

# Sturen & Coachen

Hoe praktisch aanpakken?

Het Ster werk- en handboek  
voor leidinggevenden



# Sturen & Coachen

Hoe praktisch aanpakken?

Het Ster werk- en handboek  
voor leidinggevenden

Erwin Herbrand

&

Eric Van Poucke

Schrijver: Erwin Herbrand & Eric Van Poucke

Coverontwerp: Petra Moerman

ISBN: 978-946-435-768-4

© Roots-to-Bridge





# 1 Vooraf

Teamleader worden was en is soms nog een promotie. De keuze is beïnvloed door de vakbekwaamheid van de persoon en een beloning voor zijn goed werk. Het is een doorgroei in het bedrijf met een andere verloning. De man of vrouw krijgt hier een andere job-invulling wat geen geschenk is wanneer natuurlijk leiderschap ontbreekt. Met hun grote technische bagage worden ze figuurlijk voor de leeuwen gegoid.

Bedrijven gaan doelbewust op zoek naar leidinggevend en managers met welomschreven profielen. Opleidingen met erkende diploma's zijn hier de criteria. Op deze vacatures solliciteren ook enthousiaste goed theoretisch opgeleide werkzoekenden met heel veel theoretische kennis en onvoldoende ervaring met de werkvloer. Daarnaast zijn er succesvolle managers/leidinggevend met veel ervaring en de focus op de werking van de organisatie. De mensen binnen de organisatie verliest men uit het oog en heeft men bewust of onbewust nood aan tools en skills om de medewerkers te inspireren. Zeker mag in dit lijstje de man of vrouw niet vergeten worden die het bedrijf leidt met aandacht voor bedrijfssuccessen en succes voor elke medewerker en de teams. Veel van deze mensen blijven zichzelf bijscholen op niveau bedrijf en people management.

Dit hebben Eric Van Poucke en Erwin Herbrand altijd maar opnieuw opgemerkt in hun opdrachten en vastgesteld gedurende coaching- en trainingsopdrachten. Met vol enthousiasme wordt de nieuwe uitdaging aanvaard. Wie van nature leiderstalenten in zich heeft slaagt in de nieuwe opdracht en soms met vallen en opstaan. Op zoek naar succeservaringen. Zoeken hoe de medewerkers achter de bedrijfsdoelen te brengen. Kleine en grotere spanningen in de kiem kunnen smoren. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de uitdagingen die naast de producties staan. Maar jammer genoeg is er ook een groep die deze opdrachten als een nachtmerrie ervaart. Krijgen een burn out of gaan op zoek naar een nieuwe uitdaging. Ze staan ver van de medewerkers en kunnen in een isolement terecht komen. De man/vrouw in het bureau.

Het proces in de Roots-to-Bridges coaching/ en trainingsmethodiek start bij bewustmaking. Coachees en cursisten bewustmaken van hun gedrag NU. Hoe hun omgeving hen ervaart en van op een mentale afstand naar hun gedrag laten kijken met verbeterpunten en successen. De volgende stap is hunkeren naar verandering. De goesting krijgen en hebben voor verandering. Hun persoonlijk voordeel laten ontdekken bij het vinden en verwerven van nieuwe kennis en afspraken. Dit proces

kan enkel plaatsgrijpen wanneer de deelnemers aangesproken worden. Hun taal, hun interesses, hun kennen en kunnen aanspreken. Hun Roots vinden en de deelnemers binnen hun Roots oplossingen, kennis doen vinden om zo Bridges te bouwen naar oplossingen voor korte en lange termijn.

Het Roots-to-Bridges proces doortrekken naar de werkvloer verhoogt de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Ze worden bewust van hun talenten en verbeterpunten. Staan meer open voor aanpassingen en veranderingen. De medewerker en het team aansturen vanuit IK OK – JIJ OK, elk met zijn kennis, kwaliteiten en verbeterpunten. Een methodiek waarbij IK OK – WIJ OK ook aan bod komt. IK OK vanuit de medewerker en het team naar WIJ OK, het bedrijf. Samen werken naar de vooropgestelde bedrijfsdoelen, visie, werksfeer. De Roots-to-Bridges methodiek toepassen op de werkvloer in bedrijf en home office. Op het juiste moment coaching-skills inzetten en op andere momenten tools voor directief leidinggeven inzetten.

Meerdere cases vanuit de ervaringen uit begeleidingen en trainingen van Eric en Erwin zijn doelbewust in de hoofdstukken gebracht. We nodigen je uit vergelijkbare verhalen uit jouw ervaringen in gedachten te brengen. Reflectie laat je jouw successen en verbeterpunten in kaart brengen. Het theoretisch kader reikt je een tool aan. Onderzoek op welke wijze, in welke situatie en bij welke medewerker of team je de tool kan inzetten. Het laat jou ook stilstaan bij jouw manier van leidinggeven. Door welke bril je naar de medewerkers kijkt en hoe de omgeving jou kan ervaren. Het kan ook structuur brengen in jouw opgedane praktijkkennis of vanuit opleidingen.

Aan jou de keuze hoe je het boek wil gebruiken. Het kan een naslagwerk zijn, dat je inkijkt wanneer nodig. Voor parate opzoeking en als voortdurende zelfreflectie. Het boek binnen handbereik naast je laptop. Het kan ook jouw werkboek zijn. Tools ontdekken en inzetten en zo Bridges bouwen naar de medewerkers, teams en organisatie. Tools inzetten en anderen bruggen laten bouwen om de vooropgestelde doelen te verwezenlijken naar de teams en organisatie. Het dient ook als handboek in onze opleiding: *Sturen & coachen? Hoe praktisch aanpakken?* Hoe je het boek ook gebruikt, het leidt tot jouw wijze van leiding geven:

**met jouw eigen kracht als brug naar oplossingen en successen.**







## 2 Inleiding

*Bert is een travel agent. Hij krijgt de behoeften en verwachtingen van de klanten in een minimum van tijd helder. Doordat hij de procedures en de schermen in het CRM-programma door en door kent kan hij snel de juiste vakantie boeken bij de hotels, uitstappen en gidsen. Door zijn kennis met zijn verkoop skills zijn acht op de tien offertes omgezet in een boeking.*

*Voor zijn collega's is Bert een voorbeeld en ook hun back up. Met al hun vragen en twijfels kunnen ze bij hem terecht. Naast zijn verkoop is hij een voorbeeld als team player. Het management merkt ook de skills en talenten op. Na meerdere malen een loonsopslag willen ze hem nog een extra beloning geven. Ze vragen hem het team onder zijn hoede te nemen als teamleader.*

*Eigenlijk had Bert hier nooit over nagedacht. Een prachtig aanbod waarvoor hij dan ook bedenktijd vraagt. Tijd die hij o.a. nodig heeft om te gaan grasduinen op het internet. Hij wil de grondbeginselen van leiderschap onder de knie hebben voor hij eraan begint. Het aanbod aan sites en boeken is groot, benamingen van leiderschap, type leiders, teambegeleiding en zoveel meer. Hij leest er aanbevelingen door klinkende namen met elk hun specifieke aanpak.*

Lena realiseert haar droom en passie. Ze slaagt met grote onderscheiding in de opleiding bio-ingenieur. Een gerenommeerd gentedchbedrijf volgt de studenten nauwgezet op. Lena valt op tussen de medestudenten en krijgt nog voor het afstuderen een contract aangeboden. Haar kennisniveau is dermate hoog dat zo al na enkele maanden tot laboverantwoordelijke wordt gebombardeerd. Enkel zij kan bestaande en nieuwe technieken matchen en toepassen binnen de ontwikkeling van nieuwe producten.

Een succesvol bedrijf in de Gentse haven is overgenomen door een Japanse concurrerent. Een delegatie van Japanse managers en specialisten komt de overname aankondigen en de werking doorlichten. Elke manager en leidinggevende komt zijn team en opdracht voorstellen. Het is een vreemde ervaring voor hen. Hun presentaties zijn goed voorbereid met voorbeelden en professionele Power Point Presentaties. Sommige Japanners luisteren met de ogen dicht en niemand stelt een vraag of geeft feedback. Heel vriendelijk en beleefd staan ze op, "Thank you" en verlaten de vergaderruimte.

Na hun analyse overlegd te hebben met de hoofdzetel roepen ze managers en leidinggevendenden samen. Een verandering is noodzakelijk en er wordt gestart bij het middenkader. Een nieuwe structuur waarin bestaande functies en teams onveranderd blijven of opnieuw samengesteld worden. Jurgen is een langdurige en trouwe Operations Manager. Zijn presentatie en visie op een team matcht met de visie van het Japans management. Zijn gedrevenheid, kennis en kwaliteiten zijn opgemerkt. Dit resulteert in een nieuwe uitdaging: een nieuw team samenstellen met een vacature voor interne en externe sollicitaties.

*CPI is al decennialang een internationaal gekende en opererende toeleverancier voor de automobiellindustrie. Alles ging zijn gangetje met de nodige innovatie om 'bij te blijven'. Men heeft lang de komst van de elektrische wagens gezien en alsnog als niet marktrijp afgedaan. Maar sinds de komst van een volstrekt nieuwe speler uit de USA zijn de zaken in een stroomversnelling geraakt. Nu is het natuurlijk alle hens aan dek om nog de elektro trein op te springen. Er wordt ook een nieuwe CEO aangesteld. Een insider met een uitgebreid netwerk om de contacten niet te laten verwateren.*

*Sylvain is onmiddellijk na zijn studies als ingenieur aan de slag gegaan bij CPI. Hij heeft het dus allemaal al eens gezien, gehoord en meegemaakt. Hij leidt een eigen klein team met veel zelfsturing en is intussen een welgekomen expert in andere teams. Van innovatie over risicoanalyse tot quality management. Zijn 3 laatste jaren bij CPI wil hij toch nog eens echt op het gaspedaal duwen en met succes door de grote poort afscheid nemen. In de voorbije jaren heeft hij, deels op eigen initiatief, meerdere seminaries en workshops over strategie, organisatie, people management en nog andere gevolgd. Toch is hij nu een beetje uitgeblust en weet het allemaal niet meer zo goed.*

*Hij begint zich meer en meer af te vragen wat hij als leidinggevende voorstelt en ook wie hij als mens in deze fase van zijn leven is. Waar liggen zijn ware sterktes en wat betekent dat voor zijn omgeving? Nieuwe technologieën, nieuwe collega's van over de hele wereld die hier een nieuw thuis hebben gevonden, home office, teleconferenties, ...Allemaal input die hem de wereld anders doet bekijken.*

*Omdat hij binnenkort geen deel van de organisatie meer zal zijn, maakt hij zich ook al zorgen over zijn mogelijke opvolgers. Moet hij nu al iemand uitkiezen? Volgens welke criteria? Kan hij nu al delegeren? En wat en hoe? Is er binnen de bestaande organisatie wel iemand geschikt om op zijn manier verder te gaan? Of is het beter*

*een nieuwe wind van buitenaf met nieuwe ideeën te laten waaien? Kennis is tegenwoordig het allerbelangrijkste voor een veilige toekomst.*

*Tijdens en na het werk wordt nagepraat over de gang van zaken. Dat het niet meer is zoals vroeger en dat het niet meer plezierig is bij CPI wordt unaniem in de schoenen geschoven van de nieuwe CEO. Hij mag dan wel de man zijn met de juiste connecties, maar people management met waarden zoals respect, zelfbestemming en objectiviteit staat duidelijk niet in zijn woordenboek. Dit leidt al vlug tot de meest onwaarschijnlijke scenario's.*

*Er zijn nieuwe groepjes aan het ontstaan in de refter tijdens de lunchpauze. In de vergaderingen on- en offline wordt er openlijk kritiek geuit op de persoon in kwestie. Inhoudelijk zonder verband met de agenda. Het smeult en knettert langs alle kanten. Iedereen heeft wel een idee om het bedrijf en het bedrijfsklimaat te redden. Een vicieuze cirkel van beschuldigen en iedereen is de dupe. En toch moet het op de ene of andere manier verder gaan. Moet Sylvain zijn tijd uitzitten? Of toch nog eens omhoog veren zodat zijn naam nog lang na zijn afscheid als voorbeeld en inspiratiebron zal weerklinken?*



## **Reflectie**

- Welke 3 punten herken je in deze verhalen?

- .....
- .....
- .....

- Welke 3 punten wil je ontwikkelen? Voor jezelf?

- .....

- .....

- .....

- Voor het team/organisatie?

- .....

- .....

- .....

- Welke 3 punten buiten dit boek om je persoonlijke doelen te bereiken?

- .....

- .....

- .....

- Welke 3 punten buiten dit boek om je persoonlijke doelen te bereiken?

1. ....

2. ....

3. ....





### 3 Wie ben ik NU?

Roots-to-Bridges gaat geen etiketten kleven op mensen. Er zijn meer dan voldoende theorieën en modellen die elk hun eigen kleur of naam geven aan een bepaald type leider- manager. Slechts heel zelden voelt zich iemand honderd percent in een van deze types. Heb je nood te weten welk type manager, leider je bent dan krijg je in dit hoofdstuk een eerste aanzet. Nadat je tijd genomen hebt voor alle reflecties heb je een beeld wie je nu bent en waar je naartoe wil groeien.



#### Reflectie

Weten wie je bent kan je ontdekken door naar zintuiglijke gedragingen te kijken en te luisteren naar jouw woorden. Horen hoe men over jou denkt en vertelt. Welke patronen je in jouw leiderschap kunt opmerken. Met deze informatie kan je jezelf een bepaalde leiderschapstijl geven en welke leider je voor jezelf bent.


In de volgende oefening omcirkel je een duim omhoog en een duim omlaag binnen elke groep van vier.

- Omhoog = waar je sterk in bent.
- Omlaag = niet van toepassing of te ontwikkelen.





## Samengevat

Geef jezelf een identiteit. Welke leidinggevende ben je?

.....

Vermoedelijk heb je, net zoals iedereen, ook een robot of toch niet. Ontdek het met de volgende simpele oefening.

- Neem pen en papier en jouw smartphone.
- Zet de stopwatch op 15 seconden.
- Start de tijd en teken nu een bloem.

95% van de mensen tekenen een madeliefje. Een tekening waar iedereen dezelfde bloem in ziet.

Volgende opdracht:

Neem nu de tijd die je nodig hebt voor jouw lievelingsbloem te tekenen. Het is jouw werkje met jouw creativiteit.

Hoeveel tijd heb je hiervoor genomen?

Hoe komt het dat je deze bloem bij de vorige opdracht niet getekend hebt?

Het antwoord is omdat je in jouw robotmodus zat. De tijdsdruk stuurde jou naar het meest eenvoudige en gekende afbeelding van een bloem. De tijd ontbrak om na te denken over jouw lievelingsbloem, laat staan hoe je die zou tekenen.

Sta nu even stil en onderzoek hoeveel je elke dag in jouw robotmodus functioneert. Wat heb je toen gedaan? Wat waren jouw gedachten op dat moment? Welke gevoelens waren eraan gekoppeld? Jouw robotmodus met de routines opmerken geeft je de mogelijkheid aanpassingen in te voeren waar dit in jouw beleving nodig is. Routines en patronen vaststellen in diverse situaties is bewustmakend. Routine en patronen vind je in

- Opdrachten geven.
- Feedback over negatieve zaken.
- Communicatie met de medewerkers.
- ....

### **Opdracht: jouw dag onder een vergrootglas**

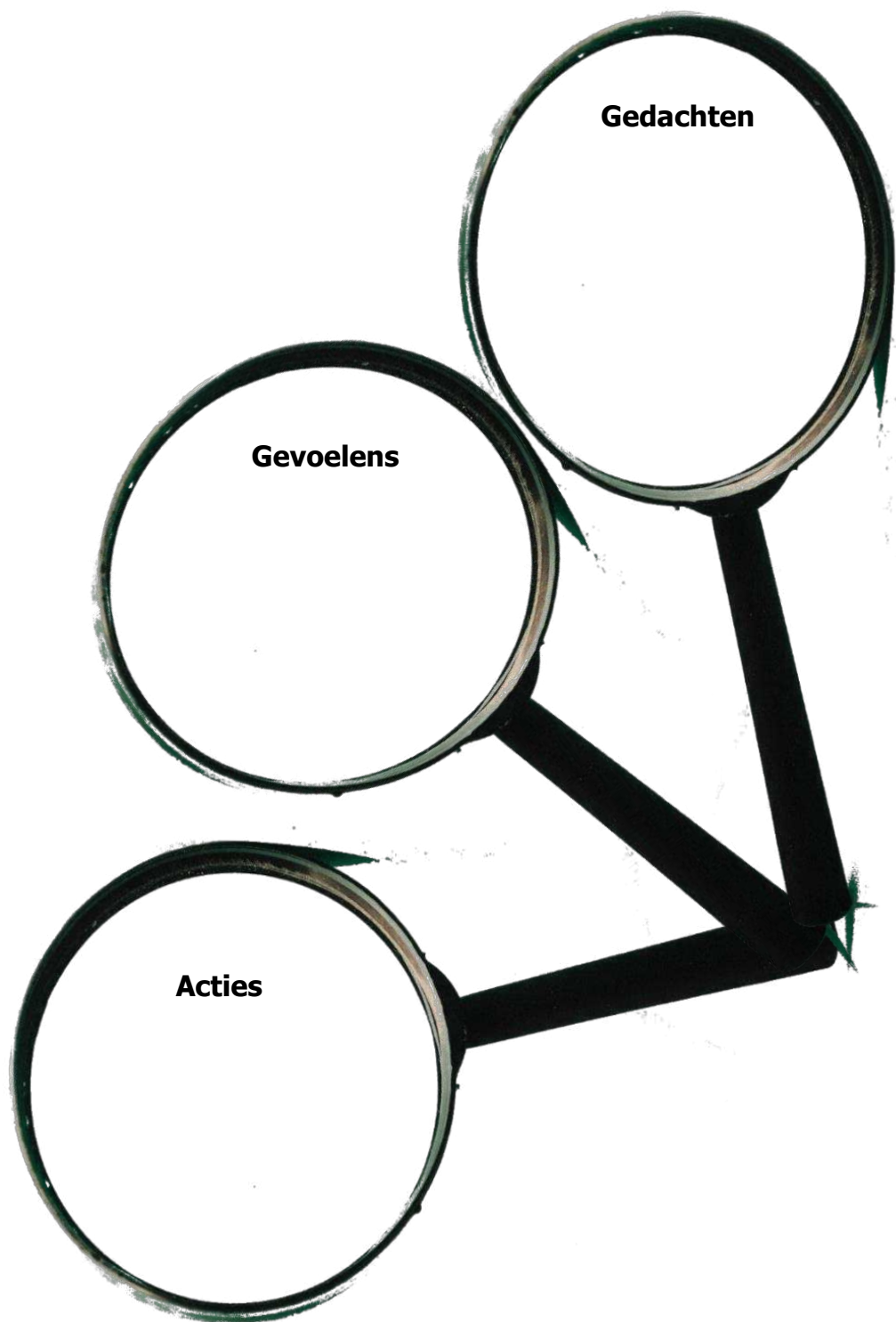
Op het einde van de dag overloop je even de voorbije uren. Neem een situatie waar je vanuit jouw routine handelde. Plaats er een vergrootglas op en stel vast. Patronen en routines worden helder wanneer je het vergrootglas minimaal zeven dagen toepast. Na deze periode van zeven dagen geef je antwoord op:

Wat valt nu op per actie, per vergrootglas?

Gedachten:

Gevoelen:

Acties:



Om de patronen in jouw routine te herkennen is er een eenvoudige regel:

- 1 x opmerken = oké
- 2 x opmerken = herkenbaar
- 3 x opmerken = patroon

Nu je jouw patronen en routines kent kan je ook onderzoeken wat die voor jou opleveren. Elke routine levert jou iets op. Een oplossing, een gewenste reactie, een verandering. Ook voor jou is er een meerwaarde. Veelal ben je hiervan niet bewust. Herbekijk elke routine en zoek uit.

- Welke beloning krijg je als je jouw slechte gewoonte uitvoert?
- Welke behoefte is voor jou ingevuld?
- Door welke gezonde gewoonte zou je die kunnen vervangen om een vergelijkbare beloning te bekommen?
- Welke skills heb je al in jouw rugzak zitten?
- Welke skills wil je hiervoor ontwikkelen?

Vanaf het moment dat je de nodige skills ontwikkeld hebt, jouw persoonlijk voordeel met een beloning hebt gevonden, wat voor manager/leidinggevende ben je dan?

## Valkuilen

- Een invulling geven aan wat je hoort en ziet waardoor de boodschap een andere betekenis kan zijn dan die van de medewerker.
- De kracht niet willen of kunnen opbrengen enkel zintuiglijk te observeren.
- Jouw manier van leidinggeven opdringen vanuit jouw beperkende overtuiging en identiteit waardoor jouw ideaalbeeld door de realiteit ingehaald wordt.
- ...

## Actie

- Verplaats jezelf in de tijd. Je bent een jaar verder.
- Schrijf naar jezelf een brief met jouw linkerhand wanneer je rechtshandig bent en omgekeerd.
- Welke boodschap geef je aan jezelf?
- Verstuur de brief naar jezelf op datum.







## 4 Hoe ontstaat gedrag?

*Emma is terug op kantoor. Opgewekt komt ze aan en deelt haar reiservaringen met de collega's. De computer wordt opgestart en met volle moed opent ze haar mailbox. Ze ziet de ene mail na de andere verschijnen. Het houdt niet op. Paniek in haar gedachten. Ze wordt er moedeloos van en begint met een diepe zucht antwoorden te sturen. Net voor de middag is ze er bijna klaar mee. Op dit moment stormt de verkoper haar kantoor binnen. "Die ziet er niet gelukkig uit. Wat nu weer? Ik heb het al zo druk. Flitst het door haar hoofd. Ze wil hem afblokken maar de verkoper is haar te snel af. Emma luistert met een afwijzende blik en slecht gevoel. Ze herkent de houding en het druk doen van de verkoper. Hij eist onmiddellijke actie. Met een dominante en verwijtende toon haalt hij zaken op waardoor Emma dichtklapt. Ze weet uit het verleden, erop ingaan is geen goed idee. Naar hem luisteren laat hem toe zijn eisen te stellen waardoor haar eerste werkdag overladen is met werk. Twaalf uur, lunch. 'Eindelijk' denkt ze, "wat nu?" Met veel vraagtekens hoe het aanpakken en gestresseerd gaat ze lunchen met een vriendin.*

*Ook de lunch verloopt niet zoals verwacht. Het zou een rustig aangenaam uurtje onder vriendinnen moeten worden. De lichaamstaal van Emma doet de wenkbrauwen van Veerle fronsen. "Wat is er gebeurd met de opgewekte Emma?" Veerle loopt bezorgt haar vriendin tegemoet. Ze luistert. Knikt. Stelt gerust. Ze is ervan overtuigd dat dit haar taak is. Emma blijft haar frustratie spuwen en Veerle blijft geduldig luisteren. Ze wil haar vriendin helpen. In het verleden heeft ze dit meerdere malen meegemaakt. Het is een gelijkaardige situatie als de teamleader uit het bedrijf waar ze werkt. Vanuit de behoefte haar vriendin te helpen geeft ze al haar oplossingen. Vertelt hoe zij het met Marc aanpakte. Hoe hij reageerde en wat de gelijkenissen zijn met de verkoper. Met al de kennis en adviezen van Veerle vertrekt Emma naar haar job.*