helpt ons een uitweg te vinden als we daarin dreigen te blijven steken. Hij onderzoekt met ons het patroon van onze overlevingsstrategieën en waar ons deze in de weg staan. Dat gaat ons inmiddels redelijk af, dit

opsporen van overtuigingen en gewoontes die het leren in de weg staan. Ik verbaas me er trouwens over hoe vindingrijk we zijn in het voorkómen dat we leren. Wat ergerlijk als ik merk dat ik me weer van mijn eigen pad laat afbrengen!

Afwisselend coach en coachee zijn

De gesprekken in de Action Learning groep zijn helder gestructureerd. Om beurten brengen groepsleden een vraagstuk uit hun praktijk in, willen dus graag gecoached worden. De anderen zijn dan in de rol van coach, soms beperken we dat ook tot een persoon, de anderen zijn dan waarnemers, die op een gegeven moment een "diagnostische pauze" inlassen, waar zij de gecoachte en de coachende collega's feedback aanbieden.

Vaak hebben we veel moeite met deze rolwisselingen, omdat de meesten inhoudelijk mee willen praten. Langzaam beleven we de charme van deze voortdurende rolwisselingen: Je ziet dezelfde situatie telkens vanuit een andere kijkhoek en de verschillende zichtwijzen geven ons dan te denken.

DE FACETTEN VAN ACTION LEARNING EN HUN BETEKENIS VOOR COACHING

Hierna zal ik ingaan op de zeven aspecten van Action Learning zoals genoemd in figuur 1:

1 Initiatief nemen

Zonder het initiatief van een persoon of van een groep komt niets in beweging, komt geen verandering op gang. In wezen is initiatiefkracht een kerncompetentie voor ondernemend gedrag. Hoe komt een initiatief tot stand? Hoe observeer ik dat bij mezelf en bij anderen? Wat weet ik over mijn eigen initiatiefkracht? Wat houdt me tegen om daarmee aan de slag te gaan als een initiatiefidee in me opstijgt? In hoeverre let ik als leidinggevende op initiatieven van mijn medewerkers? Hoe ga ik erop in, zodat het initiatief van de medewerker aan kracht en kwaliteit toeneemt? Wat komt naar voren bij mezelf door het initiatief? Wat voor boodschappen zitten in de reacties uit mijn omgeving? Al deze vragen komen aan de orde bij de start van coaching in Action Learning stijl. Action Learning is immers een vorm van leren die het bij uitstek moet hebben van een ondernemende persoon. Met 'ondernemend' bedoel ik verantwoordelijkheid nemen voor een bepaalde gang van zaken, zich bezinnen op wat nodig en nuttig lijkt, een goed te behappen klus definiëren en al doende steeds weer kritisch op zijn effecten bekijken, kansen benutten en risico's niet uit de weg gaan. Je bent je er niet altijd van bewust dat je ondernemend bent. Coaching in Action Learning stijl draagt ertoe bij het 'verborgen ondernemerschap' van de coachee voor het voetlicht te brengen, te onderkennen en uit te breiden.

2 Een reële en complexe taak ten gunste van derden

Een Action Learning klus is steeds een actie die ten behoeve van derden ondernomen wordt. Bijvoorbeeld burgers van een wijk zitten met gevoelens van onveiligheid, zien niet direct hoe ze met vreemden in hun wijk constructieve contacten kunnen opbouwen. In een Action Learning opzet leert de wijkagent al doende hoe hij de wijkbewoners ertoe kan brengen actief met hun gevoelens van onzekerheid om te gaan, contacten met vreemde bewoners tot stand te brengen. Concrete en actuele incidenten leveren de leerstof voor alle betrokkenen.

Het gaat steeds om een specifieke taakstelling of probleemstelling die de belangensfeer van de Action Learning deelnemer overstijgt en voordelen voor derden oplevert; dus niet “ik wil beter kunnen onderhandelen” of “ik wil topverkoper zijn” maar wel “een opdracht verwerven die voor ons bedrijf vitale betekenis heeft”. Coach en coachee buigen zich over de noodzaak van de klus: Wie bepaalt deze? Wat precies is de ‘nood’ die overwonnen moet worden, de behoefte van derden? Hoe verhoudt de coachee zich tot de noodzaak? Wat voor betekenis heeft de noodzaak, die behoefte van derden voor het werk en de professionaliteit van de coachee? Met welke stakeholders, met welk krachtenveld krijgt de coachee in de uitvoering van zijn klus te maken? Welke kansen en risico’s ontstaan voor de coachee?

3. Binnen de context van het werk

Door de coachinggesprekken worden niet alleen persoonlijke factoren (ambities, angsten, denkpatronen, etc.) opgehelderd, maar ook de grotere samenhang waarin de coachee staat en werkt. Het is niet toevallig, dat de coachee binnen deze context opereert. Welke keuzes hebben hem er toe gebracht daar te werken, nog steeds deel daarvan uit te maken? Wat zijn de kenmerken van het systeem waarin hij werkt? Wat voor bijdragen kan de coachee daar in toekomst voor leveren? Wat kan deze grotere samenhang voor hem op ten duur betekenen? Welke verantwoordelijkheden gaan daarmee gepaard? Hoe zijn de werkprocessen ingericht die moeten leiden tot het gewenste resultaat? Zijn ze zo ingericht dat er een heleboel verspilling optreedt, lange wachttijden, die veel ongemak veroorzaken, kostbaar herstel van fouten die bij herhaling optreden, verzuimde kansen etc. Hoe houdt de coachee dit in stand? Wat brengt deze stelselmatige verspilling in de coachee te weg? Hoe moet de werkstructuur er uit zien om tot betere prestaties of zelfs “flow” te komen?

De coachinggesprekken kunnen zich richten op de manier waarop de coachee flow tot stand brengt, én in de werkprocessen én in zichzelf. Met “flow in de werkprocessen” bedoel ik: een doorgaande opeenvolging van activiteiten die naadloos op elkaar aansluiten, met zo weinig mogelijk onderbrekingen, geen onderbrekingen dus door tussenresultaten onnodig te laten liggen, door herstellen van fouten, door wachten op bijdragen die van derden moeten komen en niet op tijd geleverd worden, etc.³ “Flow in zichzelf” betekent eigenlijk ‘gelukkig zijn’, in overeenstemming zijn met de gegevens van het leven, met wat het leven met zich mee brengt en kan o.a. omschreven worden met ‘evenwicht in het spanningsveld tussen de uitdagingen die de coachee aangaat en de vermogens die hij daarvoor kan mobiliseren, op het grensvlak tussen te veel uitdaging en te weinig’.⁴

Er zijn ongelofelijk veel mogelijkheden om de flow in de nodige werkprocessen en in zichzelf te verbeteren – materiaal te over voor de coachinggesprekken. Reginald Revans, die van het beschrijven en uitdragen van Action Learning zijn levenswerk gemaakt heeft, stelt keer op keer: “wie niet in staat is zichzelf te veranderen, zal ook moeite hebben om veranderingen tot stand te brengen in wat om hem heen gebeurt” en “Leren effectief te handelen moet je doen in en aan het werk”⁵

Als de coachee meer en meer bereid is aan zichzelf te werken, zichzelf te bewegen, zelf het anders te doen, zal de neiging minder groot zijn om veranderingen vooral van

anderen te vragen. Coach en coachee kunnen opsporen wat de omgeving over de coachee vertelt en wat de innerlijke condities van de coachee aan de buitenkant, in zijn omgeving veroorzaken, mogelijk en onmogelijk maken.

4. Reflectie met betrokken belanghebbenden

De Action Learning coach stimuleert de coachee om intrigerende gesprekspartners in het spel te betrekken: o.a. klanten of opdrachtgevers. De coachee neemt het op zich om voor hun prestaties te leveren die ertoe doen. Voor zijn klanten gaat hij een vitaal probleem oplossen of nieuwe mogelijkheden scheppen. Het gaat om niet vrijblijvende zaken. De coachee wordt uitgedaagd om onder deze omstandigheden te laten zien wat hem lukt en niet lukt. Het gaat om vragen zoals: Wat is echt waardevol voor de klant, wat niet? Waar heeft de klant blinde vlekken, waar de coachee zelf? Wat motiveert de coachee om met werkzaamheden ten gunste van de klant aan de slag te gaan? Wat wordt er concreet nu gevraagd? Hoe verandert de vraag van de klant? De coach kan behulpzaam zijn bij het onderkennen van ingeslepen gewoontes als 'voor de klant denken' of 'over de klant heen ageren'. Vervolgens helpt hij bij het eventueel vervangen van die gewoontes door interactieve werkvormen in marketing en relatiebeheer.

Het doel van de coachingsgesprekken is voor de coachee een helder beeld van zijn tegenwoordige klantencontact te laten ontstaan en hem wegwijs te maken en te stimuleren voor een ontwikkelingsweg in zijn klantencontact: van beleefde conversatie of conflictgesprek naar een reflectieve en generatieve dialoog.⁶ In de reflectieve dialoog verhelderen de betrokkenen basisopvattingen, normen en waarden die aan hun handelen ten grondslag liggen. Zij geven openheid van zaken over dat wat hun van binnen stuurt. Zij leggen hun eigen opvattingen en die van de opponent naast elkaar en beiden bekijken vanuit een zekere afstand hun "programmering". De reflectieve dialoog gaat over in een generatieve dialoog als door het tijdelijk loslaten van een onderliggende overtuiging ruimte ontstaat om er met zijn tweeën doorheen te kijken en nieuwe elementen toe te laten, nieuwe combinaties (tenminste in gedachten) met elkaar uit te proberen. Wat de coachee aan zijn binnenkant weet te veranderen, krijgt zijn neerslag aan de buitenkant en die veranderingen die aan de buitenkant optreden, beïnvloeden de binnenkant van de coachee. De belangrijkste toetsvraag in de coachingsgesprekken voor de binnenkant is: "Hoe gelukkig ben je met de gang van zaken?" en voor de buitenkant: "Hoe tevreden zijn klant en medewerkers?" en "In hoeverre gaat de ontwikkeling van jouw omgeving daarmee vooruit (b.v. milieuvraagstuk!)"

Leren effectiever te worden in Action Learning stijl behelst leren in een netwerk van mensen, m.n. van mensen voor wie de resultaten van het handelen van de coachee betekenis heeft, nodig zijn. Leren handelen – voor zover het niet puur technische verfijningen betreft – gaat niet anders dan in samenwerking met anderen. Een persoonlijke inspanning van een ieder van de genoemden is noodzakelijk. Kern van de coaching in Action Learning stijl is daarom het uitdagen en ondersteunen van de coachee om de relaties met de genoemde stakeholders bewuster en explicieter aan te gaan. Bewuster, om meer waar te nemen wat zich in de interacties voordoet en ontwikkelingsstadia van het gesprek met de interactiepartners te zien en te benutten. Explicieter, om grensverleggend bezig te zijn. Bijvoorbeeld niet alleen contact leggen zoals gebruikelijk, maar het aandurven om de mogelijkheden van interactie te verruimen door vragen te stellen die te denken geven,

door feedback te geven die tot een heel ander soort gesprek kan leiden. Waar lukt het de coachee om met de ander tot een leerzaam gesprek te komen, waar niet? Wat speelt zich af, daar waar het niet lukt?

5. Zakelijke en persoonlijke feedback door onderzoek en gesprek

Om te kunnen leren is feedback onmisbaar. Directe feedback, in het hier en nu, is van onschatbare waarde voor het veranderen van eigen gedrag. Hier geldt de bekende stelregel: kijk in hoeverre zich in de hier-en-nu-situatie hetzelfde soort verschijnselen voordoet als waar het in de berichten over gaat. Vaak voltrekt zich in het gesprek van de gesprekspartners dat waarover het gesprek gaat. Bijvoorbeeld een gesprekspartner klaagt steen en been dat hij niet gehoord en erkend wordt als hij met zijn projectteam aan de gang is, maar tegelijk is hij in het gesprek hier en nu blind voor de pogingen van een collega om hem op iets attent te maken.

Coaching in Action Learning stijl nodigt uit ook gebruik te maken van effecten in de omgeving van de coachee (indirecte feedback). Voor de persoonlijke kanten van de coachee kan dit b.v. 360° feedback zijn. Horizonverruimend en vaak zeer prikkelend kunnen de resultaten van onderzoek naar de kwaliteit van de werkprocessen zijn: welke verrichtingen brengen daadwerkelijk waarde voor de klant tot stand (value demand)? Welke verrichtingen komen voort uit fouten in de productie van de coachee (failure demand)? Welke acties dienen puur en alleen de belangen van de coachee zelf, welke ook of vooral de klant? Welke schommelingen treden op in de productie? Wanneer treden ze op, wanneer niet? Wat zijn de gevolgen daarvan voor de volgende schakels in het werkproces? Hoe wordt hierover gecommuniceerd?

Bij directe feedback en bij onderzoek wordt de coachee geconfronteerd met het vraagstuk van de maatstaven. Welke maatstaven gebruikt de feedbackgever, bewust of onbewust? Welke uitgangspunten en maatstaven liggen aan het onderzoek ten grondslag? Met welke alternatieve uitgangspunten en maatstaven zou geëxperimenteerd kunnen worden? Een schitterende ingang voor coach en coachee om het praktijkleren op een hoger niveau te brengen en daarmee tot duurzamere resultaten in de effectiviteitsverhoging te komen is: niet alleen te blijven denken en kijken binnen de gegeven kaders (single loop learning), maar daar waar dit onvoldoende lijkt, kritisch de eigen programmering en de programmering van de onderzoeksontwerpers onder de loop te nemen (double loop learning)⁷. Is bijvoorbeeld het onderzoek resultaat- of taakgericht opgezet?

6. De diensten van een leer-adviseur

Zelf treed ik graag in de rol van externe Action Learning coach op. Ik zie het dan als mijn taak met de klant de probleemstelling te verhelderen, voor zover van toepassing over de mogelijkheden, grenzen en condities van de Action Learning aanpak te informeren en deelnemers te coachen in het leren te leren. Dit laatste beschouw ik als mijn centrale focus. Ik heb ervaren dat bijdragen van buiten de groep voor het leren te leren noodzakelijk zijn. Ik betrap me er weliswaar te vaak op dat ik meer dan 'coachen op het gebied van leren leren' wil. Ik vind het toch verleidelijk om met allerlei leuke (ten minste volgens mijn eigen inschatting) inhoudelijke bijdragen te komen, in de veronderstelling dat dit de deelnemers zou helpen. Maar afgezien van deze "hebbelijkheid" merk ik dat in de beperking tot de focus "leren te leren" een grote kracht schuil gaat.

Natuurlijk geef ik graag seminars over leren leren, liefst als opmaat voor een Action Learning programma binnen een organisatie of van een verbond van organisaties (consortium), of schrijf ik er zoals nu een artikel over. Maar de grootste kick ontstaat

voor me als het me lukt met een groep mensen zo te kunnen werken, dat zij meer en meer de smaak te pakken krijgen om dit zelf methodisch en expliciet ter hand te nemen. Vermoedelijk heeft het ermee te maken dat ik niet in eerste instantie erop uit ben anderen te helpen, maar met anderen iets te ontdekken wat hun en mezelf de moeite waard lijkt.

7. Leren leerhandicaps te onderkennen en leervermogens te ontwikkelen

De Action Learning aanpak biedt de kans om de leervermogens van mezelf en van mijn omgeving, de organisatie of keten, te vergroten. Ik zie dit als een wezenlijke basis om effectiever met de zelfgestelde uitdagingen en met de uitdagingen die op de weg van de Action Learning deelnemer komen, om te kunnen gaan. Revans citeert hiervoor vaak de overlevingsformule: "Een organisme overleeft als zijn leervermogen groter is dan of tenminste gelijk is aan het tempo der veranderingen waaraan het organisme bloot staat." Coach en coachee staan daarom voor de taak de bestaande patronen van leren en problemen oplossen kritisch onder de loep te nemen en door middel van reflectie tot ontwerpen van en experimenten met andere manieren van leren te komen. Wie eenmaal op deze weg bezig is zal merken dat hij om zich te ontwikkelen lang niet altijd naar een training of een opleiding hoeft. Die heeft namelijk geleerd zijn eigen motor te laten ontbranden en ook nog aan de gang te houden. Een mentaal perpetuum mobile! Dat geeft enorm veel inspiratie, om werk met succes te kunnen doen, om het beste in jezelf te ontwikkelen. En dat niet eenmalig, maar al doende elke dag!

EEN CHECKLIST VOOR COACHEES

De beschreven kenmerken van Action Learning kunnen vertaald worden in een reeks vragen die voor elke coachingsvraag gebruikt kunnen worden. Omdat in Action Learning een sleutelrol is toebedeeld aan het nemen van eigen verantwoordelijkheid, vertaal ik deze aspecten in vragen die een coachee ter toetsing aan zichzelf en aan zijn coach kan stellen:

1. Hoe staat het ervoor met mijn vermogen om te ondernemen?
2. Welke klus voor een derde ben ik bereid op te pakken als “leervoertuig” voor mijn persoonlijke ontwikkelingsvragen?
3. Hoe ziet het bijbehorende “operatiegebied” eruit? Wat voor cultuur manifesteert zich in mijn werkomgeving? Wat vertelt mijn werkomgeving over mij en hoe beïnvloed ik door mijn innerlijk leven de omgeving? Waar pas ik me aan, waar ben ik in oppositie?
4. Wie betrek ik als stakeholder, zoals opdrachtgever/klant, leverancier, sponsor, etc. in mijn leernetwerk? Hoe verzorg ik deze relaties? In hoeverre lukt het me in deze relaties tot leerzame reflecties te komen? Wat leren deze stakeholders en ik uit de contacten?
5. Hoe zorg ik voor feedback die ‘ertoe doet’? Waardoor krijg ik feedback over mijn eigen doen en laten en over de prestaties van het systeem waarin ik werk en invloed uitoefen?
6. Wat heb ik van mijn coaches nodig? In hoeverre treden ook zij als lerende leraren op?
7. Hoe ziet het eruit met mijn manier van leren? Wat voor blinde vlekken heb ik daar? Wat doe ik om de effectiviteit van mijn manier van leren te vergroten?

¹ Chris Argyris (1990): *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs

² Otmar Donnerberg (1999): *Action Learning. Ein Handbuch*. Klett-Cotta, Stuttgart.

³ Jones, Daniel T. and Womack, Jim (1996): *Lean Thinking*, Simon and Schuster, New York

⁴ Mihaly Csikszentmihaly (1999), *Flow. Psychologie van de optimale ervaring*. Boom, Amsterdam

⁵ Reginald Revans (2000): *Action Learning op het werk*. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam

⁶ Claus Otto Scharmer (2000): *Presencing. Learning From the Future As It Emerges – On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary Change*. MIT Sloan School of Management, Boston.

⁷ Chris Argyris, op.cit.