

Partners in Leren

'Coaching: de sleutel tot de lerende organisatie''

Door drs. J.C.F. van der Endt

Wat is het probleem?

Hoe kun je nu de stap naar een lerende organisatie maken?

Verantwoordelijkheid nemen, durven experimenteren, doelen stellen, reflectie en gerichte feedback zijn de belangrijkste kenmerken van zo'n cultuur. Het voorbeeld gedrag van leidinggevende is daarbij de krachtigste hefboom. Dit houdt vooral in dat de manager een goede coach is.

De van oorsprong meer autoritair of sociaal-emotioneel gerichte baas groeit naar een coachende leidinggevende. Om dit te bereiken doorloopt de manager een intensief leerproces. Geen stoomcursussen volgepakt met theorie, waarbij in de praktijk deze kennis slechts een korte tijd wordt toegepast. Het gaat om een leiderschapontwikkelingstraject waar organisatie- en persoonlijke doelen hand in hand gaan. De leidinggevende krijgt een constante leerbehoefte en ambitie als basishouding. De deelnemer neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen leerproces. Het instrument Partners in Leren bewijst in de praktijk deze eisen waar te maken.

Kernvragen

- Hoe kunnen management en organisatie net zo snel veranderen als de omgeving?
- Hoe stimuleer je het vermogen om kritisch naar de eigen organisatie en persoonlijk functioneren te kijken?
- Hoe kan er optimaal rendement uit een opleiding worden gehaald?
- Cultuurverandering en leiderschapontwikkeling in één instrument?
- Eén leidinggevende op cursus, de hele afdeling wordt getraind?
- Coachen als dé nieuwe stijl van leidinggeven?

1. Wat is partners in Leren?

Dit instrument is een concrete vorm van organisatie-, leiderschaps-ontwikkeling en coaching. Managers behalen specifieke (leer)resultaten. Het formuleren en uitvoeren daarvan gebeurt in intensieve samenwerking met de direct leidinggevende, de zogeheten manager coach en een organisatie adviseur de zogeheten externe coach. De afspraken tussen deze drie partijen worden opgenomen in een leercontract.

Er wordt een leergroep geformeerd van leidinggevendenden. En er vinden gedurende een half jaar circa 10 bijeenkomsten van één dag plaats. De deelnemers stellen - gedeeltelijk- zelf het programma samen, organiseren de bijeenkomsten en verzorgen zelf een (beperkt) onderdeel van het traject. Tussen die bijeenkomsten vindt er coaching plaats door zowel de manager coach als de externe coach.

Het leercontract

Deze overeenkomst is het uitgangsdokument tussen de deelnemer, manager-coach en de externe coach. De deelnemer formuleert hierin persoonlijke - en organisatiegerichte resultaten. Het contract voldoet aan stevige en heldere kwaliteitsnormen en is ambitieus.

Het leercontract vermeld:

- De persoonlijke resultaten die de deelnemer gaat behalen
- De organisatie resultaten die bewerkstelligt gaan worden
- Zijn inzet
- De belangrijkste verwachting naar de manager coach, externe coach en medecursisten
- Afspraken over (tussentijdse) afstemming en toetsing

Partners in Leren is anders dan de traditionele manier opleiden. Dit instrument zorgt ervoor dat de deelnemer verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen leerproces. Een leerproces waarin men door middel van coachen groeit naar een lerende- en coachende leidinggevende. Door haar werkwijze effectueert zij resultaten op zowel individueel als organisatie niveau.

Traditioneel leren	Partners in Leren
<p>Leren en praktijk geïsoleerd</p> <p>Doceren</p> <p>Bepaalde interactie deelnemer, 'lijn' en docent</p> <p>Cursus programma centraal centraal</p> <p>Inhoud en resultaten gericht op behoefte van gisteren</p> <p>Groepsbenadering met individuele accenten</p> <p>Vrijblijvend en consumptief</p> <p>Management Development/ P & O is 'eigenaar'</p>	<p>Leren in en met de praktijk</p> <p>Coachen</p> <p>Intensieve samenwerking deelnemer, direct leidinggevende en externe coach</p> <p>Organisatie en persoonlijk resultaten</p> <p>Inhoud en resultaten gericht op behoefte van morgen en overmorgen</p> <p>Individueel leren en gezamenlijk bekrachten en bijtanken</p> <p>Verantwoordelijk en productief</p> <p>Het management en deelnemer is 'eigenaar'</p>

2. Voor wie is Partners in Leren bedoeld?

Het instrument is geschikt voor organisaties die transformeren naar een cultuur die zich kenmerkt door; initiatief, eigen verantwoordelijkheid, veranderingsbereidheid en resultaatgerichtheid. Organisaties die ervaren dat hun huidige management development programma niet meer voldoen aan de behoefte in de toekomst. Zowel beginnende als ervaren leidinggevende kunnen aan dit traject deelnemen.

3. De drie hoofdrolspelers

De belangrijkste kritische succes factor voor Partners in Leren is een goed samenspel tussen de drie betrokken partijen; de manager coach, de deelnemer en de externe coach. Cruciaal is tevens het commitment van alle partijen.

De manager coach

De leidinggevende van de deelnemer treedt tijdens het hele proces op als een manager coach. De manager coach zorgt niet alleen voor budget voor deze ontwikkeling maar geeft ook een intensieve begeleiding aan de deelnemer. Dat betekent dat hij zelf actief participeert. Vooraf bespreekt de externe coach deze rol met de manager coach.

De volgende vragen komen daarbij aan de orde komen:

- Hoe kan ik als manager coach mijn inzicht vergroten in de potenties van mijn leidinggevende?
- Hoe kan ik condities scheppen waarin zowel de gewenste persoonlijke leerresultaten als de bedrijfsresultaten kunnen worden behaald?
- Hoe zal ik praktisch mijn coachrol als manager gaan invullen?
- Wat is de meest effectieve coach houding en welke vaardigheden horen daarbij?

De manager coach zal tussentijds de leerresultaten beoordelen, coachen en feedback geven. Het belangrijkste van deze rol is de wijze waarop hij de leidinggevende ondersteuning, ruimte, tijd en faciliteiten biedt om te kunnen experimenteren. Alleen dan kan de deelnemer resultaten op zowel de korte als op de lange termijn behalen.

De deelnemer

De deelnemer is zelf manager van een afdeling, die ondermeer zijn coach competenties wil versterken. Hierdoor is hij in staat zijn medewerkers beter te begeleiden en organisatieveranderingen door te voeren. De manager coach is de direct leidinggevende. De externe coach, manager-coach en deelnemer bepalen in het begin van het traject gezamenlijk wat de belangrijkste leerresultaten zijn en hoe de deelnemer deze doelen kan halen. De volgende vragen komen aan de orde:

- Wat zijn mijn huidige kwaliteiten in relatie met wat de organisatie in de toekomst van mij verwacht en welke potentie heb ik?
- Hoe ga ik het veranderingsproces aan?
- Welke persoonlijke ontwikkelingen maak ik door en hoe zet ik die in gang?
- Hoe betrek ik mijn leidinggevend en medewerkers erbij?

De deelnemers onderling helpen elkaar om hun leerresultaten te behalen. Ze steunen, confronteren en motiveren elkaar. Binnen de groep neemt elke deelnemer initiatieven om zichzelf te confronteren met zijn eigen houding en kan de nieuwe aanpak alvast oefenen. De onderlinge interactie, intervisie en het uitwisselen van ervaringen bekrachtigt het leerproces.

Box 1 Wat is coaching?

Coaching

Coachen neemt belemmeringen weg en stimuleert mogelijkheden tot groei. Door coachen komt de leidinggevende tot inzichten over zichzelf. De manager coach streeft ernaar om het beste uit zijn leidinggevende te halen.

Door coachen versterk en versnel je het leervermogen van de leidinggevende. Dit eigen gemaakte leervermogen is een blijvend resultaat, waar zowel de individuele deelnemer als de organisatie bij gebaat is. Het traject Partners in Leren geeft vorm, inhoud en structuur aan de rol van manager als coach.

Verantwoordelijkheid en 'hardheid'

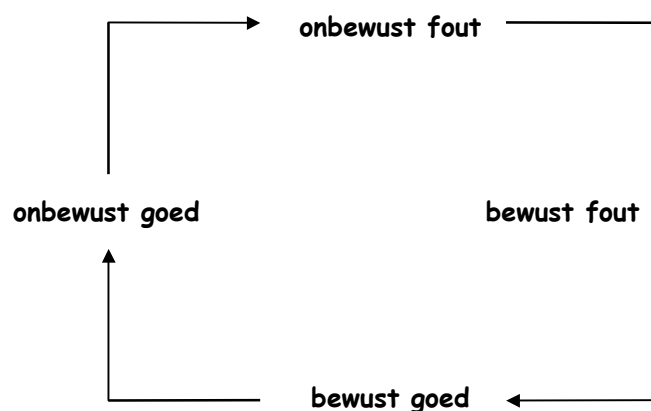
Coaching is resultaatgericht en vertrouwt op de potentie van mensen. Persoonlijke voornemens worden door smart en leercontract heldere afspraken, waar op aangesproken wordt.

Als die afspraken niet meer kloppen of herhaaldelijk niet worden nagekomen is het leercontract verbroken en het traject Partners in Leren beëindigd.

Leren volgens dit concept betekent het einde van 'pappen en nat houden'. Te veel, te vaak en te lang hebben trainers en managers aandacht besteed aan de zeurende cursisten/medewerkers die geen verantwoordelijk nemen voor hun eigen leerproces en toekomst.

Bewustzijn

De coach stimuleert onderstaand leerproces. Daarbij vormt de overgang van 'onbewust fout' naar 'bewust fout' een belangrijke stap. Pas wanneer de leidinggevende zich ervan bewust is wat hij fout doet, kan hijzelf alternatieven gaan bedenken om het anders te gaan doen. Voordat dit volledig in het functioneren is geïntegreerd ('onbewust goed'), is er nog de fase van het onwennig goed doen ('bewust goed') die daaraan voor af gaat. Confrontaties, het stellen van vragen, experimenteren, feedback, en evaluatie zijn middelen die de coach ter beschikking heeft.



De externe coach

De externe coach vervult tijdens dit traject drie rollen.

De organisator en de coördinator;

- Regisseert en begeleidt het gehele traject vanaf de voorbereiding en draagt zorg voor de centrale aansturing en coördinatie

De coach van de deelnemer;

- Creëert mogelijkheden zodat de deelnemer zicht krijgt op de eigen houding, gedachten, gevoelens en gedragingen en effecten hiervan op de werkomgeving. Hij daagt uit, confronteert en stelt eisen
- Brengt eigen expertise in door het verzorgen van vaardigheidstrainingen, toelichten van theorieën en werkvormen
- Biedt randvoorwaarden zodat de deelnemers zicht krijgen op de persoonlijke kwaliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden
- Stimuleert bij het experimenteren en oefenen met houdings- en gedragalternatieven
- Ondersteund bij het analyseren, interpreteren en beïnvloeden van moeilijke situaties
- Confronteert en motiveert deelnemers bij het (niet) behalen van de resultaten

De coach van de manager coach

- Coacht de manager coach hoe hij randvoorwaarden kan bieden voor de ontwikkeling van zijn leidinggevende
- Stimuleert in het experimenteren met nieuwe coach houding en vaardigheden
- Stimuleert in en confronteert met de gemaakte afspraken

De externe coach is een ervaren organisatie adviseur. Een directie, het management of staf afdelingen zoals P/O, management development of opleiding & training vraagt hem om een traject, binnen het eigen bedrijf, op te zetten en uit te voeren. Het voordeel van een externe deskundige is zijn onafhankelijkheid en het feit dat hij niet voortkomt uit de bestaande organisatie cultuur. Juist doordat de externe coach van 'buiten' komt garandeert je binnen je instrument een kritische kijk op de eigen bedrijfsnormen. Door als organisatie open te staan voor het wijzigen van je eigen normen en waarden, maak je het zo gehete double loop leren mogelijk (zie kader..). Een double loop lerende organisatie heeft het vermogen in zich om op veranderingen in de omgeving adequaat te reageren. De externe coach waakt ervoor dat de organisatie niet in de valkuilen van double leren loopt.

Box 2 Wat is 'double loop' leren?

'Double loop' leren

Op organisatieniveau initieert Partners in Leren een houding voor double loop leren. Single loop leren is een manier van leren door verbetermogelijkheden binnen een organisatie op te sporen en te herstellen volgens de huidige bedrijfsnormen en waarden, de bestaande cultuur. 'Double loop' leren spoort ook verbeter mogelijkheden op door de bedrijfsnormen en waarden kritisch te bekijken.

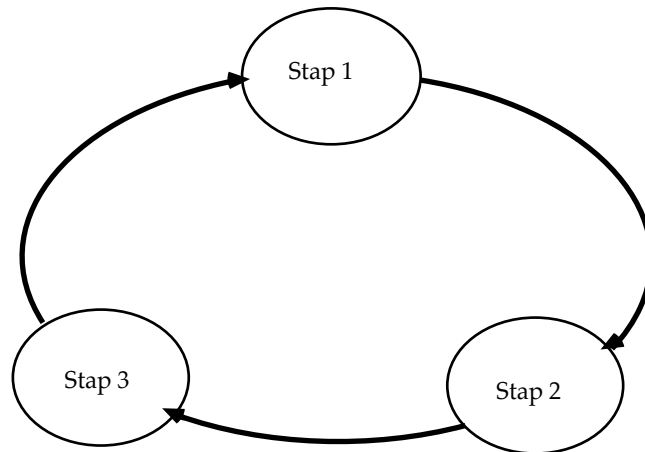
'Double loop' leren kent drie belemmeringen waardoor double loop een single loop wordt. De drie belemmeringen zijn: medewerkers worden niet aangemoedigd voor zichzelf te denken, succes wordt beloond falen wordt gestraft en de kloof tussen zeggen en doen. In Partners in Leren worden deze specifiek aan de orde gesteld zodat double loop niet in single loop vervalt.

De deelnemers worden zowel door de manager coach als de externe coach gestimuleerd om via hun leercontract en SMART's (zie pagina 9) hun mogelijkheden volledig te benutten en uit te bouwen. De persoonlijke basishouding, het beleid en de huidige en gewenste organisatienormen en waarden worden kritisch onder de loep genomen.

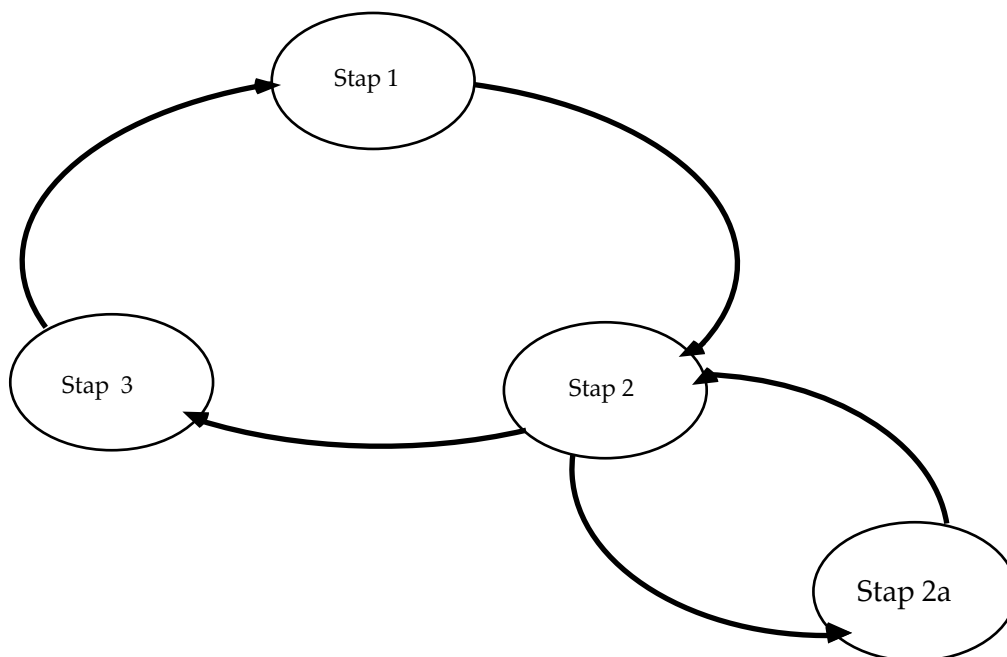
De manager-coach en de externe coach moedigen de deelnemer aan om te experimenteren. Daarmee verspelen zij overigens niet het recht om iemand aan te spreken als het fout is gegaan. De deelnemer krijgt een compliment voor het getoonde initiatief en een constructieve feedback vanwege het feit dat hij het niet handig heeft aangepakt.

De derde belemmering voor double loop learning is dat er een groot verschil bestaat tussen wat de mensen zeggen en dat wat ze doen. De problemen worden te vaak opgelost in een wolk van welsprekendheid. Tijdens het Partners in Leren traject wordt door alle partijen, de deelnemer, de externe coach en de manager coach via het leercontract veel nadruk gelegd op resultaat. Wat je ondervonden hebt moet je ook in de praktijk brengen. Partners in leren toont aan dat een organisatie over kan gaan van single naar double loop learning en daarmee veranderingen kan integreren tot groei bij mens en organisatie.

'Single loop' leren berust op de mogelijkheid om fouten op te sporen en te herstellen volgens een bepaald aantal bedrijfsnormen.



'Double loop' leren berust op de mogelijkheid de situatie 'opnieuw te bezien' door de relevantie van de bedrijfsnormen ter discussie te stellen.



- Stap 1 het proces aanvoelen, aftasten en evalueren van de omgeving
- Stap 2 het vergelijken van deze informatie met de bedrijfsnorm
- Stap 3 het proces waarbij bekeken wordt of bedrijfsnorm wel toepasselijk is
- Stap 4 het proces van het in gang zetten van toepasselijke actie

4. Het instrument in stappen beschreven

Het traject bestaat uit vijf stappen: de voorbereiding en vier stappen te weten: bewustwording en commitment, resultaatgericht managen, managementvaardigheden en de laatste stap overdracht en continuering. Deze stappen zijn opgebouwd uit meerdere groepsbijeenkomsten.

De opstap: Voorbereiding

Tijdens de voorbereiding bepaalt men samen de kaders en strategische doelen van de organisatie waarbinnen Partners in Leren gaat vallen. In dit gedeelte van het traject is het mogelijk specifieke eisen vanuit de organisatie in het instrument te verwerken. Potentiële leidinggevenden en manager-coaches krijgen informatie over de filosofie, werkwijze en de praktische gang van zaken. Geïnteresseerde leidinggevenden kunnen zich vervolgens inschrijven. Via intakes kijkt men of de kandidaten geschikt zijn.

De belangrijkste criteria daarbij zijn:

- De basis motivatie
- Vertrouwen in de leerpotentie
- Praktische mogelijkheden om tijd en energie vrij te maken
- Bereidheid en mogelijkheid van de direct leidinggevende om als manager-coach te gaan fungeren

Duur en intensiteit

Verspreid over een half jaar heeft de deelnemersgroep 10 bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten vinden plaats met een interval van de twee à drie weken.

Naast de 10 bijeenkomsten voeren de deelnemers individuele praktijk opdrachten uit, bestuderen literatuur en bereiden bijeenkomsten voor. Bovendien vindt er regelmatig coaching tussen deelnemers, externe coach en manager coach plaats. Het tijdsbeslag (werktijd en privé-tijd) is sterk individueel bepaald, maar schommelt tussen de 120 en 180 uur voor het hele traject, inclusief de 10 bijeenkomsten.

Stap 1 Bewustwording en commitment

Nadat een groep van ongeveer acht personen is samengesteld, die qua ontwikkelen vrij gelijk gestemd is, gaat de externe coach aan de slag om samen met de deelnemers het vertrekpunt vast te stellen.

In de eerste twee bijeenkomsten komen de volgende onderwerpen aan de orde.

- Kennismaking
- Commitment bij Partners in Leren
- Opstellen persoonlijke sterkte/zwakte analyse in relatie tot de functie, door middel van (zelf) assessment, vragenlijsten en 360° feedback
- Vaststellen actuele en wenselijke competenties
- Toelichting en aanvangen met het opstellen van het leercontract
- Bespreken organisatie visie en doelstelling en vertaling naar afdelings- en persoonlijk niveau
- De toekomstige ideale manager. Wat is zijn houding, welke kennis moet hij hebben en over welke vaardigheden moet hij beschikken?

Commitment en weerstand tegen verandering

Tijdens deze bijeenkomsten staat men indringend stil bij het noodzakelijke commitment van alle deelnemers. De stelling 'geen verandering zonder weerstand' krijgt door opdrachten en discussies een centrale rol in de eerste belangrijke bewustwordingsstap van verantwoordelijkheid nemen.

Deze intensieve oriëntatie en analyse vormen de basis voor het leercontract.

De eerste stap sluiten de deelnemer, manager coach en externe coach af met een coachingsgesprek. Verwachting, gewenste individuele en persoonlijke resultaten staan op de agenda van dit gesprek. Evenals de wijze van ondersteuning door de verschillende partijen.

Alle partijen bekrachtigen het leerproces door ondertekening van het leercontract. Bovendien biedt het leercontract input bij de bepaling van de thema's voor de volgende bijeenkomsten, de werkwijze en onderlinge taakverdeling.

Box 3 Commitment

Commitment Partners in Leren

Dit traject neemt de belemmeringen weg om een betere manager te worden. Hierdoor creëer je mogelijkheden om een coachende manager te worden.

Of dat al dan niet lukt is voor het overgrote deel afhankelijk of je je gaat houden aan de hierna geformuleerde beloftes aan jezelf.

De beloftes

De volgende beloftes moet je bereid zijn met jezelf te maken.

- Ik voer alle voorbereidings- en tussenopdrachten uit en besteed daar minimaal vier uur per bijeenkomst aan
- Ik participeer in alle opdrachten zoals: rollenspelen, discussies, vragenlijsten
- Ik maak een ambitieus leercontract
- Ik groei als manager d.m.v. mijn leercontract
- Ik deel mijn ervaringen op dat gebied met mijn medecursisten, externe coach en manager coach
- Ik sta open voor integere feedback
- Ik stimuleer en coach anderen bij het behalen van hun leerdoelen
- Ik zet twee bijeenkomsten op
- Ik oefenen met mijn leerdoelen
- Ik neem het initiatief tot het oplossen van problemen die kunnen ontstaan
- Ik sta open staan voor nieuwe inzichten, kennis, vaardigheden en houding en een andere zienswijze op mijzelf als manager en experimenteer daarmee
- Ik stem leerdoelen en resultaten zorgvuldig en regelmatig af met mijn medecursisten, externe coach en manager coach (minimaal 1 maal per twee weken) en de medewerkers van mijn afdeling

De invulling en taakverdeling

De concrete invulling van de volgende bijeenkomsten bepalen de deelnemers. Op basis van de verschillende leerbehoeftes verdelen de deelnemers de onderwerpen. Zij zijn roulerend dagvoorzitter en verantwoordelijk voor de inhoud en werkwijze van het programma. De dagvoorzitter gebruikt de leercontracten waar de te behalen resultaten staan vermeld als uitgangspunt voor de invulling van de bijeenkomst. Zo huurt men gastdocenten of rollenspelacteurs in, maakt men gebruik van de video, bedenkt opdrachten, bespreekt instrumenten, of kan de bijpassende theorie toelichten.

Uiteraard begeleidt de externe coach de dagvoorzitters bij hun voorbereiding, uitvoering en evaluatie van die bijeenkomsten.

Stap 2 Resultaatgericht managen

Deze stap heeft als hoofdthema het behalen van de resultaten. En is verspreid over twee tot drie bijeenkomsten. De deelnemer onderzoekt welke aspecten een rol spelen om tot resultaten met zijn afdeling te komen.

Aan het eind van deze stap weet de deelnemer en heeft hij ervaren wat resultaat gericht managen inhoudt. Onderwerpen die in deze stap aan de orde kunnen komen zijn:

- Oriëntatie op resultaatgericht managen
- Visie organisatie en vertaling naar individueel niveau
- Strategie en intern ondernemerschap
- Kengetallen analyse
- Concurrentie-analyse
- Targetstelling
- Projectsystematiek
- Plannings- en beheerstechnieken

Het concrete resultaat aan het einde van deze stap is een afdelingsplan met daarin de te behalen resultaten.

Box 3 Voorbeeld leercontract Partners in Leren

Deelnemer:

Manager coach:

Externe coach:

1. In het traject heb ik de volgende resultaten behaald:
 - Ik ben in staat om op een duidelijke, enthousiaste en motiverende wijze medewerkers te betrekken bij verder gaande veranderingen zoals bijvoorbeeld 'Toekomst 2001'.
 - Het nieuwe verkoop concept X volledig is ingevoerd. Waarbij ook de verwachtingen van de betrokken medewerkers duidelijk zijn.
 - Kan medewerkers stimuleren en ondersteunen in het vormen van een realistisch beeld van hun carrière mogelijkheden.
 - Dat mevrouw Y gemotiveerd is en een actievere houding heeft aangenomen of besloten heeft een andere functie te gaan bekleden.
 - Voor mijzelf meer ruimte gecreëerd, zodat ik meer tijd kan nemen om medewerkers te begeleiden en te coachen.

2. Aan het einde van de stap resultaatgericht managen heb ik een plan:
 - Waarin de binnen de afdeling te behalen resultaten concreet worden genoemd.
 - Dat is besproken en geaccordeerd door mijn manager coach.
 - Dat wordt gedragen door de medewerkers.
 - Dat is voorzien van controle en actie-momenten.

3. Aan het einde van de stap managementvaardigheden heb ik
 - Een overzicht van sterke/zwakke punten per medewerker in relatie tot de uit te voeren taken, geaccordeerd door mijn manager coach en besproken met de desbetreffende medewerker.
 - Concrete afspraken gemaakt met medewerkers over het bekrachtigen van de sterke punten en het opheffen van de zwakke punten en de ondersteunende rol van mij daarbij. Kortom voor alle medewerkers een ontwikkelplan.

4. Aan het einde van stap overdracht en continuering heb ik een evaluatie en een plan met daarin de beschrijving van mijn eigen leerproces. Mijn kwaliteiten, allergieën, valkuilen, belangrijkste leerervaringen en ambitie in relatie tot de leidinggevende taken. Vervolgens een aantal concrete acties om mij op de korte en lange termijn als manager verder te ontwikkelen. Dit geaccordeerd door mijn manager coach en externe coach. Dit evaluatie verslag en plan wordt (na onderling overleg goed bevinden) opgenomen in het personeelsdossier.

5. Mijn inzet bestaat tenminste uit:
zie commitment Partners in Leren

6. De belangrijkste verwachtingen naar mijn manager coach zijn:
 - Dat hij ruimte schept voor het uitvoeren en experimenteren van leeropdrachten
 - Dat hij betrokkenheid toont t.a.v. mijn leeractiviteiten
 - Dat hij zijn of haar beoordeling van mijn leeractiviteiten regelmatig uitspreekt

7. De belangrijkste verwachtingen naar mijn externe coach zijn:
- Dat hij me confronteert met mijn sterke en zwakke punten op een opbouwende manier
 - Dat hij kennis, ervaring en creativiteit inbrengt bij samenstelling van het traject
 - Dat hij mij mogelijkheden biedt om mijn leerdoelen te halen
 - Dat hij mij kritisch volgt van begin tot aan het einde
8. De belangrijkste verwachtingen naar mijn medecursisten zijn:
- Een actieve inzet gedurende het traject
 - Dat we elkaar aanspreken op gemaakte afspraken rond doelstellingen en opdrachten
 - Dat hetgeen in de groep besproken wordt vertrouwelijk en onder ons blijft
 - Dat we elkaar opbouwende kritiek en feedback geven
9. Ik stem leerdoelen en resultaten zorgvuldig en regelmatig af met mijn medecursisten, externe-coach en manager-coach(minimaal 1 x per twee weken) en de medewerkers van mijn afdeling

Datum opstellen en eindevaluatie:

Handtekeningen deelnemer:

Handtekening externe coach:

Handtekening manager coach:

De persoonlijke voornemens

Elke bijeenkomst sluit men af door het formuleren, uitspreken en noteren van persoonlijke voornemens door de deelnemers, de zogeheten SMART. Deze voornemens gaan over het thema van die bijeenkomst. De voornemens evalueren de deelnemers aan het begin van de volgende bijeenkomst.

De nieuw verworven inzichten, ervaringen en vaardigheden worden op die manier onderdeel van ieders persoonlijke leerproces en direct in de praktijk gebracht. Bij het formuleren en evalueren van de voornemens stimuleert, confronteert en enthousiasmeert men elkaar. Deze interactie versterkt ieders leerproces.

De formulering van de voornemens moet aan de onderstaande SMART eisen voldoen.

Specifiek	Het voornemen moet duidelijk geformuleerd zijn en maar voor één uitleg vatbaar zijn. Leidinggevend en met een (nog) reactieve houding zullen hier in eerste instantie moeite mee hebben. Zij houden het liever wat waziger. Dat vermindert de mogelijkheid om tijdens de evaluatie tijdens de volgende bijeenkomst daarop te worden aangesproken.
Meetbaar	Een goed voornemen omschrijft het resultaat in concrete en meetbare termen. Denk daarbij aan indicatoren. Vermijd abstracties zoals bijvoorbeeld sfeer en communicatie en de ook niet gekwantificeerde bijvoeglijke naamwoorden als; beste, juiste, goede enzovoort. Een manier om het voornemen op de meetbaarheid te testen doe je met de vraag: Wat zou ik als bewijs accepteren wanneer ik het voornemen heb gehaald?
Ambitieuze	Elk voornemen moet uitdagend en prikkelend zijn en passen in het persoonlijke leerproces. Het moet (in)direct betrekking hebben op de geformuleerde leerresultaten uit het ambitieuze leercontract.
Realistisch	Een voornemen is realistisch wanneer men ervan overtuigd is dat het beoogde resultaat haalbaar is. Moeilijkere voornemens leiden veelal tot meer resultaat, omdat men zich daarvoor veel meer inspant. Het mag echter niet verlamdend werken.
Tijdsgebonden	De geformuleerde voornemens moeten binnen een vastgestelde periode behaald zijn. Lange termijn voornemens moeten vertaald worden naar tussenvoornemens die op de korte termijn te realiseren zijn. De periode tussen twee bijeenkomsten van formulering en evaluatie is in Partners in Leren twee tot drie weken.

Stap 3 Managementvaardigheden

De deelnemers hebben al bij de stap resultaatgericht managen meerdere malen aan den lijve ondervonden dat het behalen van resultaten sterk afhankelijk is van de competenties van de medewerkers. In deze stap die over drie tot vier bijeenkomsten is verdeeld wordt er daarom aandacht besteed aan hoe je resultaatgericht je medewerkers kunt managen. Aan het einde van deze stap heeft de leidinggevende van alle medewerkers een zo geheten ontwikkelplan.

Onderwerpen die in deze stap aan de orde kunnen komen zijn:

- Coachen
- Verkoopoverleg
- Onderhandelen en conflicthantering
- Beoordelings- en functionerings instrumenten en gesprekken
- Opleiding & training
- Teambuilding

- Change management
- Resultaatgericht vergaderen

Stap 4 Overdracht en continuering

In de loop van het traject heeft de deelnemer een intensief leerproces doorgemaakt. Naast de voorbereiding en inzet tijdens de bijeenkomsten heeft er ook 'training on the job' plaatsgevonden. Bovendien is de leidinggevende zowel door de manager coach als door de externe coach intensief begeleid. En hebben tussentijdse 'beoordelingsgesprekken' plaatsgevonden. De deelnemer is geconfronteerd met zijn zwakke kanten, weet nu waar hij echt goed in is en waar nog aan geschaafd moet gaan. In deze stap, die verdeeld is over twee bijeenkomsten stelt de deelnemer voor zichzelf vast hoe ze het tot nu toe hebben gedaan. Waar ze gegroeid zijn en wat de werkelijk behaalde resultaten zijn. Het leercontract dient daarbij als leidraad en controle middel. De deelnemers formuleren en presenteren hoe zij die groei hebben doorgemaakt en continueren.

Dit traject wordt formeel door de externe coach aan de organisatie overgedragen, in het laatste gesprek met de drie partijen. Het leercontract wordt geëvalueerd, belangrijkste leerervaringen uitgewisseld en toekomst wordt besproken. Wat de leidinggevende gaat ondernemen om resultaten te behalen en hoe hij dat gaat doen? Het versterkte leervermogen is een blijvend resultaat dat wel onderhoud vergt. Het traject Partners in Leren is afgesloten maar het leerproces continueert. Daarmee is dan de lerende organisatie geboren.

De eindevaluaties kunnen in het personeelsdossier van de leidinggevenen worden opgenomen. Dit kan positieve of negatieve consequenties hebben voor hun loopbaanperspectieven. Vooraf hebben leidinggevende en manager coach hier afspraken over gemaakt.

Conclusie

Wil je in deze snel veranderende wereld als bedrijf je competitieve voorsprong houden dan moet je een lerende organisatie zijn. Door de organisatie te benaderen als een lerende organisatie wordt tegemoet gekomen aan de eisen van de omgeving. Hierdoor blijft het bedrijf zijn concurrenten altijd een slag voor. Een belangrijke stap op weg naar een lerende organisatie is de overgang van traditioneel leiding geven naar professioneel coachen. Coaching is het ontwikkelen van competenties namelijk kennis, attitudes en vaardigheden. Het ontwikkelen van deze competenties start bij het nemen van eigen verantwoordelijkheid van deze ontwikkeling. Wil een manager een coachende manager worden dan zal hij vanaf het begin in zijn ontwikkelingsproces verantwoordelijk moeten zijn voor zijn eigen groei. Partners in leren speelt hierop in en stimuleert tot werkelijk leren. Het gewone cursus aanbod voedt nog steeds de managementgedachte baas boven baas.

Partners in Leren heeft een olievlekwerking in de organisatie. De deelnemer maar tevens de manager van een afdeling maakt een verandering door van baas naar inspirerende coach. De werking van het instrument blijft niet beperkt bij de deelnemer. Ook de manager coach en de medewerkers van de afdeling die nauw bij de ontwikkeling van de deelnemer betrokken zijn zien de verandering. Zij zien hoe je elkaar kunt coachen en ervaren ook de andere stijl van leidinggeven. Dit nodigt uit tot adopteren ervan. Partners in Leren zoekt naar een goede balans in het nastreven van organisatie- en individuele doelen. Daardoor ontstaat er een communicatie door alle lagen van het bedrijf heen. Strategieën die op het hoogste niveau worden ontwikkeld worden via de ingezette leerprocessen geconcretiseerd. Ervaringen van de deelnemers en zijn medewerkers leiden met behulp van leercontracten en de SMART's tot resultaten. Deze resultaten worden

gecommuniceerd tot op het hoogste niveau. Kortom, het maakt de organisatie open voor een continu proces van leren en behalen van resultaten. Partners in Leren is daarmee één van de meest krachtig denkbare instrumenten voor organisatie verandering.

5. Wanneer en waar toepassen?

Het instrument kan binnen alle soorten organisaties worden toegepast. Bij de samenstelling van de leergroepen is het echter belangrijk dat de leidinggevende qua leiderschapontwikkeling niet te ver uiteen lopen. Dit instrument is niet toe te passen in organisaties waarbij sprake is van onrust en onduidelijkheid over bijvoorbeeld strategische keuzes en managementposities.

6. Resultaten bij praktijktoepassing

De resultaten uit dit instrument worden op verschillende niveaus en over verschillende termijnen behaald. De concrete resultaten staan beschreven in het leercontract. De leidinggevendenden hebben recente managementkennis en beschikken over de nodige vaardigheden. Ook hebben zij een heldere visie over organisatieontwikkeling, leidinggeven en leren. Het leervermogen van het management en de totale reorganisatie wordt door toepassing van dit instrument verstrekt. Er ontstaat een lerende organisatie die gewend is kritisch naar zichzelf te kijken en die daardoor de constante druk van buiten aankan.

7. Tips

Dit instrument is het resultaat van jarenlange praktijkervaring op het gebied van organisatieontwikkeling, opleiding en coaching. Succes is slechts dan gewaarborgd wanneer het instrument steeds kritisch wordt benaderd. De organisatie-adviseur (externe coach) speelt een grote rol in dit proces. Hij dient het instrument voortdurend onder de loep te nemen. Wat zijn de eisen van morgen en hoe moet het instrument daarop inspelen.

8. Literatuursuggesties

Morgan G.;
Beelden van organisatie; Scriptum management, Schiedam, 1992.

Kloosterboer, P.P.;
Leidinggeven aan verandering: 'ertegeen of er tegen aan';
Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, vierde druk 1997.

Senge, P.M.;
De vijfde discipline; de kunst en de praktijk van de lerende organisatie
Scriptum Books; Schiedam 1992
De motivatiemythe

Sprenger, R.K.;
De Motivatie Mythe;
Addison-Wesley; Amsterdam, 1996

Verhoeven, W.;
De manager als coach; Coachen als managementstijl;
Uitgeverij Nelissen B.V., Baarn, derde druk 1995.

Zwart, C.J.;
Gericht veranderen van organisaties; Theorie en praktijk van begeleiden;
Lemniscaat, Rotterdam, 1989.

Voor meer informatie kunt u zich wenden tot de heer J.C.F. van der Endt, CORDES
Organisatie Advies & Ontwikkeling te Amsterdam.
telefoon 020 -6902021
telefax 020 - 6900316
E-mail cordes@euronet.nl

Drs. J.C.F. van der Endt is sinds 1990 organisatie adviseur en momenteel partner bij CORDES Organisatie Advies & Ontwikkeling te Amsterdam. De partners en adviseurs van dit bureau adviseren en begeleiden organisaties bij het ontwikkelen en in praktijk brengen van duurzame verbeteringen. Frank van der Endt biedt ondersteuning bij organisatie ontwikkelingen. Veelal gaat het hierbij om het ontwerpen, organiseren en verzorgen van managementopleidingen, werkconferenties, workshops als ook individuele coaching. Daarnaast is hij gespecialiseerd in het ontwikkelen en begeleiden van managementgames. Het tot stand brengen van effectieve veranderingen binnen organisaties betekent het voortdurend zoeken naar nieuwe wegen om het leerrendement te vergroten. Het bouwen aan een vernieuwend repertoire van inzichten, instrumenten en interventies heeft dan ook zijn bijzondere aandacht. Hij heeft afgelopen jaren diverse opdrachten uitgevoerd op het gebied van verander- en projectmanagement, teambuilding, zelfsturing en adviesvaardigheden, binnen zowel profit als non profit organisaties.