



■ Jakob van Wielink & Leo Wilhelm

Cultuurverandering door coaching

Casus: Frederik weet alles...

Frederik, directeur van een glasverwerkings-bedrijf, had niets met coaching. Hij had een hekel, in zijn bewoording, aan 'mensen die alleen maar langs de kant blijven staan om advies te geven en zich niet in de arena begeven waar de klappen vallen'. Hij had een succesvol bedrijf opgebouwd dat hij met strakke hand leidde. Frederik was overal van op de hoogte en had ook overal een mening over. Dat was volgens hem ook nodig, want 'wat was je als baas nou waard als je niet overal meer verstand van had dan je ondergeschikten?' Hij werkte hard om zijn positie te behouden en maakte lange dagen. Toen zijn vrouw aangaf van hem te willen scheiden, omdat hij zijn werk belangrijker leek te vinden dan de relatie of het gezin, was zijn eerste reflex om nog harder te gaan werken en zo de spanning thuis te ontlopen.

Hoe bereik je een organisatiecultuur waarin coaching vanzelfsprekend is?

De gemakkelijkste weg zou natuurlijk zijn om onze organisatie te vullen met alleen maar medewerkers met een 'op groei gerichte' mindset (Dweck, 2017): met mensen die ervan overtuigd zijn dat capaciteiten ontwikkeld kunnen worden en die er dan ook voor open staan om zelfs van hun negatieve ervaringen te leren. Met mensen die de bereidheid houden om ondanks ervaringen van falen, toch weer nieuwe uitdagingen aan te gaan. Deze medewerkers zijn in staat om te gaan met feedback, ook als deze kritisch is. Deze medewerkers hebben een vanzelfsprekende open houding tegenover coaching.

De werkelijkheid waar we ons in bevinden, is natuurlijk weerbarstiger. Enerzijds hebben we waarschijnlijk al medewerkers in onze organisatie die over een 'statische' mindset beschikken. Medewerkers die ervan overtuigd zijn dat capaciteiten vastliggen, alsof we ermee geboren worden. Dat iemand talent moet hebben voor die onderdelen waar hij goed in blijkt te zijn. Medewerkers die daardoor meer gericht zijn op het vermijden van waar ze minder goed in zijn en nieuwe uitdagingen uit de weg gaan. Anderzijds hebben ook onze medewerkers met een op groei gerichte mindset een omgeving nodig waarin kansen op ontwikkeling worden geboden, waar ondernemerschap en het nemen van risico's gestimuleerd worden en waar het gewaardeerd wordt om van fouten te leren, ook als het erop aankomt.

Vervolg van de casus...

Omdat hij de relatie echter niet zomaar wilde opgeven, ging Frederik voor het eerst ook eens mee met de dochters die allebei hockey speelden. Tot zijn verbazing werd er heel anders gecoacht

dan hij in zijn eigen jeugd bij de atletiek had meegemaakt. Toen waren de coaches harde mannen geweest, die zelf in hun eigen sportloopbaan beter hadden gepresteerd dan de jongens aan wie ze daarna training gaven en dat ook steeds lieten merken. Ook de jongens onderling werden steeds vergeleken en niemand kon het eigenlijk goed doen. Hoe anders ging het er nu bij zijn dochters aan toe! De coach complimenteerde op de inzet en op wat goed ging, los van het resultaat. Frederik zag het plezier in het samenspel, hoe er bij een doelpunt gezamenlijk werd gejuicht en hoe de spelers elkaar bij een tegendoelpunt weer opbeurden.

Psychologische veiligheid op teamniveau is essentieel voor het kunnen presteren van het team

Psychologische veiligheid

Voor zo'n omgeving waar kansen niet alleen worden geboden, maar waar medewerkers die kansen ook willen grijpen, is psychologische veiligheid nodig. Psychologische veiligheid binnen teams bestaat uit een gedeelde overtuiging door de teamleden dat het team een veilige plek is om risico's te nemen in de interpersoonlijke relaties binnen het team (Edmondson, 1999). Deze overtuiging bestaat meestal uit een stilzwijgende aanname, die niet hardop uitgesproken wordt door de afzonderlijke teamleden of het team als geheel. Psychologische veiligheid bestaat onder meer uit het vertrouwen dat het team en zijn leider iemand die zich uitspreekt niet belachelijk zal maken, zal afwijzen of

zal straffen. Vertrouwen binnen teams kenmerkt zich door de verwachting dat acties van anderen binnen het team goed zullen uitpakken voor de belangen van de overige teamleden, zodat de overige teamleden zich ook zullen verbinden aan die acties. Psychologische veiligheid op teamniveau bevat, maar overstijgt ook, het interpersoonlijk vertrouwen tussen de verschillende individuen die deel uitmaken van het team. Er is sprake van psychologische veiligheid op teamniveau wanneer de teamleden vanuit een wederzijds respect en verbinding, ook voor onderlinge verschillen, ervaren zichzelf te kunnen zijn. Dat betekent dat er ruimte is voor emoties, van welke kleur ook. Het impliceert ook een sfeer van *playfulness* en het vermogen conflicten aan te gaan en samen op te lossen.

Vervolg van de casus...

Eerst dacht Frederik nog dat het kwam doordat de hockeycoach een vrouw was en de spelers meisjes. Ook de andere teams van de club werden echter zo

gecoacht. Na afloop sprak hij de coach aan en deelde hij zijn verbazing. Ze vertelde hem dat ze bewust zorgden voor een veilige omgeving om fouten te maken om ervan te leren. Hij hoorde dat feedback, die was gebaseerd op inzet in plaats van resultaten, positief aan de ontwikkeling van de spelers en het team. Het was gebleken dat daardoor ook de resultaten beter werden. De maandag na het weekend keek hij zijn directieoverleg rond en besloot hij de zaken anders aan te pakken. Nog een week later sloot er een coach aan bij het overleg en vroeg hij voor het eerst om feedback.

Psychologische veiligheid op teamniveau is essentieel voor het kunnen presteren van het team. Teamleden moeten het gevoel van dreiging voor afwijzing binnen het team overwinnen om risico's te kunnen nemen. Pas dan kunnen ze hun inbreng hebben, ook als die afwijkend is, met nieuwe voorstellen komen en uitdagingen aangaan.



Figuur 1. Rechts de opwaartse spiraal van prestatie met psychologische veiligheid in een team, links de neerwaartse spiraal van psychologische onveiligheid (Kathleen O'Connor, ass. professor of management, Cornell University)

Transitie en ontwikkeling

Psychologische veiligheid is noodzakelijk, maar op zichzelf nog niet voldoende om tot een organisatie te komen waarin coaching vanzelfsprekend is. Daarvoor is het ook nodig dat leidinggevend en medewerkers vanuit een op groei gerichte mindset naar uitdagingen kijken. Mensen die al over een op groei gerichte mindset beschikken, hebben deze houding veelal van huis meegekregen. Ze hebben zich deze eigen gemaakt in een omgeving waar ze zich in een passende combinatie van 'caring' (veiligheid) en 'daring' (uitdaging) hebben kunnen ontwikkelen. Waarbij een comfortzone met emotionele betrokkenheid en vertrouwen aanwezig is. Waar dialoog plaatsvindt om uit (ook pijnlijke) leerervaringen aanmoediging te putten om (opnieuw) buiten de comfortzone te gaan en risico's te nemen. Als we naar thema's van persoonlijke ontwikkeling kijken op onze levenslijn, dan zijn dat thema's die gaan over de relaties die we onderhouden met anderen. In die relaties leren we. Die thema's staan in een cyclisch patroon op de Transitiekring (Kohlrieser, 2018; Van Wielink, Van Geelen-Merks & Wilhelm,

2017), om aan te geven dat onze groei geen rechte lijn is, maar zich in een steeds herhalend patroon van contact maken, hechten, verbinden en afscheid nemen ontwikkelt. In dat proces ontwikkelen we ook onze veerkracht en pas wanneer we ook in staat zijn te rouwen over onze verliezen en hier betekenis aan te geven, zijn we ook in staat bij een volgende rondgang langs deze thema's persoonlijke groei te ervaren. Deze groei, vanuit veilige hechting, vertaalt zich in een op groei gerichte mindset. Wanneer we met een overwegend onveilige hechting opgroeien, vertaalt dat zich veelal in een statische mindset, wanneer tegenslagen of teleurstellingen als een te grote bedreiging en afwijzing worden ervaren. Dat vraagt later onherroepelijk iets van ons.

Secure bases

Het zijn in eerste instantie onze hechtingsfiguren die, wanneer ze zich als secure bases (Kohlrieser, Goldsworthy & Coombe, 2018) voor ons opstellen, ons de juiste combinatie van caring en daring aanbieden om onze op groei gerichte mindset te ontwikkelen.



Figuur 2. De Transitiekring

“Vanuit het oogpunt van leiderschapsontwikkeling, definiëren we een secure base als een persoon die, of een plaats, doel of object dat een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg verschaft. Het is tegelijkertijd een bron van inspiratie en energie zodat we op onderzoek kunnen gaan, uitdagingen aannemen en risico’s durven nemen.”

- Kohlrieser, Goldsworthy & Coombe, 2018

Deze secure bases vinden we als mensen daarna hopelijk ook bij onze docenten op school, onze trainers en coaches op het sportveld en uiteindelijk bij onze leidinggevenden en collega’s op het werk. Vanuit een veilige hechting kunnen we ons ook aan hen verbinden en vanuit de geboden veiligheid de uitdaging aangaan. Wanneer we echter met een overwegend onveilige hechting en een statische mindset opgroeien, is er gelukkig nog steeds hoop. Sterker: daar ligt mede een kernopdracht voor coaches en in zeker zin ook voor leiders in organisaties. Hechtingsstijlen kunnen zich gedurende ons leven nog ontwikkelen – *we can rewire our brain* - en we kunnen binnen de caring van de psychologische veiligheid de transitie van een onveilige naar een veilige hechtingsstijl maken en daarmee van een statische naar een op groei gerichte mindset.

Vervolg van de casus...

De eerste feedback was pittig geweest: Frederik’s managers hadden altijd het idee dat ze bij hem tekortschoten en dat hij hun inbreng niet waardeerde. Hij paste met behulp van zijn coach zijn leiderschapsstijl aan, ging meer vragen stellen en meer ruimte geven. Hij vertelde in zijn directieteam ook over zijn relatiecrisis en dat zijn werk hem dat niet waard was. Hij delegeerde meer, gaf bevoegdheid uit handen en begon complimenten uit te delen

in zijn omgeving als hij mensen initiatieven zag nemen en met voorstellen zag komen. Hij merkte dat hij voor het eerst in tijden kon ontspannen, tijd kon maken voor zijn gezin en dat hij thuis met meer aandacht aanwezig kon zijn. Zijn directieteam bleek niet alleen prima in staat om de organisatie te besturen, binnen no-time kwamen er voor het eerst in lange tijd weer productinnovaties tot stand.

In de omslag naar psychologische veiligheid in onze organisatie en een leiderschapsstijl gebaseerd op honderd procent caring en honderd procent daring, bestaat de opbrengst uit hogere niveaus van betrokkenheid, een grotere bereidheid om moeilijke problemen aan te pakken, een grotere leeropbrengst en bereidheid om ons te laten coachen, en hogere teamprestaties. ■

Referenties

- Dweck, C.S. (2018). *Mindset. Verander je manier van denken om je doelen te behalen*. Amsterdam: SWP Uitgeverij.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350-383.
- Kohlrieser, G. (2018). *Laat je niet gijzelen. Over leiderschap, verbinding, dialoog en werkelijke verandering*. Heeze: Circle Publishing.
- Kohlrieser, Gg. Goldsworthy, S. & Coombe, D. (2018). *Care to Dare. De praktijk van secure base leiderschap*. Heeze: Circle Publishing.
- Wielink, J.P. van, & Wilhelm, L., & Geelen-Merks, D.W. van. *Professioneel begeleiden bij verlies*. Amsterdam: Boom.



Jakob van Wielink is partner in De School voor Transitie, internationaal opleider en begeleider in (persoonlijk) leiderschap, als executive coach verbonden aan het (Advanced) High Performance Leadership Program aan IMD Business School (Zwitserland) en staf lid van het Portland Institute for Loss and Transition (VS).

www.deschoolvoortransitie.nl



Leo Wilhelm is gecertificeerd rouwbegeleider, leidinggevende en executive coach met ervaring in het bedrijfsleven en bij de rijksoverheid. Hij is adviseur transitie voor De School voor Transitie.

www.deschoolvoortransitie.nl

IS JOUW ORGANISATIE KLAAR VOOR DE TOEKOMST?

THE TIPPING POINT |
Building the skills for today and tomorrow



Advies | Opleidingen | Events | Inspiratiesessies

www.thetippingpoint.be