

Coachen, een kunstje of een levensstijl?

Zou het niet handig als uw medewerkers altijd optimaal presteren, zodat alle service levels met gemak worden gehaald? Stelt u zich eens voor hoe prettig het zou zijn als uw verloop- en verzuimcijfers minimaal zouden zijn en uw medewerkertevredenheid maximaal... Kunt u zich voorstellen wat een efficiency dit oplevert? Zou uw call center dan nog steeds een cost center zijn? En hoe komt het toch dat de ene supervisor of teamleider wel gemotiveerde mensen heeft en de ander niet? Hoe werkt dat toch precies?

Lotte, een enthousiaste call center agent, is bezig aan een opdracht waarover zij vorige week met haar teamleider heeft gesproken en waarover zij afspraken hebben gemaakt. Ze heeft een probleem en gaat naar haar supervisor:

Hoe het vaak in call centers gaat...

Lotte: Ik heb gedaan wat we hebben afgesproken, maar het werkt niet.
Supervisor: Je moet vast iets verkeerd gedaan hebben. Doe het eens zo.....

Het kan ook anders, namelijk op basis van de principes van het coachen:

Lotte: Ik heb gedaan wat we hebben afgesproken, maar het werkt niet.
Supervisor: Ik moet nu naar de manager. Kijk maar eens of je precies kunt achterhalen waar en wanneer het niet werkt. Als ik terugkom, zal ik je helpen bij het zoeken naar een oplossing.

Wanneer de supervisor 10 minuten later terugkomt:

Lotte: Ik heb de oplossing al gevonden.
Supervisor: Geweldig. Wat heb je gedaan? Heeft dat nog gevolgen voor andere dingen?

Lotte: Dit was het probleem en ik heb het op deze manier opgelost... Er zijn verder geen andere effecten, dat heb ik gecontroleerd.
Supervisor: Klinkt fantastisch. Zo zie je maar weer wat je kunt, als je het maar probeert.

In dat zinnetje van deze supervisor, dat deze keer niet eens een vraag was, zij het wel impliciet -“Kijk maar eens of je precies kunt achterhalen waar en wanneer het niet werkt”- zitten de twee centrale uitgangspunten van coachen: bewustzijn en verantwoordelijkheid. In deze kortdurende interactie reageerde de supervisor niet met verwijten of irritatie, maar hij presenteerde zich als een partner die meedenkt over het probleem en herinnerde Lotte er uiteindelijk aan dat zij het probleem zelf had opgelost en dat ze tot meer in staat was dan zij dacht!

Wat is coachen?

Als coach stimuleert en begeleidt een manager het leerproces van zijn medewerkers. Dat vereist inzicht in leerprocessen: hoe verlopen denkprocessen bij mensen, en hoe kan een coach daarbij interveniëren? Doeltreffend coachen betekent bovendien kunnen omgaan met de grote verschillen in karakter, beleving, leerstijl en handigheid van mensen. Ook moet een coach, zeker een coachende manager verschillende 'brillen' kunnen opzetten en zowel op de individuele medewerker als de belangen van de organisatie als geheel kunnen letten. Coachen is dan ook een veelzijdige vaardigheid die geleerd moet worden.

De essentie van coachen is dat het veel meer gaat over *hoe* iets gebeurt dan *wat* er gebeurt. Coachen levert direct resultaat vanwege de ondersteunende relatie tussen de coach en degene die gecoacht wordt en de middelen en manier van communiceren die daarbij gebruikt

worden. Degene die gecoacht wordt leert de feiten, niet vanuit de coach maar vanuit zichzelf, gestimuleerd door de coach.

Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken, zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen van (zelf)bewustzijn en verantwoordelijkheid.

De rol van het management

Veel managers komen te vaak tot de ontdekking dat ze alleen maar brandjes blussen en zich moeten inspannen om het karwei te klaren. Zelf geven ze toe dat ze niet over de tijd beschikken die ze naar hun idee zouden moeten besteden aan:

- Lange termijnplanning;
- Het ontwikkelen van een visie;
- Het maken van een inventarisatie van knel- en verbeterpunten;
- Het onderzoeken van alternatieven;
- De concurrentie;
- Nieuwe producten.

Het belangrijkste is dat zij geen tijd hebben voor stafontwikkeling, dat wil zeggen, ze nemen geen tijd om hun mensen te laten groeien. Zij sturen hun medewerkers een paar keer per jaar naar een training en maken zichzelf wijs dat dit voldoende is. Zelden krijgen zij waar voor hun geld.

Dus: hoe vindt de manager de tijd om zijn medewerkers te coachen? Orders geven werkt zoveel sneller... het paradoxale antwoord is dat wanneer een manager zijn medewerkers coacht, het personeel in zijn groeiende ontwikkeling veel meer verantwoordelijkheden op zich neemt, waardoor de manager niet alleen de handen vrij krijgt om meer te coachen, maar ook om aandacht te besteden aan vraagstukken van hogere orde, die alleen maar door de manager zelf kunnen worden aangepakt.

Als managers leidinggeven volgens de principes van het coachen bereiken zij dat het karwei beter wordt uitgevoerd, terwijl hun mensen zich tegelijkertijd kunnen ontwikkelen. Het klinkt te mooi om waar te zijn: 250 dagen per jaar om het karwei te klaren en 250 dagen per jaar voor stafontwikkeling. Geloof het of niet: het is precies wat de coachende manager krijgt.

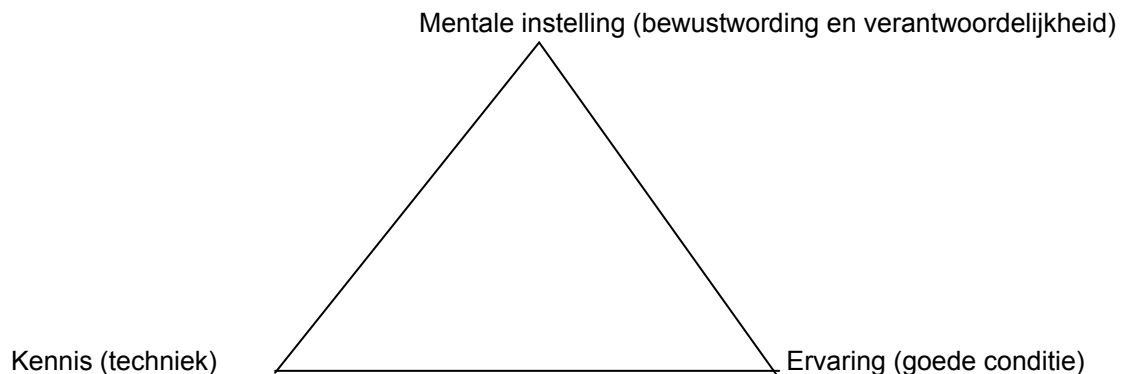
De taak van de manager is simpel: zorgen dat het werk wordt gedaan en dat het personeel zich ontwikkelt. Coachen is een proces dat beide effecten realiseert.

De principes van coachen:

David Hemery, hordeloper op de 400 meter en winnaar van een gouden olympische medaille in 1968 heeft voor zijn boek *Sporting Excellence* 63 van 's werelds beste topsporters meer dan twintig verschillende disciplines onderzocht. Ondanks aanzienlijke verschillen op andere gebieden bleken *bewustzijn* en *verantwoordelijkheid* steeds de twee belangrijkste attitudefactoren te zijn die zij met elkaar gemeen hadden- en je attitude of mentale instelling vormt de sleutel tot iedere prestatie.

Voor zijn onderzoek vroeg David Hemery aan alle betrokken sportmensen in hoeverre de geest volgens hen bij hun sport een rol speelde. David schreef: "unaniem werden termen gebruikt als 'enorm, helemaal, 'daar draait het hele spel om', 'je speelt met je verstand' en 'daar komt de beweging van je lichaam vandaan'. Topprestaties binnen call centers vragen zeker niet minder: de geest is de sleutel! Maar wie is nu de sleutel tot de geest? Juist dat bent u in uw rol als coach!

De geest is de sleutel



Kennis en ervaring zijn binnen call centers wellicht het equivalent van techniek en een goede conditie bij sport. Geen van beide vormt een garantie voor een plaats aan de top. Willen winnen daar gaat het om!

De laatste jaren is er veel veranderd in de sport en de meeste topploegen hebben een sportpsycholoog in dienst om de spelers mentale training te geven. De beste manier om een mentale instelling te ontwikkelen en in stand te houden die ideaal is voor goede prestaties, is door voortdurend aan het opbouwen van bewustzijn en verantwoordelijkheid te werken tijdens alle dagelijkse oefeningen en gedurende het hele leerproces van de benodigde vaardigheden. Dit vereist een verschuiving in de techniek van het coachen, een verschuiving van instructies geven naar echt coachen. Een coach is niet iemand die problemen oplost, doceert, advies geeft of zelfs maar deskundig is: hij of zij is een klankbord, een helper een begeleider, iemand die je meer bewust maakt.

Begin vandaag met het vergroten van jouw eigen (zelf)bewustzijn!

Bewustzijn is weten wat er om je heen gebeurt. Zelfbewustzijn is weten wat je ervaart. Wellicht kunnen onderstaande voorbeelden je helpen het verschil tussen bewustzijn en zelfbewustzijn te ervaren? Want, hoe handig is het om je die vaardigheid eigen te maken? Wat kan je ermee voor jezelf, maar ook in contact met anderen? Hoe werkt dat nou precies?

- Wat heb je allemaal gedaan, gezien, gehoord en ervaren vanaf het moment dat je vanochtend opstond tot nu?
- Wat is het verschil tussen een appel eten en bestuderen hoe een appel smaakt?
- Heb je dat ook wel eens meegemaakt, een medewerker heeft een nieuwe bril en je denkt er is iets anders aan diegene maar wat precies?
- Ben je wel eens bewust wat je doet met je stem, als je van stemming verandert?
- Hoe komt dat toch, sommige collega's weten bij de begroeting meestal meteen of ik een leuk weekend heb gehad of niet.
- Heb je dat ook wel eens, dat je ergens een kamer binnenstapt waar meerdere mensen zijn, en dat je dan meteen voelt dat er een ongemakkelijke spanning hangt?
- Ben je je ervan bewust dat jij gecontroleerd wordt door datgene waarvan je je niet bewust bent?
- Ben je je ervan bewust dat bewustzijn jou een vorm van macht geeft?

Tip: Rijd vanavond of morgenochtend eens bewust naar huis of naar het werk en word je bewust van wat je ervaart en wat er om je heen gebeurt.

Hoe werkt dat verantwoordelijkheid door keuzevrijheid:

Bij een van onze klanten was altijd sprake van slechte arbeidsverhoudingen. In een poging hierin verbetering te brengen gaf ik daar een aantal trainingen voor de teamleiders op de werkvloer. Hoewel onze training volgens het interne geruchtcircuit erg leuk was, waren de deelnemers in het begin onveranderlijk achterdochtig en afwerend of boden zelfs verzet. Ik zag in dat dit voor hen een patroon was om zich te verzetten tegen alles wat zij van senior managers moesten doen. Ze hadden opdracht gekregen om die training te volgen, dus verzetten zij zich daar ook tegen. Om de angel uit deze weinig productieve situatie te halen vroeg ik hun in hoeverre zij zelf hadden kunnen kiezen of ze die training gingen volgen. 'Helemaal niet', zeiden ze in koor. 'Nou dan krijg je nu die keus' zei ik. 'Jullie hebben aan je verplichtingen tegenover het bedrijf voldaan, want je bent hier. Proficiat! Nu kun je kiezen hoe je deze twee dagen wilt besteden. Je kunt zoveel mogelijk leren, je kunt je verzetten, je kunt net zo weinig opletten als je wil, je kunt wat gaan lummelen. Schrijf in een zin op wat je kiest. Je kunt het voor jezelf houden of aan je buurman laten zien, wat je zelf het liefste wil. Ik hoef het niet te weten en ik zal je baas niet vertellen wat je doet. De keus is aan jullie. De sfeer in de zaal was helemaal omgeslagen. Er klonk zoiets als een collectieve zucht van verlichting en er kwam enorm veel positieve energie vrij. De inzet tijdens de training was totaal geen punt meer. Keuze vrijheid en verantwoordelijkheid kunnen wonderen doen.

De eigenschappen van de ideale coach: (kader 1)

Tijdens onze projecten bij klanten vragen wij de medewerkers een lijstje te maken van de eigenschappen waarover de ideale coach moet beschikken. Hieronder volgt een typisch voorbeeld van zo'n rijtje waar wij het wel mee eens zijn:

- ❖ Geduldig
- ❖ Objectief
- ❖ Behulpzaam
- ❖ Kan goed luisteren
- ❖ Opmerkzaam
- ❖ Bewust
- ❖ Bewust van zichzelf
- ❖ Aandacht
- ❖ Goed geheugen

7 praktische coachtips: (kader 2)

1. Zie uw mensen in termen van hun potentiële mogelijkheden in de toekomst, niet in termen van hun functioneren in het verleden.
2. Zorg dat uw mensen u zien als een steun, niet als een bedreiging.
3. Werk iedere dag aan (zelf)bewustwording.
4. Coach door zelf het goede voorbeeld te geven.
5. Geef uw medewerkers zuivere feedback en feedforward.
6. Geef complimenten, die royaal, gemeend en oordeelkundig zijn
7. Leidt het proces door vragen te stellen en door de gedachtegang van de ander te volgen in plaats van zijn eigen ideeën op te leggen

Samengevat de vele voordelen van coachen op een rij: (kader 3)

- ❖ Betere relaties met interne en externe klanten
- ❖ Betere prestatie en productiviteit
- ❖ Personeelsontwikkeling
- ❖ Beter leren
- ❖ Betere kwaliteit van leven voor het individu
- ❖ Meer tijd voor de manager
- ❖ Meer creatieve ideeën
- ❖ Beter gebruik van mensen, vaardigheden en middelen
- ❖ Sneller en effectiever reageren in noodsituaties
- ❖ Grotere flexibiliteit en betere aanpassing bij veranderingen

Slotoverweging:

Coachen is niet zomaar een techniek die uit de kast kan worden getrokken en onder bepaalde voorgeschreven omstandigheden moet worden toegepast. Het is een manier van managen, een manier om mensen tegemoet te treden, een manier van denken, een zijnswijze. De hiërarchie maakt plaats voor ondersteuning, verwijten maken plaats voor een eerlijke evaluatie, verandering wordt niet langer gevreesd maar juist toegejuicht en de tevredenheid van de klant komt in plaats van de tevredenheid van de manager. Openheid en eerlijkheid komen in plaats van geheimzinnigheid en censuur, werkdruk wordt werk dat een uitdaging vormt en in plaats van gauw brandjes blussen wordt er meer nagedacht over de strategie op langere termijn. Dit zijn enkele kenmerken van de call center cultuur die ontstaat door te coachen in plaats van orders geven. Leve de dag waarop de term coachen geheel uit ons spraakgebruik is verdwenen, want dan wordt het gewoon de manier waarop we op het werk en ook elders met elkaar omgaan. Waarmee gelijk de vraag uit de titel is beantwoord.

Literatuur:

Gallwey, T., The inner game of Tennis
Hemery D., Sporting Excellence
Whitmore, J., Succesvol Coachen

Auteurs:

Jos Mittelmeijer en Marlies van der Putten

Quality Contact
J. Michaelpad 60
1992 AR Velsbroek
0800-2223555
info@quality-contact.nl