



DE MANAGER ALS COACH

WEGENWACHT





Praktijkverhalen over de moderne manager, die zich niet alleen manifesteert als stuurman of -vrouw van de organisatie, maar zich steeds meer

toelegt op het begeleiden, ondersteunen en faciliteren van zijn of haar medewerkers.

Ilse Engwirda

IN BEWEGING

ANWB GAAT COACHEND LEIDINGGEVEN



Wegenwachten en hun leidinggevendenden gaan meer eigen verantwoordelijkheid dragen. Daar hoort een andere vorm van leiderschap bij. Om dat proces te ondersteunen volgden de leidinggevendenden een negendaagse leergang. Is het mogelijk om coaching in te voeren in een operationele organisatie? Een verslag uit de praktijk.

Wegenwachten rijden dagelijks in hun gele auto's langs de weg om hulp te verlenen. Op het oog is er niets veranderd, maar achter de schermen heeft de ANWB net een grote reorganisatie achter de rug. De organisatie is anders ingedeeld; wegenwachten worden in kleinere teams aangestuurd door teammanagers, die op hun beurt worden aangestuurd door regiomanagers. De functie van teammanager en regiomanager is nieuw, de samenstelling van de teams is nieuw, en: de manier van aansturen is nieuw. Om die overgang te ondersteunen volgden alle teams de leergang Coachend leiderschap en teamontwikkeling, ontwikkeld door een projectgroep van de ANWB en School voor Coaching.

"De leergang is bedoeld als ondersteuning bij al die veranderingen", legt beleidsmedewerker Anke van der Landen uit. "We willen de verantwoordelijkheid meer gaan leggen waar die thuishoort: bij de wegenwachten zelf en bij hun teammanagers. De wegenwacht krijgt meer eigen verantwoordelijkheid voor het werkproces en het

bedienen van klanten. Daar hoort een andere manier van leidinggeven bij. De teammanager moet de kaders neerzetten en coachend optreden, de wegenwacht aanspreken op hoe hij zijn werk doet en waarom hij het zo doet." Het tweede doel van de leergang was de zeven nieuwe regio-teams praktische ondersteuning te bieden bij de reorganisatie en bij de eigen teamontwikkeling. Een projectgroep had de reorganisatie voorbereid, maar ieder team moest dat zelf verder invullen door doelen vast te stellen en taken te verdelen. Tegelijkertijd konden ze elkaar dan leren kennen.

Handen en voeten

Arie Bakker, regiomanager Zuid-Oost: "De start van de leergang, net voor de reorganisatie, was perfect getimed. Op de eerste dag zag ik voor het eerst mijn nieuwe groep teammanagers bij elkaar. Halverwege het traject gingen we daadwerkelijk over naar de nieuwe organisatievorm. Het voordeel daarvan was dat we de nieuwe manier van werken met elkaar



handen en voeten konden geven. Tijdens de leergang hebben we ons jaarplan samengesteld. We hadden veel eigen inbreng in de leergang, het was maatwerk. Vooraf werd gedacht: "Moeten we nu alweer op cursus?" Dat gevoel was heel snel weg."

"Werken aan werk, dat was nieuw en daar ben ik erg tevreden over", stelt Anke van der Landen. "Anders is het vaak een paar dagen op de hei en dan weer back to business. Nu konden de deelnemers echt met praktische zaken bezig zijn, ondersteund door een trainer. Dat vergroot het leereffect."

Verschil maken

De focus van de leergangen was een meer coachende managementstijl. De gedachte daarachter is dat wegenwachten zelfstandiger worden en zich meer als professional kunnen opstellen als ze daarin gecoacht worden. Bakker legt uit wat er concreet verandert. "De wegenwacht mag en moet verschil kunnen maken tussen de belangen van verschillende klanten. Iets langer dan gebruikelijk ergens aan sleutelen omdat het niet druk is. Op weg naar een melding onderweg iemand anders met pech zien staan, en die met voorrang helpen omdat de auto heel gevaarlijk staat, of omdat er kinderen in de auto zitten. Voorheen had een wegenwacht een vastgestelde tijd om te sleutelen. Lukte het niet binnen die tijd dan moest hij toestemming vragen aan de planningsafdeling om langer door te gaan. Nu beschikt hij zelf in de auto over alle informatie en neemt hij zijn eigen beslissingen."

Het is echter geen vrijheid blijheid voor de wegenwacht. Anke van der Landen: "Achteraf moet de wegenwacht wel

De weg-afdeling van de ANWB is opgedeeld in zeven regio's. Iedere regio wordt geleid door een regiomanager. Onder hem vallen een aantal teammanagers die op hun buurt een groep wegenwachten aansturen. Arie Bakker is regiomanager van Zuid-Oost, Yoessof Aaroub is een van zijn teammanagers en werkt in Zuid-Limburg. In totaal zijn er zeven regiomanagers, 48 teammanagers en zo'n 1000 wegenwachten.

Ieder team van regiomanager met bijbehorende teammanagers nam samen deel aan de leergang en kon deels zelf de inhoud bepalen. In vijf blokken werden onderwerpen als verandermanagement, leidinggeven, omgaan met weerstand, coachen, feedback en teamcoaching ingetraind. Tussen de blokken en na afloop van de leergang vond er intervisie plaats.

De inhoud van de leergang werd in grote lijnen vastgesteld door een projectgroep van de ANWB. In overleg met School voor Coaching werd het programma verder gefinetuned.

kunnen verantwoorden waarom hij bepaalde beslissingen neemt. De teammanager kan daarin bijsturen."

Managen komt voor coachen

"Voor het zin heeft om te gaan coachen moet je als manager in je managementrol durven stappen. Als manager moet je heel helder kunnen neerzetten wat je van mensen verwacht. Pas daarna kun je kijken waar een medewerker nog niet aan

voldoet en hoe je die kunt helpen zich verder te ontwikkelen. Dus: om te kunnen coachen moet je eerst goed managen." Bart Schipmölder, namens School voor Coaching verantwoordelijk voor de leergang, zette in het begin van de leergang sterk in op de managementkwaliteiten. Voor sommige deelnemers was dat wel even wennen, zij hadden eerder het beeld dat coachen vooral in de begeleidingsfeer lag.

Om helder te kunnen communiceren over verwachtingen stelden de teammanagers tijdens de leergang hun eigen performance-indicatoren op, zoals het aantal hulpverleningen per team, de werkelijke bezetting en de klanttevredenheid. Natuurlijk waren dergelijke parameters eerder ook beschikbaar, maar ze werden niet expliciet gebruikt als sturingsinstrument. Naast deze prestatiedoelen bepaalden de teams ook welke competenties en houding ze verwachten van de professionele wegenwacht.





Feedback

Verderop in de leergang leerden teammanagers feedback geven en coachende gesprekken voeren. Ze oefenden met het verschil tussen een managementgesprek en een feedbackgesprek. Teammanager Yoessof Aaroub: "Het blijft lastig en wennen, voor medewerkers en mijzelf. De ene keer confronteer ik iemand met zijn resultaten, en kan de toon zakelijk en soms zelfs hard zijn. In een volgend gesprek ben ik juist een luisterend oor en probeer ik iemand zo te begeleiden dat hij zaken zelf gaat oplossen."

De teammanagers zien hun wegwachten niet dagelijks. Schipmølder: "Dat hoeft het coachen niet te bemoeilijken. Je kunt met mensen mee, je kunt ze uitnodigen. Ook tussendoor zijn er regelmatig contactmomenten, bijvoorbeeld over de roosters. Sommige teammanagers gaan heel veel met hun mensen op pad, anderen gebruiken de afstand eerder als excuus om niet te hoeven coachen. Ze kunnen ook tijdens feedbackgesprekken gebruikmaken van het hier-en-nu. Zien hoe iemand zich gedraagt tijdens het gesprek en dat gaan zien en benoemen is een belangrijke factor om effectief feedback te kunnen geven, zeker bij mensen die je niet zo vaak ziet." De nieuwe teams deden als groep mee aan de leergang: de teammanagers met hun eigen regiomanager. Niet alleen teammanagers moeten helder communiceren over hun verwachtingen met hun wegwachten, dat geldt voor regiomanagers ook. Schipmølder: "De regiomanager moet zelf het voorbeeld zijn voor zijn teammanagers. In negatieve zin geldt dat ook: als de regiomanager niet meegaat in deze ontwikkeling beperkt dat de groei mogelijk-

heden voor zijn team." Ook Anke van der Landen benadrukt de rol van voorbeeldgedrag. "Het middenkader is cruciaal bij het vormgeven van zo'n nieuwe manier van werken. Als een wegwacht zelf meer verantwoordelijkheid neemt maar zijn leidinggevende stelt daar paal en perk aan omdat die het zelf nog niet tussen de oren heeft gaat het mis."

Teamontwikkeling

Teamontwikkeling ging in de leergang hand in hand met coachend leren leidinggeven. De opbouw van de leergang ging van kennismaken en leren sturen steeds meer richting de manier van samenwerken binnen een team. Arie Bakker, regiomanager, vond dat ook hard nodig. "Toen we onze regio gingen starten kreeg ik te maken met zes nieuwe teammanagers van heel verschillend pluimage. Een paar hadden al tientallen jaren ervaring bij de ANWB, voor Aaroub werd dit zijn eerste baan binnen de ANWB. Sommigen waren zelf wegwacht geweest, een ander kwam juist uit de meldkamer. En er zijn flinke leeftijdsverschillen. Zo'n groep wordt niet vanzelf een team, daar moet je aan bouwen."

In de leergang was er ruim aandacht voor ieders sterke kanten en wat nog ontwikkeld kon worden. Bakker: "Bart begeleidde ons door veiligheid te creëren. Daardoor konden we heel open zijn en dat heeft ons veel goeds gebracht. We maken gebruik van elkaars kwaliteiten en verschillende achtergronden. Binnen ons regioteam hebben we bijvoorbeeld op grond daarvan de aandachtsgebieden verdeeld: de een doet de arbo-zaken, de ander de roosters, weer een ander onderhoudt de contacten

met Dispatch. Zo kan iedereen zich op zijn eigen gebied verder ontwikkelen en is helder wie we binnen het team op een onderwerp kunnen aanspreken."

Mildheid

Een van de uitdagingen voor de trainers was het omgaan met de verschillen tussen de groepen. Zo was niet iedere groep gewend aan de mate van reflectie op het eigen functioneren die van ze werd verwacht in de leergang. De meeste teammanagers zijn vroeger zelf wegwacht geweest en zijn echte doeners. Sommigen vonden het moeilijk om hun eigen leerdoelen vast te stellen en te reflecteren. Soms lag de lat voor de deelnemers te hoog en moest die worden bijgesteld. Schipmølder: "Bij groepen die voor het eerst kennismaken met reflecteren moet je het niet te spannend maken. Als je te snel gaat ervaren mensen het als bedreigend, dan loop je vast. Toch moet je wel risico nemen. Ik benoem steeds wat ik zie dat er in een groep gebeurt, de patronen die ik zie ontstaan. De kunst voor de trainer is om niet te verstarren in je verwachtingen. Je moet mild kunnen kijken naar waar mensen zitten in hun ontwikkeling en daarbij aansluiten."

NEGEN MAANDEN LATER

Coachingsgesprekken

Negen maanden verder zijn de leidinggevenden inderdaad overgegaan op een coachende managementstijl. Aaroub: "Ik heb met elke wegwacht in mijn team iedere twee maanden ofwel een officieel coachingsgesprek, of ik rij mee om te zien



hoe hij werkt en om wat informeler van gedachten te wisselen." Zijn regiomanager Arie Bakker voert iedere maand coachingsgesprekken met zijn medewerkers op hun eigen werklocatie. Op die dagen rijdt hij ook mee met hun wegwachten om te informeren naar hun ervaringen en naar het functioneren van hun teammanager. Bakker: "Ik wil snuiven wat er leeft, los van het activiteitenplan. We praten dan ook over koetjes en kalfjes, maar tussen neus en lippen door komen de opmerkingen die goud waard zijn. Ik probeer zonder vragen te stellen toch een antwoord krijgen. En dat lukt, als je maar oprechte belangstelling hebt."

Onderling coachen de teammanagers elkaar nog niet zo veel. Aaroub denkt wel dat het zou kunnen en moeten. "Voor mij persoonlijk speelt ook dat ik jonger ben en minder ervaring heb dan de anderen. Maar naarmate het team groeit kunnen we dat wel meer gaan doen. Een van mijn collega-teammanagers zie ik vaker omdat die in de buurt zit, en wij geven elkaar meer feedback." Ook Arie Bakker constateert dat de sfeer onderling goed is maar dat het moeilijk blijft om elkaar feedback te geven. "We zijn daar nog een beetje zoekende in. Hoe kun je elkaar vriendelijk de waarheid zeggen?"

Mission Impossible

"Je kunt geen cultuurverandering bewerkstelligen in een training van negen dagen, dat is een mission impossible." Anke van der Landen erkent dat er nog een stap gezet moet worden naar het echte doen. "Sommigen hebben het nieuwe leidinggeven meteen opgepakt. Anderen hebben wel de handvaten aangereikt gekregen

maar hebben nog koudwatervrees. Ze rijden bijvoorbeeld wel mee met hun wegwachten maar geven nog niet zoveel feedback, durven mensen nog te weinig aan te spreken." De eerste stap is gezet, nu beraadt de ANWB zich op de volgende stap.

Beweging

De hamvraag is natuurlijk: levert deze nieuwe manier van werken wat op? Aaroub: "Toen ik begon als teammanager was er een wat passieve houding onder de wegwachten in mijn team. Nu komen mensen erachter dat ik echt nakom wat ik zeg, ik schuif niets op de lange baan. En: nee is nee, die duidelijkheid is er ook. Ik zie mensen echt in beweging komen. Het gebeurt niet meer zo vaak dat een wegwacht belt met een probleem en verwacht dat ik dat voor hem oplos. Steeds vaker spreken mensen me pas aan met een probleem als ze ook al mogelijke oplossingen en alternatieven hebben uitgezocht."

Volgens Arie Bakker hebben wegwachten in de nieuwe organisatievorm duidelijk een betere verstandhouding met hun leidinggevende. "Niet dat er vroeger iets mis was met die mensen, maar in de nieuwe functie hebben teammanagers veel meer tijd voor hun mensen. Er wordt meer gecoacht en er wordt ook consequenter beoordeeld." Hij ziet met plezier hoe de wegwachten nu inderdaad meer naar zich toetrekken. Een vertegenwoordiging van een wegwacht uit elk team heeft de voorbereiding gedaan van een overleg met alle mensen uit zijn regio. "Ze hebben een hele andere agenda gemaakt dan ik voorstelde. Maar wel een hele goede.

Ze hebben geïnventariseerd met welke vragen ze zitten en een workshop georganiseerd waarbij allerlei medewerkers uit de rest van de organisatie met hen in kleine groepjes om de tafel gaan zitten. Zo wilden ze bijvoorbeeld beter weten waar de afdeling marketing en sales mee bezig is."

Intervisie

Het mooiste zou het zijn als de wegwachten uiteindelijk elkaar gaan coachen. Bakker: "Ze begrijpen elkaar, spreken elkaars taal en weten precies wat het werk inhoudt. Ze moeten nog leren om elkaar aan te spreken op wat beter kan, maar ook om elkaar complimenten te geven. Dat doen we te weinig in deze organisatie." Bakker verwacht wel dat het uiteindelijk zover komt. Ondertussen heeft teammanager Aaroub net een plan klaar waarin hij voorstelt dat wegwachten onderling aan intervisie gaan doen. Hij wil graag dat ze met elkaar gaan meerijden om van elkaar te leren. De ene keer geeft de een feedback, de volgende keer draaien ze de rollen om.

"Het gaat al goed, maar het kan altijd beter" concludeert Bakker. Hij kent de ANWB door en door, hij begon er zelf 35 jaar geleden als wegwacht. Terugkijkend op de leergang zegt hij tevreden lachend: "Bart Schipmolder heeft ons niks geleerd, zo'n man is het. Als je hem een vraag stelde liet hij je zelf het antwoord uitzoeken. Die manier van werken zie ik nu terecht komen bij de wegwacht. En zo moet het ook, het heeft geen zin om te zeggen hoe het moet, het moet van binnen uit komen."