

Coaching.....of ik schiet! over begeleiding met verplicht succes

drs Marcella Blok

(verschenen in MESO magazine november 2001)

Aan de telefoon is een man, die ik nog niet ken. Hij valt met de deur in huis: "Ik heb coaching nodig." Er klinkt een mengeling van paniek en ongeloof in zijn stem. Ik vraag dan ook meteen: "Heeft u dit zelf bedacht?" "Nee", zegt de man, "Het moet van de rector".

Voor elke professionele coach is hier sprake van een contra-indicatie voor coaching. Coaching is een vorm van individuele begeleiding, waarbij de klant zich ontwikkelt door middel van begeleide zelfreflectie afgewisseld met het proberen van nieuw gedrag in de werksituatie. De gecoachte stuurt zelf zijn ontwikkeling. Dat impliceert dat iemand zelf, nieuwsgierig, aan het traject begint.

Geen coaching dus. Maar wat dan wel? Daarover gaat dit artikel. Achtereenvolgens bespreek ik hoe een dergelijke situatie kan ontstaan, de vorm van begeleiding die hierbij mogelijk is en tot slot geef ik een beschouwing over deze begeleiding met verplicht succes. Omdat mijn klanten voor begeleiding met verplicht succes tot nu toe mannen waren, treft u in dit artikel de hij-vorm aan.

De situatie die tot het telefoontje heeft geleid, komt steeds vaker op scholen voor. Ontdaan van de kenmerken per school, komt het altijd ongeveer op het volgende neer. Een leidinggevende krijgt te horen, dat hij onvoldoende functioneert. Dit is al langer aan de gang, volgens de rector: de maat is vol. De leidinggevende krijgt nog één kans: hij mag enige tijd coaching hebben om te verbeteren in de door de rector gewenste richting en als dat niet lukt, moet hij helaas uit zijn functie. Is hij tot deze begeleiding met beoordeling niet bereid, dan moet hij nu meteen maar uit de functie. De rector zegt in feite: "Coaching....of ik schiet!"

Hoe heeft het zo ver kunnen komen?

Natuurlijk is elke situatie uniek, maar het is wel mogelijk enige lijnen te ontdekken, die kenmerkend zijn voor het onderwijs.

Allereerst kent het onderwijs geen lange traditie van het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Pas een jaar of vijf worden functionerings- en beoordelingsgesprekken in de meeste scholen voor voortgezet onderwijs en BVE systematisch ingevoerd. Daardoor komt het in veel scholen voor dat leidinggevendens jaren lang (zelfs decennia) hebben kunnen functioneren zonder een formele feed-back te krijgen. Niet verwonderlijk dat bij hen de indruk is gewekt dat het allemaal wel goed gaat.

Een tweede oorzaak zijn de veranderingen in het onderwijs. Er worden veel zwaardere eisen op het gebied van algemeen management aan de top van de scholen gesteld, dan in de jaren dat veel schoolleiders aan hun functie begonnen. Het kan dus heel goed zijn, dat zij eerst goed hebben gefunctioneerd, maar nu niet meer.

Een derde oorzaak is de cultuur in het onderwijs, die in het algemeen niet bevorderlijk is voor kritische beschouwing van het eigen functioneren. Leraren - en leidinggevendenden zijn ook altijd leraar - hebben over het algemeen meer een cultuur van “ik weet het (beter)” dan van kritische zelfanalyse.

Een vierde oorzaak is gelegen in de (rechts)positie van leidinggevendenden. De rector, die vindt dat zijn ondergeschikte niet voldoet, kan weinig mogelijkheden tot mobiliteit bieden. Er zijn vaak niet veel functies van vergelijkbaar niveau (horizontale mobiliteit) binnen dezelfde school. Men kan niet omlaag zonder gezichtsverlies (verticale mobiliteit). Dat laatste is budgettair bovendien ongunstig voor de school, want een salarisschaal - eenmaal toegekend - kan niet eenvoudig worden verlaagd. En rechtspositioneel staat de ondergeschikte sterk als hij de functieverlaging weigert. Als een arbeidsconflict bij de (kanton)rechter komt, zal deze altijd toetsen of de school wel alles in het werk heeft gesteld om de persoon in kwestie te steunen bij het behoud van de functie.

Mede door dit laatste komt de roep om coaching: als de school kan aantonen dat zelfs individuele begeleiding ingezet is als steun voor het behoud van de functie, dan staat de school als werkgever sterker voor de rechter bij een arbeidsconflict. De school heeft dus altijd baat bij de begeleiding: heeft het positief resultaat, dan heeft men een goed functionerende leidinggevende, heeft het geen resultaat, dan heeft men munitie bij het juridisch gevecht (als men een arbeidscontract wil beeïndigen, wordt altijd een afkoopsom geëist, die in hoogte afhankelijk is van het salaris en het aantal dienstjaren; het feit dat een begeleiding heeft plaatsgevonden, kan een verlagend effect hebben op de hoogte van de afkoopsom).

De oriëntatie

Als de begeleider wordt ingeschakeld, dan treft deze een werkelijkheid aan, die vanuit de beide gepresenteerde gezichtspunten er totaal verschillend uitziet.

Van de kant van de leidinggevende ziet het er zo uit: “Jarenlang heb ik goed gefunctioneerd, nooit klachten gehad, en nu opeens krijg ik min of meer de wacht aangezegd. Als er wel eens is gesproken over zaken die beter zouden kunnen, dan waren dat incidenten en dan ben ik toch ook altijd tot een redelijk gesprek bereid geweest. Nooit heeft de kritiek deze dreigende vorm aangenomen. Wat een energie, en werk en toewijding heb ik al die jaren niet in de school gestoken. Ik laat me niet zo maar opzij zetten, dat is toch onredelijk.”

Vanuit de rector ziet de werkelijkheid er zo uit: “Al vrij vaak heb ik met hem besproken dat ik ontevreden ben in een aantal opzichten. En niet alleen ik, ik hoor dat van meer zijden binnen de school. Waarom wil hij toch steeds maar niet horen dat het echt anders moet? Ik moet hem wel de wacht aanzeggen, want kennelijk helpt een zachtere methode niet. Bovendien, ik kan alleen de school draaiende houden met echt goed functionerende mensen.”

Als begeleider neem ik beide gezichtspunten als juiste weergave van de werkelijkheid aan en ik moet mij bovendien afvragen of de werkelijkheid misschien nog vanuit een derde gezichtspunt kan worden gezien: is hier wel sprake van disfunctioneren van de leidinggevende, of is er sprake van disfunctioneren van een systeem? Immers, het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat het team dat de school leidt (de rector en het hele echelon eronder waar de leidinggevende deel van uitmaakt) als systeem slecht functioneert en - om zichzelf in stand te houden - de leidinggevende in kwestie als zondebok gebruikt. Of de combinatie van deze rector met deze conrector is een slechte match. Het zou onvergeeflijk

zijn als door het niet onderkennen van een disfunctioneren van het systeem iemands functie op het spel zou komen te staan. Als er sprake is van een disfunctionerend systeem, dan is bijvoorbeeld teambegeleiding en niet individuele begeleiding geboden.

Het moge duidelijk zijn dat de begeleider een oriëntatiefase moet bedingen bestaande uit gesprekken met de rector, de leidinggevende en diens directe omgeving en het bestuderen van stukken. In de oriëntatiefase staat het volgende te doen:

- ✓ vaststellen of het disfunctioneren hoofdzakelijk een individueel probleem van de leidinggevende is en niet een disfunctioneren van het systeem
- ✓ als het eerste het geval blijkt te zijn, onderzoeken of de rector (die immers in ons voorbeeld de beoordelaar is) werkelijk bereid is de leidinggevende een kans te geven om verbeterd gedrag te gaan vertonen. Hierbij hoort ook onderzoek of in de omgeving voldoende mensen positief tegenover de leidinggevende staan (dit kan overigens meestal niet rechtstreeks, omdat dan de betrokkene alleen al daardoor negatief in de schijnwerper komt te staan).
- ✓ onderzoeken of er bij de te begeleiden persoon voldoende bereidheid en mogelijkheden zijn om te veranderen. Van hem wordt in de oriëntatiefase al een ingrijpende verandering verwacht: eerst acceptatie dat de beoordelaar de rol van beoordelaar rechtmatig vervult, dan erkenning dat het benoemde gedrag kan en moet verbeteren en tenslotte een bereidheid om er zelf actief aan te werken. Als we dit vergelijken met de omschrijving van het perspectief bij de aanvraag van de begeleiding, dan is dat een grote verandering. Dat kost verscheidene gesprekken.
- ✓ onderzoeken of het mogelijk is een contract voor begeleiding te formuleren. Op dit punt ga ik hieronder nader in.

Het formuleren van een begeleidingscontract.

Het formuleren van een begeleidingscontract is een interventie. Een interventie, die erop is gericht alle deelnemers rond één definitie van de werkelijkheid te krijgen.

Deze deelnemers zijn:

- ✓ de beoordelaar: in ons voorbeeld de rector. De beoordelaar brengt precies onder woorden welke verbetering hij verwacht van de te begeleiden persoon. Het moet gaan om veranderbaar gedrag, niet om karakterveranderingen. Ook moet de wijze en criteria van beoordelen aan het eind van het traject worden gespecificeerd, hetgeen lang niet eenvoudig is.
- ✓ de te begeleiden persoon: in ons voorbeeld de leidinggevende. In de vorige paragraaf werd de grote verandering beschreven die hij in de oriëntatiefase reeds moet doormaken. Als dat lukt, blijkt dat doordat een doel van de begeleiding kan worden geformuleerd, waarvan de te begeleiden persoon het gevoel heeft dat het een reële uitdaging is.
- ✓ iemand binnen de school, die de te begeleiden persoon steunt. Deze persoon (veelal sponsor genoemd) heb ik nog niet geïntroduceerd. De zogenoemde sponsor is een collega van de te begeleiden persoon die bereid is hem tijdens het traject te helpen. Voor de te begeleiden persoon begint een lastig traject. Kennelijk is hij in de voorgaande tijd er niet in geslaagd signalen van kritiek op juiste waarde te schatten en daarop adequate reactie te vertonen. Hij heeft - als hij gaat leren om dat wel te doen - hulp nodig van iemand die het goed met hem voorheeft, om de signalen (positief en negatief) uit de omgeving met hem te bespreken. Ook zal de sponsor hem observeren bij en feed-back geven op pogingen om nieuw gedrag te laten zien.

- ▼ de begeleider. In geval van begeleiding met verplicht succes moet de begeleider iemand van buiten de school zijn, die bovendien psychologisch geschoold is.

Uiteindelijk moet een begeleidingscontract worden geformuleerd waarin alle deelnemers een voldoende en haalbare verbetering omschreven vinden met een beoordelingsmethode die acceptabel en voldoende betrouwbaar is.

In mijn ogen is dit deel van het hele traject de belangrijkste interventie. In tijd neemt het circa anderhalve maand (5 à 10 gesprekken) in beslag, op een begeleidingstijd van een schooljaar (gemiddeld drie gesprekken per maand). Als ik ook maar enigszins twijfel of alle deelnemers (ikzelf inclusief) het contract onderschrijven, neem ik de opdracht niet aan. Als ik de opdracht eerst heb aangenomen, maar later blijkt dat de deelnemers niet handelen naar het contract, dan kan dat reden zijn om de opdracht terug te geven. Maar als het lukt een contract te formuleren, is er een goede basis voor de begeleiding ontstaan. Zoals één klant van mij het formuleerde (toen dreigde dat de rector op grond van kosten het contract niet wilde aanvaarden): “Eerst was ik beledigd dat ik begeleiding nodig zou hebben, maar nu ben ik zo nieuwsgierig dat ik het me niet meer wil laten ontnemen.”

De begeleiding

Het valt niet mee om te veranderen na vele jaren werken. En het valt nog minder mee om te veranderen in een door anderen gewenste richting. Ook al begint iemand met de beste bedoelingen aan het verwezenlijken van het contract, hij zal zichzelf voortdurend tegenkomen.

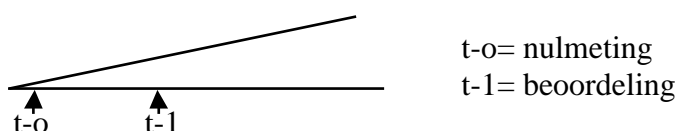
Er valt wel een algemene lijn te ontdekken in de ontwikkeling die in de begeleiding plaatsvindt, hoezeer ook inhoud van de gesprekken varieert met de persoon en omstandigheden. De ontwikkeling kent drie niet te scheiden maar wel te onderscheiden fasen:

1. Fase van leren waarnemen van signalen uit de omgeving. Als we nogmaals terugkijken naar wat gesteld is bij de beleving van de werkelijkheid aan het begin van de oriëntatie, dan valt op hoezeer betrokkene de werkelijkheid anders beleeft dan anderen in zijn omgeving. De eerste fase is erop gericht om betrokkene te leren signalen te interpreteren zoals de omgeving deze heeft bedoeld. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt met een nul-meting. De betrokkene gaat zelf op onderzoek uit hoe anderen over zijn werk tot dan toe denken. Om herhaling van misinterpretatie tegen te gaan, kan worden besloten dat de begeleider aanwezig is bij gesprekken die hiertoe worden gevoerd. Ook kan de sponsor hierbij hulp bieden.
2. Fase van veranderen onder leiding van de begeleider. De sturing van deze fase ligt bij de begeleider: inzicht gevende gesprekken (betrokkene en begeleider moeten er samen achter komen welke mechanismen in de persoon ongewenst gedrag in stand houden), opdrachten voor betrokkene met zelfinzicht tot doel, opdrachten met nieuw gedrag. Deze fase waarin de sturing zich bij de begeleider bevindt, zal - als de ontwikkeling “aanslaat” - overgaan in
3. Fase van coaching. De betrokkene neemt de sturing over, begrijpt niet alleen wat er van hem wordt verwacht, maar is zelf gespitst geworden op het veranderen. Nu kan coaching in de oorspronkelijke zin van het woord plaatsvinden. Reflectie wordt afgewisseld met het uitvoeren van nieuw gedrag. Voor de observatie en feedback is

hier de bijdrage van de sponsor heel belangrijk. Het is opvallend dat vooral in deze fase de betrokkene er plezier in begint te krijgen.

De inhoud van de begeleidingsgesprekken is vertrouwelijk. Er wordt geen verslag van uitgebracht door de begeleider aan wie dan ook. Het staat uiteraard de te begeleiden persoon vrij over de gesprekken wel naar buiten te communiceren.

Een of tweemaal gedurende het proces vindt een tussenevaluatie plaats met de sponsor of zich gedragsverandering in de afgesproken richting begint af te tekenen. Na afloop van de begeleiding vindt de beoordeling plaats. Meestal zijn de criteria zo geformuleerd, dat geen absolute verbetering wordt geëist, maar “een zichtbare verbetering die geacht mag worden door te zetten in de gewenste richting na afloop van de begeleiding”. De volgende tekening kan dat verduidelijken:



Tussen t-0 en t-1 vond begeleiding plaats, waarbij de basislijn het oude gedrag aangeeft (indien dit niet verandert), de bovenste lijn het nieuwe gedrag.

Beschouwing

Zoals begeleiding met verplicht succes hier is gepresenteerd, is het een laatste redmiddel, en een paardenmiddel. Die indruk heb ik met dit artikel ongetwijfeld gewekt en zo werd het door mijn klanten ervaren. In deze beschouwing zal ik proberen te laten zien, dat begeleiding met verplicht succes ook op andere manieren kan worden opgevat en ook ruimere opbrengsten heeft dan “hij redt het wel of hij redt het niet”.

De keren dat mij een verzoek tot begeleiding met verplicht succes bereikte, kwam ik in een situatie waar - voor het eerst - duidelijkheid ontstond. Was tot dan toe de kritiek toch altijd verhuuld gebleven (niet in de bedoeling van de top, maar wel in de beleving van de betrokkenen), nu lag het mes op tafel. Het binnenhalen van een buitenstaander is op zichzelf al een interventie, die de ernst van de zaak duidelijk maakt: “het kan zo niet verder”. In deze formulering geef ik al aan, dat rector hier moet toegeven, dat zijn manier van het bevorderen van verbetering onvoldoende heeft gewerkt.

Zo is er direct aan het begin al een vooruitgang te melden: wat onder tafel toch al aanwezig was (veelal ruimer dan alleen tussen de rector en betrokkene), is open op tafel komen te liggen. Hoewel dat niet makkelijk is, klaart het toch de lucht en het maakt de situatie door zijn zichtbaarheid bespreekbaar en veranderbaar.

De rector heeft bovendien een aanleiding om ook zichzelf en zijn beleid kritisch te beschouwen: hoe kan hij na dit traject in andere vóórkomende situaties zelf beter te werk gaan? In veel gevallen leidt een dergelijke beschouwing tot het formeel invoeren van geregelde functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daar waar deze al bestaan, moet misschien meer aandacht worden besteed aan de wijze waarop gewenste verbeteringen worden nagestreefd. Niet zelden blijft men steken in herhaalde (negatieve) functioneringsgesprekken.

Dat begeleiding met verplicht succes ook andere opbrengsten kan hebben, blijkt wellicht het beste wanneer het verplichte succes niet werd gehaald. Tijdens de begeleiding konden diverse scenario's door betrokkene worden doorgewerkt. In dit (in mijn praktijk één) geval leidde de begeleiding tot acceptatie bij betrokkene en bij de schoolleiding dat de bakens verzet moesten worden, i.c. de betrokkene met vervroegd pensioen zou moeten gaan.. Door de reële kans die geboden is, en de werkelijke inzet van niet alleen de betrokkene maar ook diens naaste collega als sponsor, zijn alle partijen "sadder and wiser", teleurgesteld maar ook opgelucht uit het proces te voorschijn gekomen.

Als we erin zouden slagen op basis van een behoorlijk personeelsbeleid begeleiding met verplicht succes in te zetten, zou het de status van laatste redmiddel verliezen en gewoon als één van de mogelijke middelen voor verbetering (maar niet vrijblijvend) worden gezien.

Literatuur:

Fonderie-Tierie L. en Hendriksen, J. (red) *Begeleiden van docenten*, Nelissen, 1998