

## **Mental Coachen**

*Hoe kan Appreciative Inquiry een hulpmiddel zijn om Mental Coachen te implementeren in een organisatie?*

Scriptie voorgedragen door:

Stefan HOUSEN

Academiejaar: 2008 – 2009

tot het behalen van het diploma  
Sociaal werk, personeelswerk; waarvoor de graad van  
bachelor in het sociaal werk wordt verleend.

## **Voorwoord**

Deze scriptie is het resultaat van mijn geleverde inspanningen binnen Volvo Cars Gent. Het tot een goed einde brengen van deze scriptie is iets waar ik niet zelf alle eer mag voor opstrijken en daarom zijn een aantal woorden van dank hier zeker niet misplaatst.

Op de eerste plaats wil ik Volvo Cars Gent bedanken voor het vertrouwen dat ze mij twee stageperiodes op rij heeft gegeven. In het bijzonder dank ik hierbij Dhr. Jos Borremans en Mevr. Heidi Robbe die mijn stagebegeleiders waren binnen deze organisatie.

Een woord van dank naar mijn vriendin Marie Haeck, die me gedurende heel het schrijfproces heeft gewezen op het correct toepassen van de Nederlandse taal.

Als laatste maar zeker niet als minst belangrijke dank ik mijn ouders die mij de kans hebben gegeven om mijn studies met vrucht te beëindigen.

Stefan Housen,

Gent, 25 mei 2009

# Inhoud

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>2</b>
<b>INHOUD</b> .....	<b>3</b>
<b>INLEIDING</b> .....	<b>5</b>
<b>1 SITUERING</b> .....	<b>5</b>
1.1 VOORSTELLING VAN HET BEDRIJF .....	5
1.2 OORSPRONG EN SITUERING VAN MENTAL COACHEN .....	6
1.3 TALENTMANAGEMENT .....	8
1.4 HOE MENTAL COACHEN IMPLEMENTEREN? .....	8
1.5 CONCLUSIE .....	9
<b>2 VERANDERKUNDE</b> .....	<b>10</b>
2.1 WAAROM VERANDEREN? .....	10
2.2 WIJZEN VAN VERANDERING? .....	11
2.3 WAT VERANDEREN? .....	13
2.4 DOELGROEP .....	13
2.5 VERANDEREN: DE STRATEGEN, DE IMPLEMENTEERDERS EN DE ONTVANGERS. ....	14
2.5.1 <i>Leidende coalitie</i> .....	15
2.6 VERANDERSTRATEGIEËN .....	16
2.6.1 <i>Managementmodellen voor organisatieverandering</i> .....	16
2.6.2 <i>Politieke modellen voor organisatieverandering</i> .....	18
2.6.3 <i>Sociale modellen voor organisatieverandering</i> .....	18
2.7 WEERSTAND BIJ VERANDERING .....	18
2.7.1 <i>Contextuele weerstand</i> .....	19
2.7.2 <i>Inhoudelijke weerstand</i> .....	19
2.7.3 <i>Emotionele weerstand</i> .....	20
<b>3 APPRECIATIVE INQUIRY</b> .....	<b>21</b>
3.1 WAT IS WAARDEREND ONDERZOEK? .....	21
3.2 ONTSTAAN EN OORSPRONG .....	23
3.3 PRINCIPES .....	23
3.4 DE 4D CYCLUS .....	25
3.4.1 <i>Discovery</i> .....	26
3.4.2 <i>Dream</i> .....	26
3.4.3 <i>Design</i> .....	27
3.4.4 <i>Destiny</i> .....	27
3.5 WAAROM APPRECIATIVE INQUIRY? .....	27
<b>4 MENTAL COACHEN</b> .....	<b>29</b>
4.1 MENTAL COACHEN .....	29
4.1.1 <i>Wat aandacht krijgt groeit</i> .....	29
4.1.2 <i>Uitmuntendheid, een houding</i> .....	30
4.1.3 <i>Leiderschap</i> .....	32
4.1.4 <i>De 4E's van leiderschap</i> .....	34
4.1.5 <i>Coachend leidinggeven</i> .....	35
4.1.6 <i>Leiding geven aan jezelf</i> .....	36
<b>5 CONCREET</b> .....	<b>37</b>
5.1 IMPLEMENTATIE .....	37
5.2 HOE BEGIN JE ER NU CONCREET AAN? .....	37
5.3 APPRECIATIVE INQUIRY EN MENTAL COACHEN IN DE PRAKTIJK .....	38
5.3.1 <i>Appreciative Inquiry in de praktijk</i> .....	38

5.3.2 <i>Mental Coachen in de praktijk</i> .....	41
5.3.3 <i>Verankeren en opvolgen</i> .....	41
<b>6 CONCLUSIE</b> .....	<b>43</b>
6.1 KRITISCH BESLUIT .....	43
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	<b>45</b>

# Inleiding

*"It's not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent; it is the one that is most adaptable to change."*<sup>1</sup>

Charles Darwin

Zoals Charles Darwin het hierboven al mooi illustreert is het niet de sterkste of de slimste die zal overleven maar zij die zich het best aanpassen aan verandering zullen overleven. Het komt er op neer dat diegene die het beste kan omgaan met een nieuw gegeven het meeste kans heeft om te overleven.

Naar analogie in het bedrijfsmanagement kunnen we zeggen dat enkel dat bedrijf zal kunnen overleven dat zich het beste weet aan te passen aan haar interne en externe omgeving.

Ook Volvo Cars Gent had door dat wanneer het wil blijven beantwoorden aan de noden en behoeften van de huidige maatschappij het zich moest herorganiseren. Deze herorganisatie kwam er onder andere in de vorm van Mental Coachen.

In het eerste deel van mijn thesis geef ik een korte situering van het bedrijf waarin ik stage gelopen heb en waarop ik deze thesis toepas. Naast deze situering van Volvo Cars Gent geef ik ook een korte duiding van het concept Mental Coachen.

In het tweede deel van deze scriptie verneemt u welke strategieën er bestaan om zich te kunnen aanpassen aan de steeds veranderende en complexe maatschappij.

In het derde deel ga ik dieper in op Appreciative Inquiry. De gekozen strategie door Volvo Cars Gent om tot een verandering te komen.

In het voorlaatse deel ga ik dieper in op het concept Mental Coachen om vervolgens af te sluiten in het vijfde deel waar ik alle voorgaande theorie toepas en concretiseer.

Mijn bevindingen over het project heb ik neergeschreven in de conclusie aan het eind van deze thesis.

## 1 Situering

### 1.1 Voorstelling van het bedrijf<sup>2 3</sup>

Volvo Cars Gent produceert de Volvo S40, S60, V50 en C30, gemiddeld zo'n 240.000 auto's per jaar, met als belangrijkste afzetmarkten Europa, de Verenigde Staten en Japan. De onderneming telt 4.500 personeelsleden.

---

<sup>1</sup> DARWIN, C., On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, London, John Murray, 1859

<sup>2</sup> Vrij naar: GELDOLF, C., Dit is VCG. Internet. 23 januari 2003

<sup>3</sup> Vrij naar: Volvo Car Corporation., Our Tomorrow. Interne Nota, Zweden, Volvo Car Corporation, 2007, blz. 68.

In de Lasfabriek last Volvo Cars Gent de uit Zweden afkomstige staalplaten tot een koetswerk, dat in de Spuitfabriek verschillende verf- en beschermlagen krijgt. In de Eindassemblage wordt deze carrosserie afgewerkt tot een kwaliteitsauto.

De bedrijfsfilosofie van Volvo gaat er van uit dat haar medewerkers de sleutel tot haar succes zijn, en Volvo zal zich inspannen om haar medewerker te laten ontwikkelen en hem vertrouwen te geven. Volvo gelooft ook sterk in 'the power of we'. Het gelooft sterk in de onderlinge relaties tussen medewerkers, meer dan de ronkende titels die ze kunnen behalen. Dit noemen ze binnen Volvo 'metarbetarskap' wat betekent dat elke medewerker verantwoordelijkheid moet nemen binnen het bedrijf.

"Hoe meer we teamwerk met goed leiderschap kunnen combineren, des te sneller kan het bedrijf inspelen op veranderde bedrijfsomstandigheden. Ieder van ons heeft de verantwoordelijkheid om bij te dragen tot het succes van het team. 'Een ketting is net zo sterk als zijn zwakste schakel.'"<sup>4</sup>

## 1.2 Oorsprong en situering van Mental Coachen

*"Mental Coachen is op de eerste plaats coachen. Het heeft fundamenten in de positieve psychologie en in het aandachtsmanagement. Het gaat er van uit dat wat aandacht krijgt groeit en het helpt je om nieuwe, stressvolle situaties krachtig aan te pakken. Het wil een omgeving creëren waarin iedereen een houding van uitmuntendheid kan aannemen."*<sup>5</sup>

Dit is een zeer korte omschrijving. Beschouw deze definitie als een werkdefinitie die ik verder zal uitdiepen in het vervolg van deze scriptie..

Mental Coachen is niet ontstaan binnen VCG. Verschillende aanleidingen hebben geleid tot het tot stand brengen van deze verandering. Een van deze aanleidingen was onder andere het steeds maar teleurstellende resultaat rond absentieïsme. Een andere aanleiding kwam vanuit het leidende kader. Meer uitleg hier over vindt u hier onder.

- **1<sup>ste</sup> aanleiding: absentieïsme**<sup>6 7</sup>

Binnen Volvo Cars Gent (VCG) zocht men naar een manier om de graad van afwezigheid te doen dalen. Men wou ten stelligste vermijden dat men medewerkers ging behandelen volgens 'the carrot or the stick' methode. Deze methode gaat er vanuit dat je iemands gedrag moet belonen of bestraffen wanneer je wilt dat dit gedrag respectievelijk wordt verder gezet of stop gezet. Men wou de focus niet leggen op afwezigheid maar op aanwezigheid, daarom gaf men het de naam 'perfect attendance'. In het kader van dit project heb ik ook actief een week meegedraaid op lijn. Dit was tijdens mijn eerste stageperiode in het jaar 2008. Ik werkte in een team in de eindassemblage. Opmerkelijk was dat in het gebied en in het team van deze supervisor

---

<sup>4</sup> Ibid., blz. 53.

<sup>5</sup> Werkdefinitie Mental Coachen

<sup>6</sup> Vrij naar: BORREMANS, J. Mondelinge mededeling, via informeel gesprek, d.d. 20 maart 2009. blz. 2.

<sup>7</sup> Vrij naar: BORREMANS, J., Mental coachen versie 2.0. Interne Nota, Gent, Volvo Cars Gent, 13 mei 2009, blz. 1.

de graad van afwezigheid laag lag. Het was onder andere aan mij om te observeren en te ondervinden waarom.

Na mijn eerste stageperiode en in het kader van 'perfect attendance' had men verder ook rondetafelgesprekken georganiseerd. Deze rondetafelgesprekken waren gesprekken met andere supervisors. De vraag werd er gesteld wat ze persoonlijk konden doen om de graad van aanwezigheid te doen stijgen. Uit mijn observatieverslag en uit de rondetafelgesprekken kon men concluderen dat men een omgeving diende te creëren waar efficiënt leiderschap nooit zo belangrijk was als voorheen. Iedereen moet functioneren met een attitude van uitmuntendheid. Pas wanneer men een omgeving kan creëren waarin uitmuntendheid wordt gestimuleerd kunnen medewerkers niet enkel fysiek aanwezig zijn maar ook mentaal krachtig aanwezig zijn. Mentaal krachtig zijn wil zeggen je betrokken voelen, je actief inzetten, een hoge motivatie hebben, anderen stimuleren en jezelf respecteren.

Leiders op alle niveaus moeten worden vernieuwd om uitmuntend te kunnen zijn maar zij kunnen dit niet alleen. Er moet een omgeving worden gecreëerd waarin deze 'nieuwe leiders' worden ondersteund. Deze ondersteuning komt er in de vorm van Mental Coachen.

- **2e aanleiding: Leidend kader<sup>8 9</sup>**

Mental Coachen vindt zijn oorsprong ook ten gevolge van een Plant Management Meeting. In deze meeting kregen de aanwezigen de opdracht om al hun grieven en bevindingen over Volvo Cars Gent op een briefje te schrijven. Deze papiertjes werden verfrommeld en naar de andere kant van de kamer gegooid, zodat iedereen de garantie had om anoniem te blijven. Ook werd op deze manier de drempel verlaagd om de werkelijke grieven te noteren op het briefje. Het resultaat was opmerkelijk.

Opmerkelijk was het feit dat er veel vraag was over de overleving van het bedrijf. Hoe moet men omgaan met de crisis? Wat zal er met mijn job gebeuren? Hoe zit het met onze energie en met de energie van Volvo? Zal ik wel in staat zijn om mijn opdrachten te kunnen blijven vervullen? En dergelijke meer ...

Vanuit deze gedachten kreeg Mental Coachen zijn plaats. In eerste instantie was de aanleiding om het absentisme te doen dalen maar al snel bleek dat er meer was. Het is een attitude creëren van uitmuntendheid. Een staat van excellentie realiseren. Het is een veilige omgeving creëren waarin men elkaar kan ondersteunen.

De rode draad is deze van ondersteuning. Impliciet komt de vraag naar een omgeving waarin je elkaar kan ondersteunen. Er is een nieuw soort leider, coach nodig. Mental Coachen past daarom ook perfect in het discours rond talentmanagement. Hierover verneemt u meer in volgend puntje.

Waarom een attitude van uitmuntendheid belangrijk is en hoe Mental Coachen hierin kan helpen verneemt u verder in deze scriptie.

---

<sup>8</sup> Leidend kader: Vergadering met de CEO en alle leidinggevende van de verschillende subfabrieken binnen Volvo Cars Gent

<sup>9</sup> Vrij naar: BORREMANS, J. Mondelinge mededeling, via informeel gesprek, d.d. 20 maart 2009. blz. 2.

### 1.3 Talentmanagement<sup>10</sup>

Talentmanagement biedt een theoretisch kader waarin we Mental Coachen kunnen plaatsen.

Ook Appreciative Inquiry vindt zijn plaats binnen het beleid van talentmanagement.

Het discours rond talentmanagement staat haaks op het huidige paradigma rond competentie management.

Het huidige model, competentie management dat vooral in de jaren negentig een hype was, gaat er vanuit dat mensen moeten bezitten over bepaalde competenties. Beschikt men niet over deze competenties dan zal men deze 'gaps'<sup>11</sup> opvullen met opleidingen en trainingen. Men vertrekt dus van wat men nodig heeft in een organisatie en past de mensen aan de organisatiecompetenties aan door middel van opleiding en trainingen. Maar men moet zich afvragen of deze topdown benadering wel zinvol is. Zijn de medewerkers wel gemotiveerd om zich in opleidingen en trainingen te storten? Wie met deze elementen weinig of geen rekening houdt zal niet snel tot bevredigend resultaat komen.

Talentmanagement daarentegen vertrekt vanuit het individu. Het gaat na waar de persoonlijke interesses en sterktes liggen. Men stelt zich de vraag waar mensen warm voor lopen en waar hun 'drive'<sup>12</sup> zit. Bijgevolg gaat men de organisatie, rekening houdend met voorgaande vragen, als het ware aan het individu aanpassen. Men creëert een job die volledig afgestemd is op het individu.

Mental Coachen doet ongeveer hetzelfde. Het ondersteunt de mensen op de vlakken waar ze goed in zijn in plaats van ze te wijzen op hun tekortkomingen en hun hier bijscholing in te geven. Dit nieuwe leiderschap dat Mental Coachen wil introduceren is een bewust kiezen om je leiderschapscompetenties verder te ontwikkelen. De attitude van continu te willen bijleren is vandaag een vereiste geworden.

Door dit au sérieux genomen talentmanagement verzekert VCG zich van een gestage daadwerkelijke ontwikkeling van deze essentiële competentie.

### 1.4 Hoe Mental Coachen implementeren?

Nu we weten wat de aanleidingen<sup>13</sup> zijn van Mental Coachen binnen VCG hebben we een hulpmiddel nodig om dit te bereiken. Hetgeen wat we willen bereiken is een omgeving waarin sterk, mentaal leiderschap aanwezig is. Wat we willen is een verandering. Een verandering die zo ingrijpend is dat deze een grondige voorbereiding en uitvoering vraagt. Daarom hebben we een strategie nodig die ons kan helpen om deze verandering zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. We moeten voorkomen dat Mental Coachen enkel een materie blijft op papier en dat deze nooit de praktijk zal halen.

---

<sup>10</sup> Vrij naar: VAN BEIRENDONCK, L. Als talent paars kleurt. HRMagazine, jrg. 15, nr. 155, 2009, blz. 10 – 17.

<sup>11</sup> Gaps: Tekortkomingen

<sup>12</sup> Drive: Motivatie

<sup>13</sup> Zie: Hoofdstuk 1, 1.2 Oorsprong en situering van Mental Coaching.



De inzichten van Appreciative Inquiry zijn voor ons ideaal om Mental Coachen te implementeren.

## **1.5 Conclusie**

Nu we ons er van bewust zijn dat er een verandering noodzakelijk is, en weten via welke strategie we deze verandering gaan aanpakken, zijn we al een stap dichterbij een omgeving waarin leiderschap veel sterker wordt beleefd. Dit leiderschap heeft zoals we gezien hebben ondersteuning nodig. Deze ondersteuning komt er in de vorm van Mental Coachen.

## 2 Veranderkunde

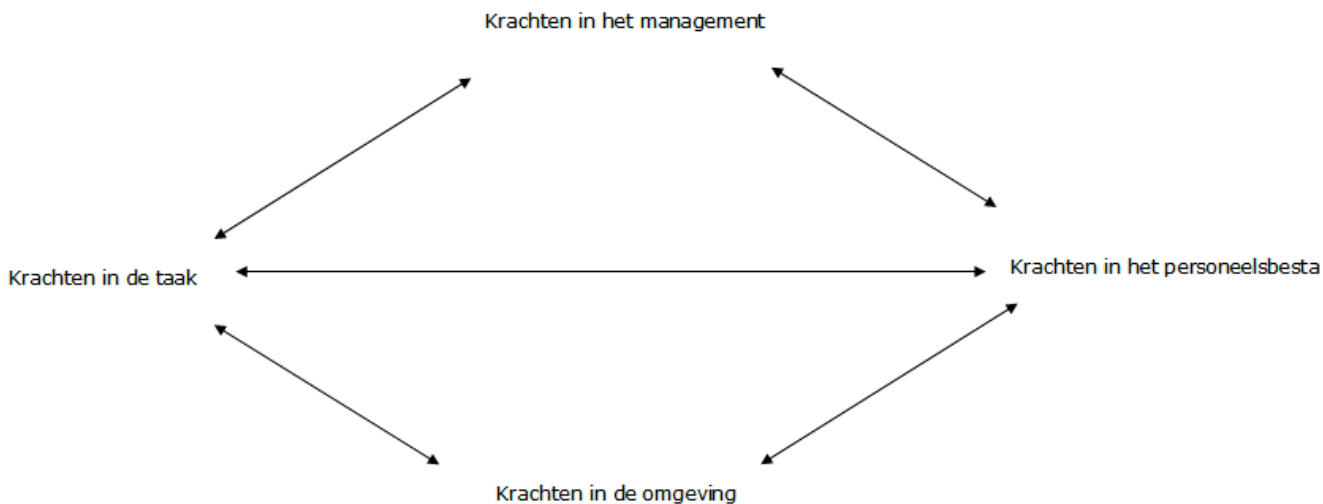
In dit hoofdstuk zal ik dieper ingaan op veranderkunde en meer bepaald op Appreciative Inquiry. Ik zal een uitleg geven van enerzijds veranderkunde en een aantal strategieën aanreiken die een organisatie kan toepassen om tot een verandering te komen. Na dit hoofdstuk zal duidelijk zijn wat veranderkunde inhoudt, waarmee we moeten rekening houden en welke strategieën een organisatie kan gebruiken.

### 2.1 Waarom veranderen?<sup>14</sup>

*"Enkel de wijzen en de simpele van geest veranderen nooit"*<sup>15</sup>

Confucius

Een organisatie moet zich constant aanpassen aan allerlei interne en externe factoren. Deze constante druk op een organisatie verhoogt de druk om intern te veranderen. Maar niet enkel de externe omgeving kan een rol spelen om over te gaan tot verandering. Wanneer we een organisatie analyseren dan merken we dat er verschillende krachten zijn die inspelen op een organisatie. Zo kunnen we er volgens Shetty en Carlisle<sup>16</sup> (1972) (zie figuur 1) vier onderscheiden die de organisatiestructuur simultaan beïnvloeden.



**Figuur 1: Krachten op een organisatie**

- Krachten in het management:

Het is vooral het topmanagement dat de richting en de structuur van een organisatie zal bepalen. Het is logisch dat zij de verandering het meest zal beïnvloeden of

<sup>14</sup> Vrij naar: MAES, G., De Kracht van Human Resources. Handboek Strategisch humanresourcemanagement. Leuven, Acco, 2007, blz. 197 – 200.

<sup>15</sup> HSIEH, T., Confucius said it first., Kessinger, 2004. blz 43.

<sup>16</sup> SHETTY, Y.K. en CARLISLE, H.M. A contingency model of organization design. California Management Review. Vol. 15, Nr. 1, blz. 38.

controleren, want de structuur van een organisatie bepaalt waar de beslissingsmacht zal liggen.

- Krachten in de taak:

Voornamelijk door nieuwe evoluties op technologisch vlak zal dit een kracht zijn die inspeelt op een organisatie. Wil een organisatie competitief blijven dan zal zij zich ook moeten herorganiseren naar nieuwe technologische evoluties.

- Krachten in de omgeving:

Deze krachten duiden vooral op krachten die zich in de externe omgeving van een organisatie voordoen. Denk aan politieke, sociale, economische, ecologische, legale en demografische krachten.

- Krachten in het personeelsbestand:

Deze krachten duiden op krachten die zich voordoen bij de medewerkers. Ook zij veranderen en hebben telkens nieuwe verwachtingen van een organisatie. Denk alleen maar aan de verschillen in cultuur bij de "babyboom-generatie" en bij de nieuwe "Y-generatie" of "Internet-generatie". Deze verwachtingen hebben niet enkel alleen een invloed op hun functie maar op de gehele organisatie.

Dit contingentiemodel (zie figuur 1) toont aan dat een organisatie zeker geen geïsoleerd geheel is. Ze moet rekening houden met verschillende krachten wil ze kunnen overleven. Passen we dit model toe op Mental Coachen dan merken we dat de losmakende krachten hier vooral te situeren zijn binnen de krachten in de omgeving en in het personeelsbestand.

Mede door de onzekerheid die de huidige economische crisis teweegbrengt hebben medewerkers andere verwachtingen. Zoals eerder aangegeven hebben ze een nieuw soort leiderschap nodig. Ze eisen onder andere zekerheid en ondersteuning.

## **2.2 Wijzen van verandering?** <sup>17 18</sup>

Het is belangrijk dat zowel de medewerkers als de beleidvoerders en het top management allemaal op dezelfde lijn zitten over het begrip veranderen. Bij begripsverwarring kan al snel het doel uit het oog verloren worden. Pas wanneer iedereen hetzelfde begrippenkader hanteert en iedereen het zelfde doel voor ogen heeft, kan je succesvol veranderen.

Ook door hetzelfde begrippenkader te hanteren kan men in discussie gaan met elkaar. Het kan helpen om veranderaars hun eigen krachten te laten herkennen en te ordenen maar ook om anderen beter te begrijpen. Wanneer in het taalspel van veranderen dezelfde woorden en begrippen worden gebruikt kan men elkaar zienswijzen aanvullen en vergelijken in plaats van te bestrijden.

---

<sup>17</sup> Vrij naar: DECALUWE, L. en VERMAAK, H. Leren Veranderen. Mechelen, Kluwer, 2006, blz. 69-80.

<sup>18</sup> Vrij naar: VERMAAK, H., Veranderkunde in zeven vragen. Internet, (25 april 2009). blz. 10 – 12.

Om elkeen hetzelfde begrippenkader te laten hanteren zodat iedereen in de organisatie op dezelfde golflengte zit hebben De Caluwé en Vermaak (2006) het zogenaamde kleurendenken geïntroduceerd. Dit kleurendenken is een richtingaanwijzer in veranderen. Het beschrijft verschillende methodes en geeft deze elk een kleur zodat ze gemakkelijk te ordenen zijn.

- **Geeldrukdenken**

Geeldrukdenken heeft een sterk sturende achterliggende gedachte. Het gaat er van uit dat mensen of dingen maar veranderen als je belangen bijeenbrengt, als je ze kan overhalen tot bepaalde standpunten en meningen. Ook moeten ze de voordelen van de verandering kunnen zien. Veranderen via geeldrukdenken is een machtsspel dat gespeeld wordt door een coalitie van machthebbers. Deze machthebbers zijn meestal zeer formeel en hiërarchisch bepaald in de organisatie.

- **Blauwdrukdenken**

Blauwdrukdenken is zeer resultaatgericht. Door op voorhand bepaalde resultaten vast te leggen kan men zich organiseren naar deze resultaten. Ook het bijsturen gebeurt in het licht van deze op voorhand vastgelegde resultaat. Blauwdrukdenkers zijn meestal zeer rationeel en baseren zich enkel op feiten. "Meten is weten" is hun motto en ze houden weinig rekening met het emotionele. Denk aan ken- en stuurgetallen, balanced scorecards en tabellen en grafieken.

- **Rooddrukdenken**

Het menselijk potentieel staat voorop bij rooddrukdenkers. Het is een manier van veranderen die perfect past binnen het discours van Human Resource Management. Het wil door te prikkelen en te motiveren de medewerkers laten inzien dat een verandering noodzakelijk is. Men richt zich eerder op de zachte factoren in tegenstelling tot de blauwdrukdenkers. Talenten, leiderschapsstijlen en competenties zijn hier sleutelwoorden. Mensen moeten worden gemotiveerd en geboeid en je moet je verandering kunnen verkopen. Ze moeten zelf kunnen inzien dat er zich een 'win-win' situatie zal voordoen na de verandering. Enerzijds komt de medewerker zelf er beter uit en anderzijds speelt de verandering ook in het voordeel van de organisatie.

- **Groendrukdenken**

Pedagogiek, didactiek, onderwijskunde en organisatiepsychologie zijn de inspiratiebronnen bij uitstek bij groendrukdenkers. Hier is de gedachte dat mensen maar veranderen niet door ze te motiveren of om te kopen zoals bij het rooddrukdenken, maar doordat ze kunnen leren. Door nieuwe vermogens aan te leren kan de mens beter omgaan met nieuwe uitdagingen, hij kan zichzelf ontplooiën. Door mensen te confronteren met situaties waaruit ze kunnen leren gaan ze inzien dat ze dit ook aankunnen. Groendrukdenken past in het gedachtegoed van de lerende organisatie.

- **Witdrukdenken**

Een centraal begrip binnen witdrukdenken is zelforganisatie. Veranderen is een permanent proces en alles verandert vanzelf. Verandering vindt altijd autonoom plaats en wordt niet beïnvloed van buitenaf tenzij dit zelf gewenst is. Het heet witdrukdenken omdat wit alle kleuren omvat. Het biedt de meeste ruimte tot invulling.

Afhankelijk van de gekozen kleur van verandering zal het proces van veranderen bestaan uit verschillende accenten. Door het besef van deze kleuren kan men ook

gedrag voorspellen en erkennen. Weerstanden zullen gemakkelijker geplaatst kunnen worden en men kan er preventief op inspelen.

## 2.3 Wat veranderen? <sup>19</sup>

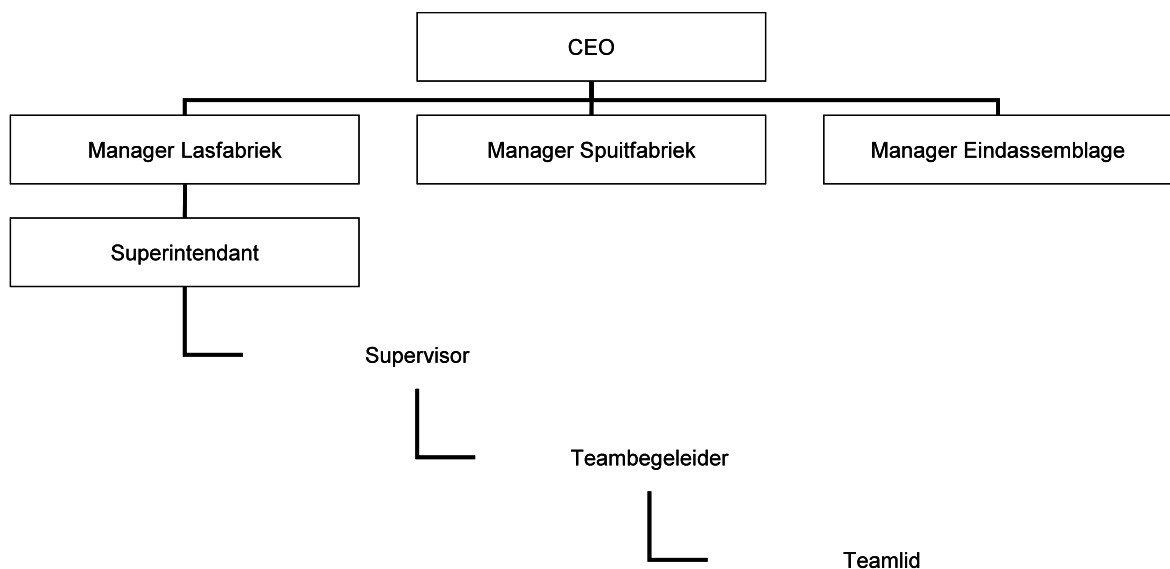
Zoals al duidelijker werd hierboven wil men binnen VCG de manier van leiderschap veranderen. Leiders vandaag moeten een stuk competentier zijn dan vroeger. Dit heeft alles te maken met de grote versnelling en overrompelde complexiteit in deze wereld.

Dit nieuwe leiderschap vraagt een bewust kiezen tot het ontwikkelen van jouw leiderschapscompetenties. Dit kan enkel met een attitude van continu, overal en altijd leren.

Het invoeren van Mental Coachen zal dit nieuwe leiderschap voor een stuk doen ontwikkelen.

## 2.4 Doelgroep<sup>20 21</sup>

Appreciative Inquiry gaat er van uit dat je iedereen moet betrekken in het onderzoek. Van topmanagement tot medewerker. In een organisatie waar er om en bij de 4500 medewerkers werken is dit praktisch onhaalbaar. Daarom dat Volvo Cars Gent voor een andere aanpak kiest. Om deze aanpak te begrijpen is het wel vereist dat men weet hoe de organisatiestructuur binnen VCG er uit ziet. Zie daarom figuur 2.



**Figuur 2: Vereenvoudigd organogram Volvo Cars Gent**

<sup>19</sup> Vrij naar: BORREMANS, J., Essentie Mental Coachen. Interne Nota, Gent, Volvo Cars Gent, 13 mei 2009, blz. 3-4 .

<sup>20</sup> Vrij naar: DE WILDE, F.H.P., Stoeien met organisaties: een organisatiekundige inleiding. Kluwer, 1999, blz. 441.

<sup>21</sup> Vrij naar: VAN OOSTERHOUT, F., Wet van Pareto. Internet, 06 april 2008. blz. 1.

Het bovenstaande organogram is een sterk vereenvoudigde weergave van de organisatiestructuur binnen VCG. Dit is zeker geen volledig organogram maar uit pragmatisch standpunt is het een handig hulpmiddel om te begrijpen wie onze doelgroep is. Wat we leren uit bovenstaand organogram is dat er zes verschillende hiërarchische stappen zijn. Het Mental Coachen project, of het thema van verandering zal zich in eerste instantie richten tot aan de lijn van supervisor. Dit wil zeggen dat er drie hiërarchische stappen aanwezig zijn in onze doelgroep, exclusief CEO. De primaire doelgroep zijn zij die leiding ontvangen, de teams met hun teamleden. Het is belangrijk dat elke leidinggevende zelf mentaal krachtig is zodat hij op zijn beurt de mentale kracht bij zijn ondergeschikten kan mobiliseren.

In zeker zin is dit een toepassing van het Pareto principe. Pareto, een Italiaans socioloog ontdekte dat het grootste deel van de welvaart uiteindelijk bij een zeer klein deel van de bevolking terecht kwam. Hier leidde hij de 20/80 regel uit af die zegt dat je met 20% van je inspanning 80% van je resultaat kan bereiken. Men zou kunnen zeggen dat ook onze primaire doelgroep 20% telt van onze totale doelgroep. Door dit principe te hanteren kunnen we de verandering veel sneller en efficiënter toepassen.

## **2.5 Veranderen: De strategen, de implementeerdere en de ontvangers.** <sup>22</sup>

Bij een verandering zal een organisatie steeds een aantal fasen doorlopen. Deze fasen zijn een constante en zijn typerend voor elke verandering. We kunnen volgende drie fasen onderscheiden:

- Een eerste typerende fase is deze van het bewust worden van een nieuwe realiteit. Een bestaande situatie wordt onhoudbaar en er is nood aan verandering.
- Een tweede fase is deze waarin de organisatie een visie zal creëren hoe ze zich zelf ziet na een eventuele verandering. Men zal zich hier naar organiseren en een stappenplan opstellen.
- Een laatste fase is deze die komt na de verandering. Het is belangrijk dat de visie die ontwikkeld is verankerd wordt. Het zou zonde zijn om na al de inspanningen geen manier te hebben om de verandering te verzekeren.

Lewin (1947) heeft het ook wel over "*unfreezing, changing and refreezing*"

Door het erkennen en het herkennen van deze drie fasen vormen wij een raamwerk waaraan we onze verandering kunnen spiegelen. Dit raamwerk zorgt voor stabiliteit en zekerheid.

---

<sup>22</sup> Vrij naar: JICK, T., KANTER, R. en STEIN, T., De uitdaging van organisatie verandering. Hoe bedrijven verandering ervaren en hoe leiders veranderingen kunnen sturen. Schiedam, Scriptum Management, 1994, blz. 418 - 425.

Wanneer we een verandering nastreven dan kan zij enkel maar succesvol zijn indien de volledige organisatie er aan participeert. In de realiteit kunnen we drie categorieën onderscheiden van de betrokkenen bij een verandering. Namelijk:

- De strategen
- De implementeerders
- De ontvangers

De praktijk leert ons dat deze onderverdeling in realiteit met elkaar overlapt. Zo kunnen strategen bvb ook implementeerder en ontvanger zijn. In hetgeen wat volgt ga ik dieper op deze drie categorieën in.

### **De strategen**

De strategen zijn zij die de noodzaak tot verandering voor het eerst onderkennen. Ze formuleren de visie tot het gewenste doel en beslissen wie zich zal moeten gaan bezighouden met de verandering. Ze houden rekening met de externe omgeving en houden zich voornamelijk bezig met de grote lijnen. De strategen zijn als het ware de eigenaars van de verandering. De strateeg is ook de aangewezen persoon om de harten en geesten van de organisatie aan te spreken en te mobiliseren.

Het is aan de strategen om de hulpbronnen aan te reiken die noodzakelijk zijn en om de structuur aan te passen. Zij hebben minder invloed op de cultuur en de individuen. Deze worden gevormd door de implementeerders.

### **De implementeerders**

De implementeerders zijn zij die werken in opdracht van de strategen. Zij laten de verandering gebeuren. Zij hebben, afhankelijk van het mandaat dat zij gekregen hebben van de strategen, de vrijheid om een strategie op te stellen. De nadruk ligt hier op het pragmatische. Zij moeten beslissen hoe ze communicatie gaan voeren, hoe ze de verandering gaan organiseren en dergelijke.

### **De ontvangers**

De ontvangers vertegenwoordigen de grootste groep mensen die de verandering moeten aanvaarden en ondergaan. De ontvangers zijn in feite onze doelgroep. Als men wil dat de beoogde verandering succes heeft dan is het belangrijk om ook na te gaan hoe zij de verandering zien en ervaren. De meeste weerstand die ontstaat bij verandering vindt meestal zijn oorsprong bij de ontvangers. Hoe weerstand ervaren en geuit wordt komt later aan bod.

Het visionaire licht dat ontstaan is bij de strategen zal sterk afgezwakt zijn eer het de ontvangers heeft bereikt. Het is daarom belangrijk dat de implementeerders een strategie ontwikkelen zodat ook de ontvangers volledig het nut inzien en het inzicht hebben waarom de verandering zo belangrijk is.

## **2.5.1 Leidende coalitie <sup>23</sup>**

De leidende coalitie zijn zij die de verandering al geïnternaliseerd hebben. Zij zijn volledig mee in het denkproces van de strategen en zullen de implementeerders en ontvangers overtuigen en warm maken om de verandering te helpen slagen. De passie

---

<sup>23</sup> Vrij naar: DER KINDEREN. H., Handleiding Anders Werken voor Managers en Werknemers. Internet, (12 mei 2009). blz. 93.

en het enthousiasme van de leidende coalitie is belangrijk in het veranderingproces. Zij staan open voor het concept en zullen anderen mee trekken in hun gedrevenheid. Het is belangrijk als strateeg om je energie te richten naar deze leidende coalitie. De stijl waarin deze mensen de verandering begeleiden is van doorslaggevend belang voor het succes van de verandering.

Cruciale factoren zijn:

- De mate en kwaliteit van hun communicatie
- Bereikbaarheid
- Toegewijdsheid
- De mate waarin ze vragen en opmerkingen ernstig nemen
- Het klimaat van openheid waarin gewerkt wordt

De leidende coalitie moet eveneens over een minimum aan deskundigheid beschikken.

## 2.6 Veranderstrategieën <sup>24</sup>

Doorheen de geschiedenis zijn er talloze veranderstrategieën beschreven door wetenschappers en onderzoekers. Het is voor deze scriptie niet relevant om een volledige opsomming te maken van deze theorieën. Om toch een idee te geven van welke strategieën er nog bestaan naast Appreciative Inquiry volgt hier kort een opsomming van enkele veranderstrategieën en hun principes.

Om het ons eenvoudig te maken zullen we de verschillende veranderstrategieën classificeren in drie onderdelen. Enerzijds hebben we de *managementmodellen* die uitgaan van de behoeften van managers om veranderingen te realiseren, de *politieke modellen* die vertrekken vanuit de visie dat er verschillende actoren zijn binnen een organisatie die ieder hun eigen belangen en waarden hebben en anderzijds de *sociale modellen* die veronderstellen dat managementpraktijken constructies zijn in een bepaald institutioneel en sociaal decor<sup>25</sup>.

### 2.6.1 Managementmodellen voor organisatieverandering

De meerderheid van veranderingstrategieën vinden hun plaats binnen dit model. In wat volgt komen een aantal strategieën aan bod met hun belangrijkste principes.

---

<sup>24</sup> Vrij naar: MAES, G., De Kracht van Human Resources. Hanboek Strategisch humanresourcemanagement. Leuven, Acco, 2007, blz. 219-241

<sup>25</sup> Vrij naar: Ibid. blz. 219-241.



### 2.6.1.1 Het driefasenmodel van Lewin

Het driefasenmodel, ook wel het oermodel genoemd van verandering. Dit model gaat er van uit dat verandering een iteratief, lineair proces is van rationele diagnose, actie en evaluatie die in eerste instantie gericht is op verandering van het individu en de groep.

Het veranderingsproces bestaat volgens Lewin (1947) uit drie fasen:

- Ontdooiing, Veranderen en Invriezen

In de Ontdooiingfase moet de status-quo van de huidige situatie worden doorbroken en moeten de medewerkers voorbereid worden op de veranderingen.

In de Veranderfase wordt de verandering doorgevoerd met de daarbij hangende wijzigingen in gedrag, communicatie en informatiestromen..

De laatste fase, deze van Invriezen is er op gericht om de verandering te consolideren. Het verankeren van de verandering zorgt ervoor dat de medewerkers niet terugvallen in oude gewoontes.

### 2.6.1.2 Organization Development- modellen voor geplande verandering

Bij dit soort veranderingen worden inzichten uit de sociale gedragswetenschappen gehaald om organisaties effectiever te maken. De verandering kan maar efficiënt zijn als er rekening gehouden wordt met overleg, empowerment, betrokkenheid, begrip en consensus. Bullock en Batten (1985) besluiten dat elk soort verandering dat zijn fundamenteen vindt in Organization Development terug te brengen is tot vier fasen.

- Exploratie → Planning → Actie → Integratie

In de **exploratiefase** wordt er een grondige analyse gedaan van de huidige situatie om een beter inzicht te krijgen in het probleem. Tijdens de **planningsfase** wordt er beslist wat er veranderd moet worden. Het is belangrijk dat niet zomaar de meest voor de hand liggende oplossing wordt gekozen maar dat men met alle elementen rekening houdt. Bepalen hoe de verandering doorgevoerd moet worden wordt beslist in de implementatiefase (**actie**). Er wordt beslist over de praktische uitvoering, de wijze waarop en de manier waarop de medewerkers het proces zullen ervaren. De behaalde resultaten van de verandering worden geconsolideerd in de **integratiefase**.

### 2.6.1.3 Het achtfasenproces voor verandering van Kotter

Kotter (1997) heeft het niet over elementen die de verandering kunnen doen slagen maar haalt een achttal redenen aan waarom de verandering zal falen. Rekening houden met deze elementen kan de verandering doen slagen. De acht valkuilen volgens Kotter:

- Te veel zelfgenoegzaamheid
- Nalaten een voldoende krachtige leidende coalitie te vormen
- De kracht van visie onderschatten
- De visie tien keer te weinig communiceren
- Toelaten dat obstakels de nieuwe visie in de weg staan

- Nalaten kortetermijnsuccessen te creëren
- Te vroeg juichen
- Verzuimen om veranderingen stevig te verankeren in de organisatiecultuur

### **2.6.2 Politieke modellen voor organisatieverandering**

Dit soort modellen beschrijven eerder de vereiste politieke en organisatorische vaardigheden die nodig zijn om de verandering te doen slagen. Het zal minder ingaan op de technische kant van de verandering. Belangrijk bij politieke modellen is het op een efficiënte manier kunnen omgaan met macht bij verandering. Er zijn een aantal tactieken die je kan gebruiken om je machtspositie te vergroten. Pettigrew (1975) heeft het onder andere over het kunnen beschikken over de juiste expertise, de controle hebben over de juiste informatie, een goed uitgebouwd politiek netwerk hebben, je status en de ondersteuning die je krijgt van de groep. Zijn al deze elementen aanwezig, dan heb je een machtsbasis die ruim voldoende is. Weet men deze machtsbasis op een doordachte manier te gebruiken dan kan men de verandering tot een succes leiden.

### **2.6.3 Sociale modellen voor organisatieverandering**

Sociale modellen om tot veranderingen te leiden vinden hun oorsprong in discoursstheorieën. Een discours kan worden omschreven als een geheel van gesproken en geschreven bronnen, formeel of informeel verworven. Het uitgangspunt is dat om verandering te begrijpen inzicht nodig is aan hoe de organisatie taal, concepten en categorieën gebruiken om de wereld rondom haar zin te geven. Een voorbeeld van een strategie dat zijn wortels heeft in de discoursstheorie is deze van Appreciative Inquiry. Wat deze juist inhoudt en hoe deze kan gebruikt worden verneemt u verder uitgebreid in deze scriptie.

Voorgaande aangehaalde strategieën en modellen geven een zeer beknopt beeld over hoe een organisatie een verandering kan bewerkstelligen. Het was niet mijn bedoeling om hier zeer volledig en diepgaand in te zijn. Louter uit pragmatisch standpunt was deze opsomming nodig om de specifieke veranderstrategie Appreciative Inquiry een plaats te kunnen geven in het geheel. Uiteraard volgt er verder een meer diepgaande en theoretisch gefundeerde uitleg specifiek over Appreciative Inquiry.

## **2.7 Weerstand bij verandering<sup>26 27</sup>**

Verandering is op de eerste plaats mensenwerk en 70% van de mislukte veranderprojecten zijn te wijten aan menselijke factoren. Het is daarom belangrijk om snel en efficiënt te kunnen inspelen op deze weerstand. Men moet weerstand in een

---

<sup>26</sup> Vrij naar: COZIJNSEN, A. en WILLEM, J., Handboek verandermanagement, theorieën en strategieën voor organisatieverandering. Vrakking, Kluwer, 2003, blz. 113-129.

<sup>27</sup> Vrij naar: DER KINDEREN. H., Handleiding Anders Werken voor Managers en Werknemers. Internet, (12 mei 2009). blz. 102 – 104.

vroeg stadium van het veranderingsproces kunnen herkennen om er op in te kunnen spelen.

Volgens Der Kinderen (2009) zijn er een drietal oorzaken van weerstanden:

1. de *context* van de verandering:

- ervaringen uit het verleden
- het proces dat de verandering introduceert
- drempels in de organisatie

2. een verschil van mening betreffende de *inhoud* van de verandering

- door een gebrek aan informatie;
- door onduidelijke doelstellingen;
- door fundamenteel verschil in overtuigingen.

3. een *onvermogen* om met veranderingen om te gaan, ongeacht welke verandering dit zijn:

- Een persoonlijkheid die gericht is op zekerheid, orde en stabiliteit;
- Een probleem met maturiteit

We kunnen deze drie oorzaken ook respectievelijk benoemen als *contextuele*, *inhoudelijke* en *emotionele* weerstand.

### **2.7.1 Contextuele weerstand**

Om de contextuele weerstand preventief te verlagen is het noodzakelijke een cultuur te creëren van een dynamische organisatie waar betrokkenheid en verantwoordelijkheidszin hoog in het vaandel staan. Een statische organisatie zal het moeilijker hebben om de verandering te doen slagen. Verandering staat immers haaks op het begrip statisch. Wanneer men merkt dat de weerstand zijn wortels heeft uit ervaringen uit het verleden dan dient men curatief te handelen door de negatieve ervaringen uit het verleden te gebruiken als leerpunt voor de verandering. Probeer aan te tonen dat de verandering ditmaal wel kans heeft op slagen omdat de organisatie wil leren uit het verleden.

### **2.7.2 Inhoudelijke weerstand**

Weerstand die vooral ontspringt door inhoudelijke factoren kan vrij gemakkelijk worden aangepakt. Door een degelijk communicatiebeleid op te stellen en door in dialoog te

treden met je medewerkers bereid je hen voor op de verandering. Ook is het belangrijk om een sterke toekomstvisie te hebben. Als het topmanagement, of de strategen van de verandering een duidelijke visie voor ogen hebben is het belangrijk dat deze goed gecommuniceerd wordt naar al de actoren in de organisatie. Blijkt er toch nog inhoudelijke weerstand te zijn dan is het de taak van de leidende coalitie om deze weerstand om te buigen naar positieve energie. Zij zullen in dialoog moeten treden en alles helder stellen.

### **2.7.3 Emotionele weerstand**

Problemen met de maturiteit van de medewerkers is een factor die moeilijk preventief valt aan te pakken. Men kan er voor kiezen om enkel medewerkers te betrekken tot de verandering met een hoge maturiteit. Een gebrekkige maturiteitsontwikkeling kan resulteren tot ongenoegen in het omgaan met dynamiek en verandering. Oorzaken van deze onvolledige maturiteitsontwikkeling liggen in de psychologische ontwikkeling van het individu. Zo zijn overbescherming, te weinig aandacht en te vroege zelfstandigheid allemaal aspecten die inspelen op deze onderontwikkeling.

Een andere<sup>28</sup> benadering tegen weerstand volgens Prof. Herman Van Den Broeck (2009) zegt dat weerstand niet noodzakelijk zijn oorzaak hoeft te vinden binnen menselijke factoren. Zo zegt hij dat mensen vooral weerstand bieden tegen verandering omdat ze zich comfortabel en zeker voelen met de huidige situatie en angst hebben voor de nieuwe onbekende situatie. Om met deze weerstand om te gaan dient men ervoor te zorgen dat de strategen of de leidende coalitie duidelijk maakt dat de huidige situatie niet voldoet. Medewerkers die dit ook zullen ervaren gaan zelf ook op zoek naar hoe ze de verandering kunnen bewerkstelligen. Geef de medewerkers ook zekerheid na de verandering over hun situatie.

---

<sup>28</sup> Vrij naar: VAN DEN BROECK, H., Weerstand Bij Verandering. Managementtip. Internet., (05 mei 2009). blz. 1.

### 3 Appreciative Inquiry <sup>29 30 31</sup>

Appreciative Inquiry of waarderend onderzoek is een eerder filosofische, abstracte manier om verandering te bekomen in een organisatie. Je betreft het hele systeem om tot verandering te komen. Bij de traditionele verandering hebben we gezien<sup>32</sup> dat er drie categorieën van veranderaars zijn. De strategen die de visie hebben, de implementeerders die een strategie gaan bepalen en de ontvangers die ontvankelijk zijn voor de verandering. Bij A.I. zijn er geen categorieën, hier laat je het management en de medewerker samen de verandering uitstippelen, vertrekkend uit wat werkt in plaats van te vertrekken uit wat niet werkt. Je onderzoekt wat energie en leven geeft en hoe je deze omgeving in de toekomst wil versterken. Dit is conform aan de huidige discussies rond talentmanagement en competentie management.

#### 3.1 Wat is waarderend onderzoek <sup>33</sup>

*"Appreciative Inquiry is a philosophy and method of change. A.I. supports future-creating mental activism"* <sup>34</sup>

*"Discovering and making explicit what works in an organization, help people clarify dreams and aspirations, design meaningful futures, and chart a course of action toward a preferred destiny."* <sup>35</sup>

Waarderend onderzoek is in de eerste plaats een onderzoeksmethode. Zoals hierboven reeds aangehaald legt het de focus op hetgeen wat werkt in een organisatie. Het legt niet de focus op negatieve elementen.

Door een dialoog te starten rond kracht, successen, waarden en hoop wordt het veranderproces in gang gezet. Appreciative Inquiry gaat er vanuit dat wat aandacht krijgt, groeit. In plaats van de focus te leggen op de problemen die je zou kunnen ervaren gaat Appreciative Inquiry de focus leggen op wat werkt. Door de focus te leggen op wat werkt ga je op zoek naar de succesverhalen, de mogelijkheden. Deze dialoog is waarderend en dit is een basisprincipe van Appreciative Inquiry.

Naast een onderzoeksmethode is het ook een ontwikkelingsmethode. Het is een manier om positieve betrokkenheid te ontwikkelen.

Waarderend onderzoek betreft al de medewerkers in een organisatie. Aangezien de organisatie iedereen aanbelangt is het belangrijk dat ook zij inspraak hebben.

---

<sup>29</sup> Vrij naar: WITTOCKX, H., Veranderen verandert: Lerend organiseren op basis van waarderend onderzoek. Internet, (18 april 2009). blz. 4 – 13.

<sup>30</sup> Vrij naar: PESUT, D., Appreciative Inquiry. Future Think. 2001, blz. 163.

<sup>31</sup> Vrij naar: KUPER, W. En VAN BELLE. K., Waarderend onderzoek: Passie aanwakkeren in organisaties. Internet, (23 april 2009). blz. 3.

<sup>32</sup> Zie 2.5 Veranderen: De strategen, de implementeerders en de ontvangers.

<sup>33</sup> Vrij naar: Ibid. blz. 3-4.

<sup>34</sup> PESUT, D., op.cit., blz. 163.

<sup>35</sup> Vrij naar: Ibid., blz. 163.

Het waarderende staat haaks op het huidige paradigma. Namelijk dat een organisatie een probleem is dat moet worden opgelost. Dit is vrij analoog aan het huidige discours rond talentmanagement versus competentie management dat ik eerder heb aangehaald<sup>36</sup> in deze scriptie.

Uit pragmatisch standpunt is het zinvol om de verschillen tussen probleemoplossend gericht denken en waarderend denken op te sommen<sup>37</sup>.

<b>PROBLEEM BENADERING</b>	<b>WAARDERENDE BENADERING</b>
1) Een nood: identificeer het probleem 2) Analyse van de oorzaak 3) Analyse van de mogelijke oplossingen 4) Actieplannen (behandeling)	1) Waardering voor het beste van wat er is 2) inbeelden "wat zou kunnen zijn" 3) Dialoog over "wat zou moeten zijn" 4) Innoveren "wat zal zijn"
Paradigma: Een organisatie is een probleem dat opgelost moet worden	Paradigma: Een organisatie is een mysterie om te ontdekken.

Een organisatie zien als een probleem dat moet worden opgelost gaat er vanuit dat men eerst het probleem moet analyseren en dan moet zoeken naar oplossingen die de oorzaak van het probleem kunnen wegnemen. Door dit soort van onderzoek legt men steeds de nadruk op het negatieve. Er worden vragen gesteld zoals 'wat functioneert er niet?' 'wat kunnen we doen om het probleem op te lossen?' Men heeft het telkens over problemen wat automatisch een negatieve connotatie met zich meebrengt.

Appreciative Inquiry doet echter het tegenovergestelde. In plaats van de focus te leggen op hetgeen wat niet werkt en wat de oorzaak van een probleem kan zijn, legt het de focus op wat wel werkt. Het stelt vragen zoals 'Welke factoren waren in het verleden aanwezig die ons geholpen hadden?', 'Wat was mijn inbreng tijdens deze periode van succes?'

Door de focus te leggen op hetgeen wat wel werkt ontstaat er energie, deze energie kan men dan omzetten om opnieuw een staat van succes te bereiken.

Bij waarderend onderzoek is het daarom belangrijk om de juiste vraagstelling te gebruiken. Men moet zich behoeden voor de valkuil van weer in de probleem benaderende manier te denken. De vragen moeten een positief antwoord tot gevolg hebben.

<sup>36</sup> Zie: 1.3 Talentmanagement, blz. 3.

<sup>37</sup> Vrij naar: COOPERRIDER, D.L. en WHITNEY, D., A Positive revolution in change: Appreciative Inquiry. San Fransisco, Berret-Koehler Publishers, 2005, blz. 13.

## 3.2 Ontstaan en oorsprong <sup>38</sup>

Over het ontstaan van waarderend onderzoek wil ik eerder kort zijn. Toch is het belangrijk om dit te vermelden om enige achtergrond in de materie te hebben.

David Cooperrider en Diana Whitney waren de grondleggers van Appreciative Inquiry.

David Cooperrider, doctoraatstudent in "organizational behavior" begon zijn onderzoek in een ziekenhuis. Hij vroeg aan de dokters wat hun succesverhalen waren en wat hun mislukkingen waren. Hij wilde nagaan wat er kan misgaan met de menselijke kant van een organisatie. Het waren vooral de succesverhalen die David Cooperrider konden boeien. Hij ging hier dieper op in en onderzocht welke factoren ervoor zorgden dat mensen zich krachtig en levendig voelen in de organisatie op het moment dat de organisatie het best functioneerde.

Door de focus te leggen op hetgeen wat positief is en het negatieve buiten beschouwing te laten, kon hij deze factoren gebruiken als een bron voor later.

Het ziekenhuis was ook onder de indruk van David Cooperriders' onderzoek en besloot om hem het onderzoek op alle niveaus in het ziekenhuis te laten doorvoeren. Dit was een kans voor Cooperrider. Hij kon zijn theorie onderzoeken over een groter onderzoeksgebied.

Cooperrider kreeg in eerste instantie veel tegenwind. Onderzoekers gaven kritiek op het feit dat hij enkel en alleen maar de focus legde op positieve elementen en niet op negatieve elementen. Ondanks deze kritiek vervolledigde hij het onderzoek en zijn doctoraatscriptie in 1986.

Appreciative Inquiry is als term eerst verschenen in een wetenschappelijke publicatie in het jaar 1987 in het artikel 'Appreciative Inquiry in organizational life'. Deze publicatie wordt tot op de dag van vandaag gezien als de basis van Appreciative Inquiry.

## 3.3 Principes <sup>39 40</sup>

De achterliggende theorie van Appreciative Inquiry berust op een vijftal principes die ik hier verder zal toelichten.

1. Het constructionistische principe

*"The best way to predict the future is to invent it." <sup>41</sup>*

Waarderend onderzoek beschouwt organisaties niet als vaststaande objecten maar als een continue dialoog tussen het denken en doen van haar medewerkers en

---

<sup>38</sup> Vrij naar: WATKINS, J.M. en MOHR B., Appreciative Inquiry: Change at the speed of Imagination. Internet, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001. blz. 8.

<sup>39</sup> Vrij naar: WITTOCKX, H., op.cit. blz. 4 – 13.

<sup>40</sup> Vrij naar: MAES. G., op.cit. Blz.

<sup>41</sup> STEWART; K., The best way to predict the future is to invent it. Internet, 21 september 2008.

stakeholders. De richting van een organisatie wordt bepaald door de manier waarop er in dialoog wordt gegaan met haar medewerkers en stakeholders. Bijgevolg is het mogelijk om positieve acties te genereren op basis van een positief beeld van die toekomst. Het is dus constructionistisch in die zin dat de medewerkers en stakeholders het zelf in de hand hebben. Aangezien het subjectieve beelden zijn van haar medewerkers kan ze nooit wetmatig worden voorspeld of objectief gekend zijn. Theorie krijgt hier een hele andere rol.

## 2. Het anticiperende principe

*"Are you content to be "pushed by the past" or do you prefer to be "pulled by the future?"*<sup>42</sup>

Menselijk gedrag wordt bepaald door drie factoren, het verleden, het heden en de toekomst. Factoren uit het verleden en heden lijken evident omdat dit feiten zijn die we meegemaakt hebben of momenteel meemaken. Dat de toekomst ook ons gedrag kan sturen lijkt minder evident. Visies en beelden over de toekomst zijn niettemin onlosmakelijk verbonden met ons gedrag. Korte termijn gedrag wordt ontegensprekelijk het meest bepaald door situationele factoren uit het heden.

Bij waarderend onderzoek daarentegen zijn het net de toekomstbeelden en visie die de causale factor zijn om gedrag te bepalen. Maar hoe kunnen we beslissingen in het heden maken die gefundeerd zijn door toekomstbeelden als we niet beschikken over feiten en cijfers? Beslissingen bepaald door toekomstbeelden zijn dan ook gebaseerd op gissingen en veronderstellingen. Ook het visionaire en imaginaire staan centraal om beslissingen in het heden door toekomstbeelden te funderen. Denk aan het effect dat een placebo kan hebben op een patiënt. Door zich te verbeelden dat men een efficiënte behandeling krijgt, die medisch gefundeerd is, wordt men automatisch beter. Dit effect is nog groter als ook de behandelende geneesheer niet op de hoogte is van een eventuele placebo.

De invloed van deze toekomstbeelden op een individu sluiten aan bij het pygmalion-effect<sup>43</sup>. Het pygmalion-effect heeft het over dat de verwachting dat anderen over ons hebben bepalend is voor ons zelfbeeld en gedrag.

Wanneer een organisatie de strategie van waarderend onderzoek gebruikt om verandering te bekomen dan wordt er ook gewerkt met het visionaire toekomstbeeld dat haar medewerkers hebben. Door de verandering te funderen op deze visionaire, imaginaire toekomstbeelden komen de medewerkers tot inzicht dat de organisatie geen lineaire machine is die door wetmatigheden is gefundeerd. Ze zullen inzien dat ze zelf een verschil kunnen maken in welke richting de organisatie uitgaat. Dit inzicht is belangrijk om verder succes in de verandering te garanderen.

## 3. Het positieve principe

*"The best of prophets of the future is the past."*<sup>44</sup>

Het positieve principe gaat er van uit dat in een organisatie waarin medewerkers in open dialoog hun gedachten mogen uitdrukken rust met zich zal meebrengen. Er moet wederzijds vertrouwen zijn tussen medewerkers wil men een omgeving creëren waarin er open dialoog kan zijn zonder belemmering. Dit wederzijds vertrouwen is een fundament dat wordt opgebouwd uit waardering en zorg uit het verleden. Dit is tevens de achterliggende gedachte van het positieve principe: een verandering start maar met de waardering van het verleden. Deze waardering van het verleden zorgt ervoor dat wij

<sup>42</sup> PESUT. J., op.cit. blz. 163.

<sup>43</sup> WIKIPEDIA, Selffulfilling prophecy. Internet. (25 april 2009)

GILBERT, A., 'Profit from prophets'--the best way to predict the future is to create it. Internet, 1 juni 2001.



successen uit het verleden herontdekken en kunnen gebruiken als bron voor de toekomst.

#### 4. Het poëtische principe

*"Words create Worlds"* <sup>45</sup>

Het belang van dialoog in waarderend onderzoek is een van de cruciale elementen wil het onderzoek slagen. Want enkel door in dialoog te treden en door gerichte vragen te stellen over successen in het verleden kan men nagaan wat kan dienen als bron voor de toekomst. Taal heeft dus het vermogen om iets nieuws te creëren. Zoals eerder gezien is een organisatie niet een natuurlijk a-priori gegeven maar is ze gecreëerd door de mensen die er deel van uitmaken. Als medewerkers bijgevolg hun organisatie beschrijven met woorden is het niet een beschrijving over een vaststaand object, maar een uitdrukking *door* het subject *over* het object. Taal geeft dus uitdrukking aan iemands unieke denken. Het zijn deze verhalen over organisaties waarin een scheppend vermogen wordt gecreëerd. "Taal is niet een spiegel van de realiteit, maar een penseel waarmee iemand een wereld in beeld brengt." <sup>46</sup>

#### 5. Het principe van de simultaneïteit

De dialoog die gestart wordt met waarderend onderzoek is het startpunt van de verandering. De bewustmaking die de vragen losmaken zijn de start van de vormgeving van de toekomst. De dialoog behandelt in principe zowel de 'ist situatie' als de 'soll situatie'. De verandering gebeurt gelijktijdig met het stellen van de vragen.

### **3.4 De 4D Cyclus** <sup>47 48</sup>

Waarderend onderzoek toepassen in de praktijk wil zeggen dat je een proces moet doorlopen dat bestaat uit vier fasen. Ook wel de 4D cyclus genoemd. Schematisch ziet deze cyclus er zo uit:

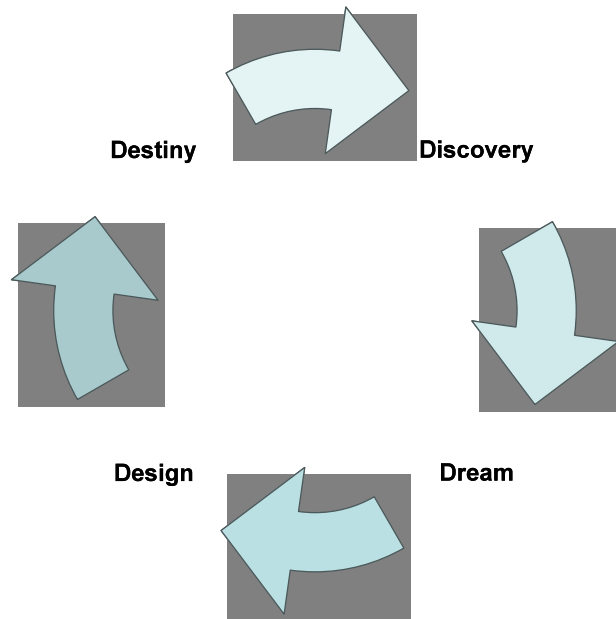
---

<sup>45</sup> DOUGHERTY, D. Words Create Worlds. Internet, (23 april 2009).

<sup>46</sup> WITTOCKX, H., op.cit. blz. 12.

<sup>47</sup> Vrij naar: DEWULF, L., KIRKELS, G. en WABBELS, H., Waarderende coaching. Interet, 23 april 2009. blz 2 – 4.

<sup>48</sup> Vrij naar: KUPER, W. en VAN BELLE. K., op.cit. blz. 6 – 8.



**Figuur 3: 4D Cyclus**

De eerste fase van waarderend onderzoek begint met het beslissen van de startvraag. Waar wil je meer van? Wat wil je veranderen? Wat wil je onderzoeken? Deze keuze is cruciaal voor de rest van het proces want het is net rond deze vraag waar de verandering rond zal draaien. In ons geval is de startvraag: "Hoe Mental Coachen implementeren in onze organisatie?" Als we deze vraag helder hebben gesteld kunnen we verder naar de eerste fase van onze cyclus.

### **3.4.1 Discovery**

*Verkennen van successen en talenten.*

In deze fase ligt de focus op het positieve. De meest efficiënte manier om de successen en talenten van je medewerkers te ontdekken is ze via succesverhalen te laten vertellen uit het verleden. Het is belangrijk om verhalen naar boven te krijgen over situaties waar iemand zich heel trots over voelde, waarin hij zijn talenten maximaal kon benutten en waar hij persoonlijk voelde dat hij toegevoegde waarde creëerde. Probeer te herkennen in het verhaal welke talenten expliciet aanwezig waren en probeer deze zo goed mogelijk te benoemen.

Het resultaat van deze bevraging is dat je een rijke beschrijving krijgt van iemands sterke punten en successen. Dit voorbeeldgedrag als het ware kan reeds dienen als bron voor anderen en de verandering is in essentie hierdoor al gestart.

### **3.4.2 Dream**

*Dromen over een toekomst waarin alle talenten samenkomen.*

In de droom fase mogen we letterlijk wegdromen. We mogen een toekomst voor ogen verbeelden waarin alles loopt zoals jij het zou willen. Probeer je te in te beelden hoe het zou zijn mocht je het lijstje van sterke punten, dat we bekomen hebben in de

discovery fase, constant zou kunnen toepassen op ons gedrag in de toekomst. Dit zou een omgeving creëren waarin we constant excellent en succesvol bezig zijn.

Het resultaat van deze fase is dat de betrokkene letterlijk de 'what's in it for me' bewustwording krijgt. Hij kan zich letterlijk inbeelden hoe zijn functioneren beter zou kunnen verlopen moest hij constant kunnen beschikken over zijn sterke punten. Dit inzicht schept een persoonlijke betrokkenheid bij het geheel. Zijn visie over de toekomst zal helderder zijn en de betrokkene zal zich concreet inzetten om zo een toekomst te bekomen.

### **3.4.3 Design**

*Het hebben over de thema's die het verschil kunnen maken*

Dit is een van de meest cruciale fases uit ons waarderend onderzoek. In deze fase is er een grote rol weggelegd voor de coach. Het is de medewerker die aangeeft wat hij nu wil veranderd zien of welke ondersteuning hij nodig heeft om tot een toekomst te komen waarin zijn persoonlijke sterktes optimaal worden benut. Het is de coach die dergelijke omgeving dient vorm te geven. De coach moet als het ware 'tools' voorzien die de medewerker kunnen helpen. Er zal in deze fase een concrete werkelijkheid worden geschetst op basis van de Discovery en de Dream fase.

### **3.4.4 Destiny**

*Het helder maken van de visie over de toekomst en overgaan tot een concreet actieplan.*

Na het doorlopen van de Design fase weten we ondertussen hoe de gewenste toekomst er uit zal zien. Ook weet de coach ondertussen wat zijn taak is om alle belemmerende factoren uit de weg te ruimen zodat de medewerker deze toekomst kan waarmaken. Deze fase dient uiteindelijk enkel en alleen om alles concreet te maken. Niet door een to do lijstje op te stellen maar door te polsen of de medewerker het zelf wel ziet zitten om te streven naar een toekomst waar hij uitmuntend kan zijn. Ook moet men hier stilstaan bij de vraag of de medewerker er zelf actief aan zal werken en hoe hij dit concreet zou kunnen doen.

## **3.5 Waarom Appreciative Inquiry**

Voor Volvo Cars Gent staan de mens en de klant zeer centraal in haar beleidsdoelstelling. In haar bedrijfsfilosofie<sup>49</sup> staat omschreven dat ze door optimale ondersteuning van het menselijk potentieel haar voortbestaan wil garanderen. Deze filosofie kadert perfect binnen het talentmanagement dat we hierboven hebben beschreven. Ook de methodologie van Appreciative Inquiry past perfect binnen het discours rond talentmanagement. Aangezien A.I. de focus legt op het positieve uit succesverhalen uit het verleden en zo de toekomst wil vormgeven is het een strategie die voor VCG zeer voor de hand liggend is. Het is trouwens niet de eerste maal dat VCG de aanpak van A.I. gebruikt om een verandering te bewerkstelligen. Uit de scriptie van

---

<sup>49</sup> Vrij naar: VOLVO CAR CORPORATION., op.cit. blz. 13

mijn collega student<sup>50</sup> lezen we dat VCG al eerder koos voor de theorie van A.I. om haar aanwezigheidsbeleid vorm te geven.

---

<sup>50</sup> Vrij naar: DENYS, S., Appreciative Inquiry. Via een waarderende aanpak streven naar een optimale aanwezigheid binnen Volvo Cars Gent. Niet-gepubliceerd eindwerk voor het behalen van de graad van bachelor in het sociaal werk optie personeelswerk, Gent, Arteveldehogeschool – campus St. Anna – 2007-2008, blz. 16.

## 4 Mental Coachen

### 4.1 Mental Coachen

Ondertussen weten we hoe Mental Coachen is ontstaan binnen VCG. We kennen haar geschiedenis, we weten wat de aanleidingen waren maar we weten nog niet wat we er mee willen bereiken en wat Mental Coachen juist is? Wat is de essentie? Wie willen we ermee bereiken en hoe willen we dit doen? De antwoorden op deze vragen worden beantwoord in dit deeltje.

Onze werkdefinitie van uit het eerste hoofdstuk blijft dezelfde:

*"Mental Coachen is op de eerste plaats coachen. Het heeft fundamenten in de positieve psychologie en in het aandachtsmanagement. Het gaat er van uit dat wat aandacht krijgt groeit en het helpt je om nieuwe, stressvolle situaties krachtig aan te pakken. Het wil een omgeving creëren waarin iedereen een houding van uitmuntendheid kan aannemen."*

In dit deel gaan we ondermeer dieper in op aandachtsmanagement en op een houding van uitmuntendheid.

#### 4.1.1 Wat aandacht krijgt groeit

Aandacht geven doet groeien, een mooi voorbeeld hiervan is het experiment van Hawthorn.<sup>51</sup>

De bedoeling van dit experiment was dat men de juiste lichtintensiteit kon vinden waaronder arbeiders optimaal konden functioneren en presteren.

Net zoals bij elk ander psychologisch experiment had men ook hier een controlegroep en een experimentele groep. De lichtintensiteit van de experimentele groep werd verhoogd van 24 naar 70 'footcandles' (eenheid van lichtsterkte) en deze van de controlegroep werd uiteraard gelijk gehouden.

Zoals verwacht werd door de onderzoekers, steeg de productie van de experimentele groep. Wat ze daarentegen niet hadden verwacht, is dat ook de productiviteit van de controlegroep steeg. Ze waren echter nog meer verbaasd toen de productiviteit steeg bij vermindering van de lichtintensiteit in beide groepen.

De verklaring kon niet dus niet worden gezocht in het feit dat de lichtintensiteit veranderde. Het bleek wel dat de proefpersonen gevoelig waren voor de aandacht die ze kregen. Doordat de onderzoekers interesse toonde in hun werk en hun aandacht gaf kregen de arbeiders het gevoel dat ze zich betrokken voelde bij iets groots. Ze voelden zich belangrijk en gingen hierdoor beter presteren.

---

<sup>51</sup> Vrij naar: BORREMANS, J. en KEISSE, P., Coaching: Hoe?zo! Inzichten en strategieën voor succesvol en resultaatgedreven coachen van teams en medewerkers. Tiel, Lannoo, 2005, blz. 123.

#### 4.1.2 Uitmuntendheid, een houding <sup>52</sup>

Kiezen voor uitmuntendheid is kiezen voor perfectie, excellentie. Maar kies je keer op keer wel bewust voor uitmuntendheid? Neem je elke dag een houding aan van uitmuntendheid? Hoe ben je zelf zo georganiseerd dat je zeker bent dat de houding die je aanneemt er een is van uitmuntendheid?

Dat kiezen voor uitmuntendheid alles te maken heeft met de houding die je aanneemt is duidelijk, maar wat is een houding precies?

Definitie van een houding volgens Borremans (2009):

"Een houding is een mentaliteit, een attitude, een ingesteldheid, een geesteshouding, een standpunt,... Een houding is een vastgezet systeem dat tevens dynamisch is, het creëert congruentie en consistentie, het geeft iets blijvend en het werkt voor je of tegen je."<sup>53</sup>

Volgens vanDale <sup>54</sup>:

*"hou-ding de; v -en 1 manier van houden vh lichaam 2 manier van doen; gedrag"*

Wat maakt een houding van uitmuntendheid anders dan een houding van middelmatigheid?

Een houding, een 'mindset' van uitmuntendheid wordt getypeerd door:

"Excellence, wereldklasse, perfect, kiezen voor uitmuntendheid, toppresteren, de krijger." Borremans (2009)

Een houding van middelmatigheid wordt getypeerd door:

"We doen het goed, we doen ons best, in vergelijking met anderen valt het toch mee, we zijn middelmatig." Borremans (2009)

Het kiezen voor de houding van uitmuntendheid is als het ware kiezen voor een andere realiteit. Dit kan ik het beste uitleggen volgens de metafoor van de krijger en het slachtoffer.<sup>55</sup>

Het model van de krijger en het slachtoffer is een illustratie voor de keuzes die je hebt.

Er zijn tegenwerkende krachten die je aanzetten om te denken vanuit problemen. De problemen en tegenwerkende krachten zijn in dit geval de overwinnaars. Je laat de problemen je achtervolgen en het is iemand anders die je moet redden van de problemen. Je bent in dit geval het slachtoffer.

In plaats van te denken in problemen kan je ook proactief denken. De wijze(r) zal je helpen om de stappen in de juiste richting te zetten. De bondgenoot helpt je anderzijds

---

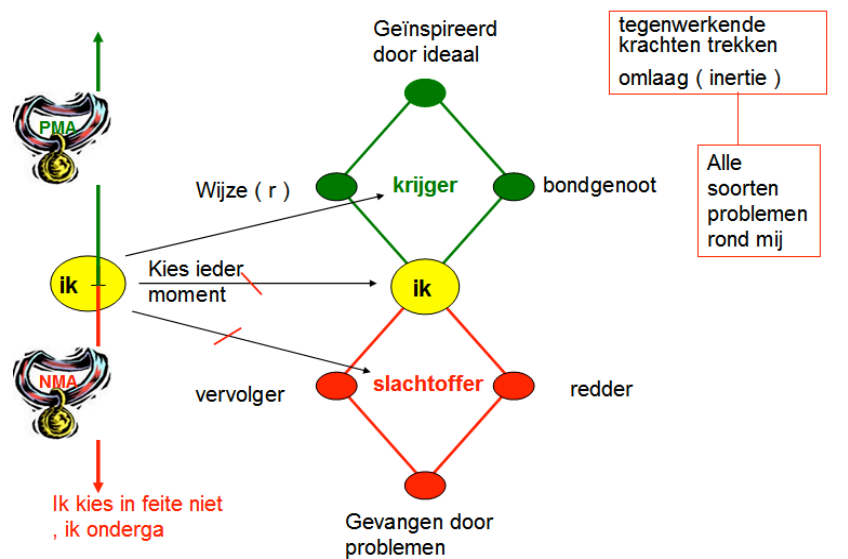
<sup>52</sup> Vrij naar: BORREMANS, J., Essentie Mental Coachen. Interne Nota, Gent, Volvo Cars Gent, 13 mei 2009, blz. 5.

<sup>53</sup> Vrij naar: BORREMANS, J., Mental coachen versie 2.0. Interne Nota, Gent, Volvo Cars Gent, 13 mei 2009, blz. 3.

<sup>54</sup> VAN STERKENBURG, P.G.J., vanDale. Groot woordenboek van hedendaags Nederlands. Utrecht/Antwerpen, Van Dale Lexicografie, 1996, blz. 538.

<sup>55</sup> Vrij naar: BORREMANS, J., Essentie Mental Coachen. Interne Nota, Gent, Volvo Cars Gent, 13 mei 2009, blz. 3.

om te groeien en te leren om steeds dichterbij je ideaal te komen. Hier ben je de krijger. Mental Coachen moet je helpen om de juiste keuzes te doen en het pad in de richting van het ideaal te kiezen.



**Figuur 4: Voorstelling metafoer krijger en slachtoffer.**<sup>56</sup>

Beeld je in dat je iedere ochtend ontwaakt met een onzichtbare medaille. Deze medaille heeft twee kanten. Aan de ene kant staat er NMA en aan de andere kant staat er PMA. NMA staat voor *negatieve mentale attitude* en PMA staat voor *positieve mentale attitude*. Door ons bewust te zijn van deze medaille kunnen wij ons gedrag sturen. Kiezen we ervoor om onze medaille te laten hangen met NMA naar de externe omgeving gericht, zodat we zelf een slechte dag hebben en ervoor zorgen dat onze omgeving ook een slechte dag heeft? Of kiezen we er bewust voor om onze medaille te draaien zodat PMA aan de voorzijde hangt? Wanneer we er ons van bewust zijn dat onze medaille met PMA naar de externe omgeving gericht is, kunnen wij een houding van uitmuntendheid nastreven. Niet onze dag zal beter zijn maar ook die van je directe omgeving.

Kiezen voor PMA wil zeggen kiezen voor de krijger, je zoekt naar bondgenoten en wijzen en je wordt geïnspireerd door het ideaal. Je bevindt je in een stijgende spiraal en inspireert ook anderen om zich te organiseren naar het positieve.

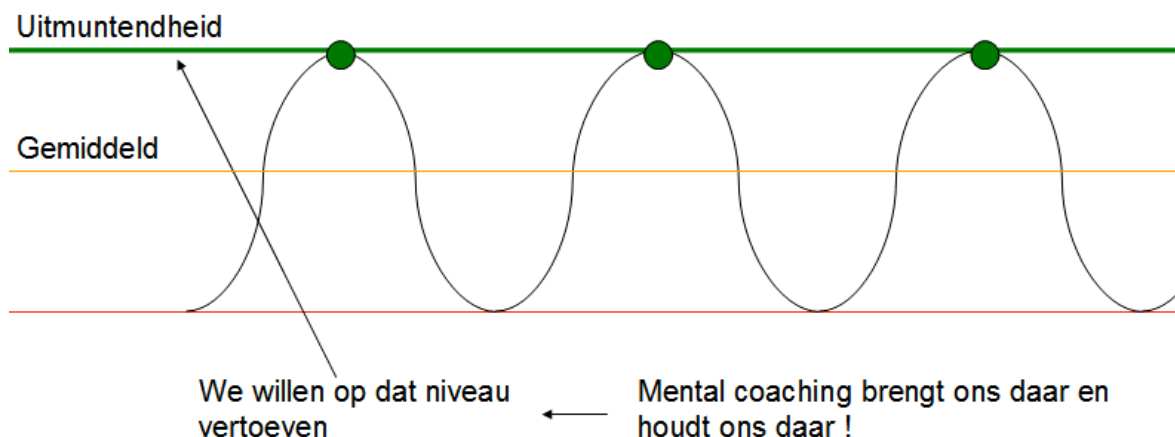
Laat je daarentegen je medaille hangen op NMA, wat ook een keuze is, dan kies je voor de slachtoffer rol. Je steekt de schuld op anderen en het zijn de anderen die je moeten redden. Je laat je leiden door problemen.

Mental Coachen kan ervoor zorgen dat je een excellente attitude behoudt. Het moet de IK drijven en aanzetten om te kiezen voor excellentie en ideaal.

Een excellente attitude is een houding waar je je constant van bewust moet zijn. Het is aan jezelf maar ook voornamelijk aan je omgeving om je telkens bewust te maken van je attitude. Wanneer we gemiddeld gedrag en een houding van attitude grafisch willen voorstellen krijgen we volgend beeld:

<sup>56</sup> Ibid. blz. 4.

Attitude (gedisciplineerde mensen) → gedisciplineerd denken → uitmuntend in uitvoering



**Figuur 5: Niveau van uitmuntendheid, grafisch.<sup>57</sup>**

Mental coaching is essentieel om een uitstekende attitude te ontwikkelen of om te blijven in PMA.

Wat we willen is dat mensen zich constant in de groene lijn van uitmuntendheid bevinden. Dit is enkel maar mogelijk binnen een omgeving waar ze worden aangezet om te denken in de richting van uitmuntendheid. Deze aanzet, deze triggers, vinden een plaats binnen Mental Coachen. Deze triggers zijn constante herinneringen aan het feit dat men moet opereren binnen PMA, iedereen kan er verzenden of ontvangen en positieve triggers zijn triggers van hoop, optimisme, kracht en vertrouwen.

Dit is de essentie van Mental Coachen, het wil een raamwerk creëren, een structuur waarin deze triggers georganiseerd kunnen worden. Hoe dit concreet in de praktijk moet gebeuren zal verder worden uitgelegd in deze scriptie.

Theoretische onderbouw:

Mental Coachen is in feite niets meer dan het geven van aandacht. Aandacht geven doet groeien. Het is een vorm van leiderschap of coachen die sterk inspeelt op het menselijke.

#### **4.1.3 Leiderschap<sup>58 59</sup>**

"Als goede leider creëer je de ruimte en omgeving waarin medewerkers een optimale bijdrage kunnen leveren in de werkzaamheden, die leiden naar het vooropgestelde doel."<sup>60</sup>

De leider heeft als taak het sturen en begeleiden van alle noodzakelijke elementen om de objectieven te realiseren. Hij kan dit op verschillende manieren doen. Hij mobiliseert

<sup>57</sup> Ibid., blz. 5.

<sup>58</sup> Vrij naar: BROUX, G., e.a., Doorbraak door uitmuntendheid. Het EFQM-model duidelijk voor iedereen. Blanden, Comatech, 1997, blz. 55-70.

<sup>59</sup> Vrij naar: BROUX, G., e.a., Excellent. Een handleiding voor de toepassing van het EFQM-Excellence model. Blanden, Comatech, 1999, blz. 49-84.

<sup>60</sup> BROUX, G., e.a., op.cit. blz. 55.



daarvoor mensen en middelen en heeft een aantal concrete capaciteiten nodig. Het woord "leiderschap" is afgeleid van het woord leider. Er is geen goed leiderschap zonder goede leiders. Dit is heel belangrijk. Leiderschap hangt niet alleen af van de andere mensen die met je samenwerken, boven, onder of naast je. Het begint bij jezelf als leidinggevende.

Je zou kunnen stellen, dat een goede leider een "hele reeks persoonlijke eigenschappen moet bezitten: hij is flexibel, actief, dynamisch, creatief, begiftigd met emotionele intelligentie, sterk in communicatie, hij bezit een breed scala sociale vaardigheden, hij is empathisch, maar is ook – en steeds meer – een snelle beslisser, met oog voor zijn mensen maar ook voor de noden van de organisatie zelf – de business -, hij is rationeel en gevoelig, een harde werker, die ook weet wat plezier maken is, in staat te functioneren in een strak kader maar ook in staat om een virtuele organisatie te leiden, enz. Kortom de manager van morgen zal een intelligent iemand zijn met het hart op de juiste plaats." <sup>61</sup>

Een goede leider moet beschikken over een aantal basiselementen. Deze basiselementen kunnen we samenvatten in drie fundamentele regels.

*"Regel 1: Een goede leider is iemand die als persoon een waardevolle bijdrage levert aan de groep mensen die hij leidt en die zijn positieve persoonlijkheid inzet om de vooropgestelde doelen te bereiken."* <sup>62</sup>

De algemene basistaken voor een leider zijn dat hij doelstellingen kan bereiken, zijn teamleden kan ontwikkelen en het vormen van een hecht team. Het is belangrijk dat hij zijn visie kan vertalen naar concrete doelstellingen.

*"Regel 2: Een leider creëert de ruimte en omgeving waarin medewerkers een optimale bijdrage kunnen leveren in de werkzaamheden die leiden naar het vooropgestelde doel."* <sup>63</sup>

De leider moet een omgeving kunnen creëren die in de organisatie een goede dynamiek weet te bewerkstelligen. Hij moet zorgen voor een doelgerichte en efficiënte aanpak die succes voor zijn team zal garanderen.

*"Regel 3: Het in de praktijk brengen van specifieke persoonsgerichte en resultaatgerichte acties zijn de belangrijkste pijlers van een effectief leiderschap"* <sup>64</sup>

Als we een opsomming maken van zijn meest essentiële pijlers dan komen we tot volgend lijstje:

Persoonsgericht:

- Voorbeeldfunctie in de beleving van waarden
- Een eigen toewijding aan en engagement voor de gestelde doelen
- Betrokkenheid
- Beschikbaarheid
- Wil tot verbetering

---

<sup>61</sup> Ibid., blz. 50.

<sup>62</sup> Ibid., blz. 50.

<sup>63</sup> Ibid., blz. 51.

<sup>64</sup> Ibid., blz. 52.

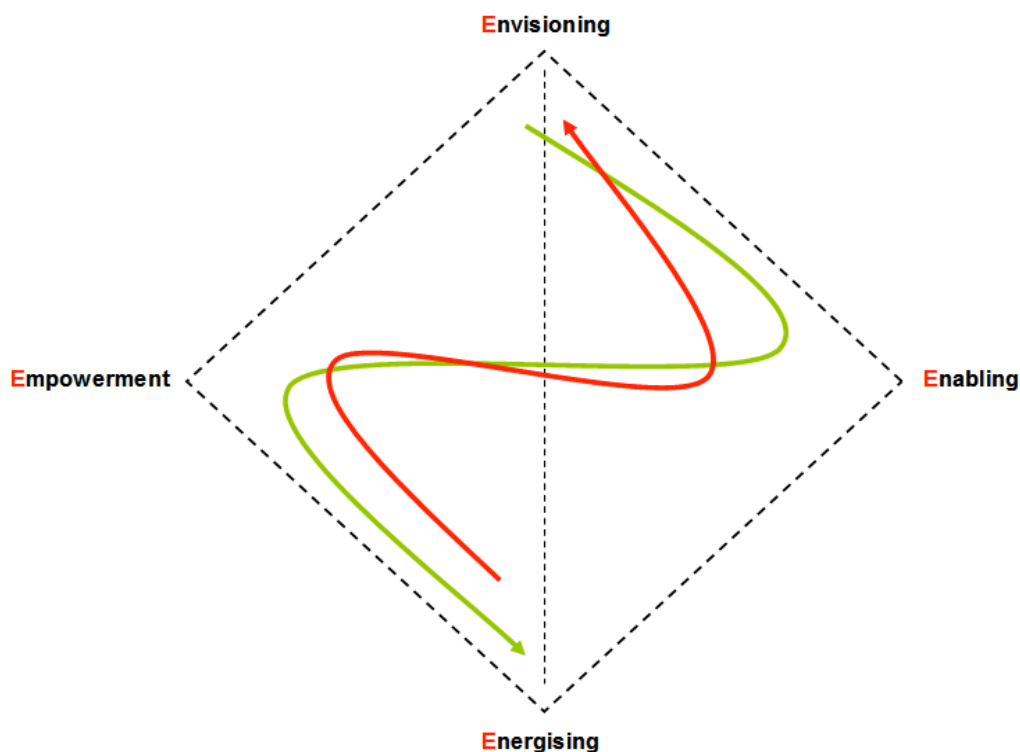
Resultaatgericht:

- Een voortdurende focus op de gestelde objectieven
- Het organiseren en ondersteunen van uitvoerings- en verbeteringsacties
- Het verzorgen van interne en externe communicatie
- De juiste externe middelen en partners mobiliseren

Bij Mental Coachen zien we dat vooral regel één en regel twee van belang zijn. Het is belangrijk dat de leider vooral de juiste omgeving kan creëren waarin zijn medewerkers moeten functioneren. Ook moet hij met zijn persoonlijke overtuigingskracht zijn medewerkers steeds weten te overtuigen om mee te stappen in zijn visie. De leider wordt eerder een soort van coach. Een 'peoplemanager'.

#### 4.1.4 De 4E's van leiderschap <sup>65</sup>

Bij het creëren van de juiste omgeving door de leider doorloopt hij steeds een proces van vier stappen. Ook wel de 4E's genoemd. Deze vier processen waarlangs het leiderschap loopt kunnen we benoemen als: Energising, Envisioning, Empowerment en Enabling.



**Figuur 6: 4 E's van leiderschap<sup>66</sup>**

<sup>65</sup> Vrij naar: BORREMANS, J. en KEISSE, P., op.cit. blz. 105.

<sup>66</sup> Ibid., blz. 105.

Het begint allemaal bij *energising*. Het is de taak van een leider om er voor te zorgen dat er steeds start – en basis energie is. Hij moet zijn medewerkers constant kunnen overtuigen en motiveren. Hij moet steeds nieuwe impulsen kunnen geven.

Om de gegenereerde start energie efficiënt te kunnen gebruiken dient de leider een heldere visie op te stellen. Zijn medewerkers moeten het waarom weten. De leider moet de visie goed kunnen voorstellen zodat de losgemaakte energie niet verloren gaat. Dit doet hij door *Envisioning*. Pas wanneer je medewerker zich bewust is van het doel zal hij er zich daar ook naar organiseren. Op deze manier gaat alle vrijgemaakte energie recht naar het doel.

De leider moet zijn medewerkers ook kunnen blijven motiveren. Het is niet enkel genoeg om start energie los te maken en een duidelijke visie te creëren. Hij moet ook constant impulsen geven zodat het niveau op pijl gehouden wordt. Dit is het *Empowerment*, de leider moet constant de nodige bronnen beschikbaar stellen.

Na dit alles dient de leider er ook voor te zorgen dat er een omgeving heerst waarin alles mogelijk is. Waarin middelen en mogelijkheden de medewerker helpen hindernissen te overwinnen en uitdagingen aan te gaan. Dit is de *Enabling*. De medewerkers moeten toegang hebben tot het juiste materiaal.

#### **4.1.5 Coachend leidinggeven <sup>67</sup>**

*"Coaching is een prachtig instrument om de zelfsturing op een hoger plan te krijgen."* <sup>68</sup>

Succesvol coachen is de vaardigheid die iemand heeft om de prestaties, motivatie en leervermogen van anderen te stimuleren en te ontwikkelen. Een leidinggevende is een hiërarchisch hoger gestelde medewerker die jou taken zal toewijzen, je kan sanctioneren en je uiteindelijk ook zal evalueren. Een coach kan dus ook iemand zijn die hiërarchisch op dezelfde lijn staat of zelfs onder jou staat. Een coach zal ook eerder stimuleren en motiveren in plaats van te sanctioneren en taken toe te wijzen.

Vandaag zal de leidinggevende vaak de rol van coach op zich nemen. Dit heeft als voordeel dat de leidinggevende coach vaak zijn medewerkers door en door kent en ook de 'core business' van het bedrijf goed kent. Toch is dit een situatie die niet zo wenselijk is. Denk maar aan de hiërarchische situatie, de medewerker kan constant met het gevoel zitten dat alle informatie die hij los laat een rol kan spelen in een functioneringsgesprek of dergelijke. Dit schept een omgeving waarin er geen vertrouwensband is en waar er niet open en vrij gecommuniceerd kan worden.

---

<sup>67</sup> Vrij naar: SORGDRAGER, W., Coachend leidinggeven. Internet, (02 mei 2009).

<sup>68</sup> HOOGENDIJK, A. Coachen als ontdekking. Internet, (02 mei 2009)

#### 4.1.6 Leiding geven aan jezelf <sup>69</sup>

Om leiding te kunnen geven aan anderen moet je in de eerste plaats het vermogen hebben om leiding te geven aan jezelf. In plaats van dat wij eisen dat we zelf veranderen eisen we op de eerste plaats dat de anderen moeten veranderen. Maar om sterk leiding te kunnen geven aan anderen moeten wij aanvankelijk eerst zelf beter worden. Deze manier van leidinggeven aan jezelf omvat vooral aspecten als zelfdiscipline, de oriëntatie op je eigen waarden en goede communicatie. Zoals je leiding geeft aan jezelf, zo geef je ook leiding aan anderen. Mensen hebben voorbeeldgedrag nodig. Daarom zal een leider met een sterke uitstraling en met een voorbeeldfunctie veel meer volgelingen hebben. Om uit te blinken in uitstraling en in voorbeeldgedrag moet men dus in de eerste plaats het zelfbewustzijn verder ontwikkelen. Om ons zelfbewustzijn te ontwikkelen zijn er technieken zoals meditatie en zelfreflectie maar ook mentale training, zoals we deze kennen bij topsporters, kan ons helpen ons zelfbewustzijn te ontwikkelen.

Mental Coachen kan ons ook helpen om ons eigen bewustzijn te ontwikkelen. Je creëert immers een sfeer waarin mensen volop moeten bezig met zelfdiscipline, denk maar aan de attitude van uitmuntendheid die je constant moet tonen en bij uitstek een veruitwendiging is van zelfdiscipline.

---

<sup>69</sup> Vrij naar: ANSELM, G. en ASSLANDER, F., Spiritueel leidinggeven. Benidictijnse praktijklessen voor mens en bedrijf. Tielt, Lannoo / Ten Have, 2007, blz. 24-28.

## **5 Concreet**

In voorgaande hoofdstukken hebben we gezien wat de aanleiding was tot Mental Coachen en welke strategie we gaan gebruiken om het te implementeren. Ook zijn we dieper ingegaan op Mental Coachen en op de strategie Appreciative Inquiry. Nu we deze essentiële theoretische onderbouw kennen, kunnen we overgaan op het concreet toepassen van Mental Coachen binnen VCG. In volgend hoofdstuk zal ik de lezer een leidraad geven en uitleggen hoe hij Mental Coachen kan implementeren. Waar hoofdstuk 1 zeer verkennend was en hoofdstukken 2, 3 en 4 eerder theoretisch waren, zal dit hoofdstuk zeer pragmatisch en praktisch zijn.

Dit is ook het gedeelte waar mijn persoonlijke inbreng het meeste tot uiting komt. Zo heb ik allerhande meetings bijgewoond rond Mental Coachen en was ik vanaf een vrij vroeg stadium betrokken bij de leidende coalitie. Ik heb een tweedaagse training bijgewoond die de leidende coalitie moest opwarmen om de verandering te initiëren. Tijdens deze training werd onze input gevraagd over hoe we de verandering konden initiëren. Hier is onder andere beslist dat de methode van Appreciative Inquiry de methode is die VCG zal gebruiken. Ook werden er oefeningen en vragen bedacht die later duidelijker worden in dit hoofdstuk. Ik was ook in een zeer vroeg stadium betrokken bij de aanleiding van het project. Ik heb zoals aangehaald in hoofdstuk 1 een week gewerkt op lijn om een leidinggevende te observeren. Momenteel zit men in een stadium dat elke change agent in zijn groep van ondergeschikten de A.I. sessies geeft.

De uitleg die hier verder volgt is deze die men gebruikt binnen Volvo Cars Gent. Ik ben er echter van overtuigd dat deze sessies ook in elke andere organisatie kan worden gebruikt.

### **5.1 Implementatie**

Wat we willen bereiken is een bewustmaking. We willen onze medewerkers er zich van bewust maken dat Mental Coachen een hulpmiddel is waardoor niet enkel zij krachtiger worden of blijven maar dat zij op deze manier ook een positieve attitude uitstralen op hun ondergeschikten. We willen een omgeving creëren waar hun mentale kracht, hun innerlijke batterij constant wordt opgeladen. Vooraleer we dit systeem van Mental Coachen kunnen inbouwen, moeten we onze primaire doelgroep er van bewust maken dat dit het juiste systeem is. We moeten ze als het ware overtuigen om mee te stappen in ons project. Enkel wanneer onze primaire doelgroep overtuigd is van het concept Mental Coachen kan het kans hebben op slagen.

### **5.2 Hoe begin je er nu concreet aan**

Stel dat we ons in de fase bevinden waarin de strategen van de verandering hebben besloten om een verandering te initiëren. De verandering die zij willen initiëren is er een rond leidinggeven. Zij willen hun medewerkers mentaal krachtig maken door de manier van leidinggeven te verbeteren. Het begrip Mental Coachen is geboren. Ook is beslist volgens welke strategie we deze verandering willen implementeren. Na lang wikken en wegen is besloten om de strategie van Appreciative Inquiry toe te passen.

### **Stap 1**

De strategen stellen een groep aan die ze de leidende coalitie noemen. Deze groep zal de verandering implementeren en zij zullen tegelijk de ambassadeurs zijn van de verandering. Zij bezitten de kennis over de verandering, hebben de methodieken om de verandering te initiëren en voelen de doelgroep het beste aan.

### **Stap 2**

Zorg ervoor dat de leidende coalitie volledig achter het concept staat en leer de juiste methodiek aan zodat zij de verandering kunnen initiëren in de uiteindelijke doelgroep.

### **Stap 3**

De leidende coalitie kan overgaan tot het uitrollen van de verandering. Dit door veranderversies te organiseren waar met behulp van Appreciative Inquiry de beoogde verandering wordt geëxpliciteerd.

### **Stap 4**

Zorg dat de verandering niet enkel beperkt blijft tot een eerste trainingssessie maar zorg ook voor een verankering.

## **5.3 Appreciative Inquiry en Mental Coachen in de praktijk**

Het is interessant om dieper in te gaan op stap 3 van het hierboven beschreven stappenplan. Stap 3 heeft het over veranderversies die de leidende coalitie moet geven aan zijn doelgroep. Deze sessies hebben tot doel om de doelgroep te sensibiliseren. Het is een bewustmaking over de beoogde verandering. Let wel, het is niet de verandering op zich, maar wel de eerste essentiële stap. Zonder deze sessies heeft de doelgroep niet de juiste 'mindset' om in de verandering te stappen en weet men ook niet wat de organisatie wil bereiken.

Stap 3 is volledig geïnspireerd op de theorieën van Appreciative Inquiry. Voorgaande theorie over Appreciative Inquiry zal daarom ook duidelijk worden in dit praktische gedeelte.

### **5.3.1 Appreciative Inquiry in de praktijk <sup>70</sup>**

Elk lid van de leidende coalitie heeft op zich een doelgroep. Deze doelgroep bestaat uit een tiental leidinggevenden, van topkader tot supervisor. Ze wordt geleid door twee leden van de leidende coalitie. De bedoeling is dat deze tien leidinggevenden zich bewust worden van de verandering, een andere attitude creëren en die attitude positief laten uitstralen op hun ondergeschikten. De sessie bestaat uit een aantal stappen, geïnspireerd door Appreciative Inquiry en neemt een drietal uur in beslag.

---

<sup>70</sup> Vrij naar: BORREMANS, J., Voorstel MC versie2. Interne Nota, Gent, Volvo Cars Gent, 14 mei 2009, blz 6.

- **Kennismaking**

Om het ijs te breken, om in de stemming te komen, is het aangewezen om kort een kennismakingsoefening met je groep door te nemen. Hoe deze juist in elkaar zit is vrij invulbaar. Zorg er wel voor dat deze niet te veel tijd in beslag neemt en een lage instapdrempel heeft. Binnen VCG heeft men gekozen om kort jezelf voor te stellen en dan de vraag te stellen aan iedereen wat zijn familienaam betekent. Dit neemt niet veel tijd in beslag en iedereen leert elkaar op een triviale manier beter kennen.

- **Ontdek kracht**

Deze oefening heeft als basis de *discovery* fase uit Appreciative Inquiry. Herinner je dat het belangrijk was om tijdens deze fase de focus op het positieve te leggen. Laat de leden succesverhalen uit het verleden vertellen. Deze succesverhalen uit het verleden zijn een basis voor succes in de toekomst. Om er voor te zorgen dat de focus inderdaad op het positieve ligt is het belangrijk om krachtige startvragen te stellen. De vraag die wij zullen stellen is de volgende:

*"Zoek een situatie waarin je als coach zeer krachtig was en bleef?"*

De leden gaan individueel aan de slag met deze vraag en zullen met behulp van de 'START' methode de situatie helder krijgen. 'START' is een acroniem dat staat voor:

S: Situatie (Dewelke?)

T: Taak (Wat was jouw opdracht?)

A: Acties (Wat deed je zodat het lukte?)

R: Resultaat (Wat leverde dit op? Wat deed dit met anderen?)

T: Terugkoppeling (Wat allemaal maakte nu dat jij over deze kracht beschikte? Wat waren de voorwaarden die dit mogelijk maakte?)

De resultaten worden opgeschreven op kleine post-it's, voor elke letter van het acroniem 'START' neemt men een andere post-it. Achteraf wordt in groep overlopen wat iedereen geantwoord heeft. Tijdens het overlopen van de post-it's wordt de nadruk gelegd op de 'T' van terugkoppeling. Help elkaar helder krijgen wat er net voor zorgde dat jouw gedrag zo succesvol was. Probeer ook bij iedereen gemeenschappelijke elementen te ontdekken.

Na deze oefening wordt ook de koppeling gemaakt naar Mental Coachen. Er zal duidelijk gemaakt worden hoe Mental Coachen je meer succesvol kan laten coachen.

- **Droom dat die kracht er steeds is.**

Deze oefening kadert in de *dream* fase van Appreciative Inquiry. Herinner je dat dit een fase is waar je mag dromen. Laat de medewerker dromen over een toekomst waarin alles verloopt zoals hij het zou willen.

Om dit concreet te maken in de praktijk kiezen we ervoor om gebruik te maken van foto's. Dit kunnen allerhande foto's zijn. Belangrijk is het beeld dat de leden aan deze foto's ophangen. Ze creëren er een verhaal rond dat persoonlijk is en een beeld geeft over hoe zij die toekomst zien in een omgeving waar Mental Coachen hen ondersteunt.

Je persoonlijke verhaal over jouw gekozen foto wordt bekendgemaakt aan de hele groep, achteraf wordt er met alle foto's één gemeenschappelijk beeld gemaakt.

- **Welke acties brengen die mentale kracht in onze werkrealiteit?**

Wat heb je nodig om een concrete werkelijkheid te genereren op basis van de *discovery* en *dream* fase? Dat is waar het om ging in de *design* fase. In deze oefening is het de bedoeling dat de leden bespreken in groep wat ze nodig hebben om Mentaal Coachen te laten werken bij hen. Dit zijn zeer concrete zaken en kunnen over van alles gaan.

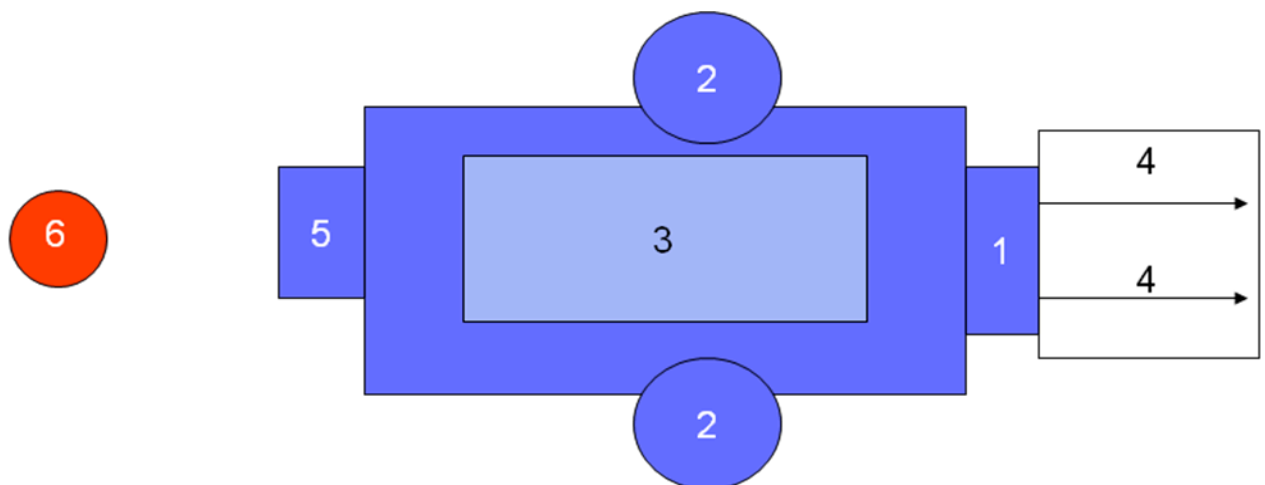
Belangrijk is dat de leidende coalitie aan de slag gaat met de zaken die hier naar boven komen. Ook is het belangrijk om samen afspraken te maken hoe we dit kunnen doen slagen in de praktijk.

- **Hoe kunnen we deze mentale kracht bereiken?**

Nu iedereen er zich van bewust is dat de gedroomde toekomst er een is die beter is dan de huidige situatie kunnen we overgaan tot het uitleggen van ons concept Mental Coachen. We geven de theorie rond wat aandacht krijgt groeit en leggen uit waarom een attitude van uitmuntendheid belangrijk is en hoe Mental Coachen hen hierin kan helpen.

- **Check out, positioneringoefening.**

Op het einde van onze sessie vragen we aan onze leden om deel te nemen aan de koetsoefening. Dit heeft in principe niets met Appreciative Inquiry te maken maar heeft wel een grote rol in het gehele proces. De koetsoefening is een positioneringoefening. De leden zetten zich op een bepaalde positie van de koets en tonen hiermee aan hun omgeving aan hoe zij staan ten opzichte van het concept Mental Coachen. Het noemt de koetsoefening omdat er letterlijk een afbeelding van een koets wordt getekend op de grond. In deze koets zijn er een aantal posities van passagier tot de paarden. Elk van deze posities hebben een bepaalde betekenis en tonen aan hoe je staat t.o.v. Mental Coachen. De posities die zij kunnen kiezen zijn de volgende:



**Figuur 7: Grafische voorstelling koetsoefening**

1. De koetsier: ment de paarden, stuurt naar links of naar rechts, geeft richting en stimuleert.

2. De wielen: kunnen vertragen (stokken in de wielen steken) of versnellen; houden hun blik zowel extern (zijn er in de buitenwereld opportuniteiten voor ons team) als intern (is iedereen nog mee)?

3. In de koets: ik rijd mee en draag bij tot het team.

4. De paarden: trekken de koets vooruit.



5. De livrei: bewaakt de lange termijn visie en kijkt of de koets op lange termijn het doel zal bereiken.

6. De buitenpositie: ik voel mij momenteel minder betrokken bij Mental Coachen en bekijk het liever van op een afstand.

Kiest men bijvoorbeeld voor positie 3, in de koets, dan toont men hier aan anderen aan dat je een bepaalde affiniteit hebt tot Mental Coachen en dat je wil meestappen in het project maar dat je er niet je volle energie zal insteken. Je zal meerijden met de koets. Kiest men daarentegen voor positie 4, de paarden, dan toont men aan dat men zich sterk betrokken voelt tot het project en dat het de anderen zal blijven stimuleren om mee te gaan met het project. Zij zijn de trekkers.

Niet enkel is deze oefening zinvol voor jezelf maar ook voor de andere leden. Want je ziet letterlijk hoe anderen zich positioneren tot Mental Coachen en hoe je jezelf plaatst tegen over het project. Het is ook zinvol voor de leidende coalitie. Zij zien in een vrij vroeg stadium of de verandersessie is gelukt, je ziet bij wie de weerstand zich kan bevinden en je kan zien hoe ieders 'mindset' is ten opzichte van Mental Coachen.

Na deze oefening is ook de verandersessie beëindigd. Het Mental Coachen kan nu worden uitgeoefend in de praktijk.

### **5.3.2 Mental Coachen in de praktijk**

Hoe men concreet kan Mental Coachen zal gedeeltelijk afhangen van de gegevens die we verzameld hebben tijdens de verandersessie. Elke groep heeft tijdens de verandersessie aangegeven wat zij verwachten van hun coaches. De coach kan echter initiatief nemen en het Mental Coachen reeds starten. Uit voorgaande theorie over Mental Coachen hebben we geleerd dat wat aandacht krijgt groeit en dat we onze medewerkers constant er moeten van bewust maken om te kiezen voor een attitude van uitmuntendheid. Hoe men dit doet kiest elke coach zelf, het is in de eerste plaats het bewust zijn dat je dit moet doen, en deze bewustmaking hebben we gecreëerd tijdens de verandersessie. Elkeen coacht zijn groep op zijn hoogst individuele manier maar kan wel inspiratie vinden uit literatuur en andere bronnen. Deze literatuur kan worden aangereikt door je Mental Coachen groep. Elke groep die aanwezig was tijdens de verandersessie blijft ook bestaan als groep na de verandersessie. Onderling worden afspraken gemaakt hoe men Mental Coachen in leven kan houden en dit kan bijvoorbeeld door het wekelijks een Email te sturen over een bepaald thema dat je samen hebt bepaald. Het liefst zijn dit thema's over coachen of andere coaching gerelateerde onderwerpen. Het is weliswaar niet echt de inhoud die telt maar veel belangrijker is het signaal dat je geeft dat je in het project stapt en je er blijft voor engageren. Je toont aan de andere dat jouw attitude er een is van uitmuntendheid en je maakt de rest van de groep hier constant van bewust dat zij ook een attitude van uitmuntendheid moeten aannemen.

### **5.3.3 Verankeren en opvolgen**

Na de trainingssessie is het belangrijk dat Mental Coachen blijft bestaan, het is immers nog maar juist geïntroduceerd. Om het te verankeren worden er tijdens de infosessie afspraken gemaakt, ieder groepje maakt persoonlijk afspraken hoe het in de toekomst elkaar kan Mental Coachen. Uit organisatorisch standpunt wordt er echter verwacht dat

er om de zes weken minstens één Email naar elkaar moet verstuurd worden. Wat er in deze Email staat valt vrij te bepalen door de groep maar moet uiteraard rond het thema Mental Coachen gaan. Deze Email heeft niet enkel als nut om elkaar op de hoogte te houden maar kan ook dienen als indicator. Het meet de betrokkenheid van je deelnemers. Naast deze Email bestaat er ook een forum op het intranet waar je allerhande zaken rond Mental Coachen kan plaatsen. Deze standaard hulpmiddelen zijn een eerste start. Uiteraard dienen de afspraken die gemaakt werden tijdens de trainingssessies opgevolgd te worden.

Een Email en een forum lijken op de eerste plaats niet erg krachtig om aan Mental Coachen te doen. Daarom lijkt het mij aangewezen om naast deze twee hulpmiddelen ook fysisch met elkaar af te spreken op driewekelijkse basis. Dit kunnen korte informele momenten zijn waarin je oor en oog hebt voor elkaar. Het kan bijvoorbeeld een gezamenlijke pauze zijn of een gezamenlijke lunch in het bedrijfsrestaurant.

## 6 Conclusie

Volvo Cars Gent besloot om de manier van leidinggeven te veranderen omwille verschillende redenen aangereikt door onder andere haar medewerkers zelf. Dit sterk signaal kon niet genegeerd worden en er moest zodoende een ingrijpende verandering plaatsvinden. Er werd gekozen voor een theorie uit de positieve psychologie, dat wat aandacht krijgt groeit was de basis voor verandering. Er werd een concept uitgewerkt dat men Mental Coachen ging noemen en men zou dit implementeren met behulp van Appreciative Inquiry. Mental Coachen wil een attitude van uitmuntendheid bewerkstelligen door een sfeer te creëren waarin men constant wordt bewustgemaakt van deze attitude. Om deze eerder abstracte verandering door te voeren werd zoals eerder vermeld gekozen voor de strategie van Appreciative Inquiry. Deze strategie betreft iedereen in de organisatie en baseert zich op succes uit het verleden om de toekomst vorm te geven. Mental Coachen en Appreciative Inquiry lijken hier reeds een natuurlijke band te hebben omdat ze beide fundamenteën hebben in successen.

Mogen we spreken van een geslaagde verandering? Om hier een uitspraak over te doen is het te vroeg aangezien een verandering een bepaalde tijd nodig heeft om resultaat af te werpen. Allicht zal hier minstens een periode van een jaar nodig zijn om een eerste evaluatie te maken.

Om toch een antwoord te bieden op onze onderzoeksvraag : *"Hoe Mental Coachen implementeren met behulp van Appreciative Inquiry"* hebben we gelezen in hoofdstuk 5 dat er een degelijk stappenplan bestaat dat gevolgd kan worden en dat reeds zijn vruchten heeft afgeworpen. De keuze voor Appreciative Inquiry is een gefundeerde keuze die mits een goed getrainde leidende coalitie vruchten kan en zal afwerpen. Niettemin is het belangrijk om rekening te houden met *wat* je wil veranderen. Mental Coachen is eerder abstract en zal daarom een goede opvolging en verankering nodig hebben. Om ook hier successen te boeken is mijn advies dat er voorzien wordt in een degelijke manier om Mental Coachen ook na de verandersessies een hoge prioriteit te geven. Dit enkel overlaten aan een zes wekelijkse Email en een plaats op het lokale intranet forum lijkt mij niet genoeg. Het beleid zal een systeem moeten uitdenken hoe men zijn medewerkers vooral tijd en middelen kan geven om elkaar te Mental Coachen.

Wat ook in het nadeel speelt van deze organisatie is haar omvang. Deze grote organisatie is log en reageert maar traag op verandering. Op dit aspect spreekt het Appreciative Inquiry wat tegen. Appreciative Inquiry vertrekt vanuit het standpunt dat iedere medewerker betrokken moet worden tot de verandering, dit is bij Volvo Cars Gent uiteraard niet haalbaar. Niettemin blijft het de meest voor de hand liggende manier om een dergelijke verandering te implementeren.

Voor kleinere organisaties is deze scriptie enorm bruikbaar. Ik denk vooral aan kleine tot middelgrote ondernemingen. In dit soort ondernemingen kan men overwegen om werkelijk iedereen te betrekken in het veranderproces en zal men achteraf ook meer tijd hebben om elkaar te kunnen Mental Coachen. Dit zal snel vruchten afwerpen en werkt dan ook bevredigend voor iedereen. Een attitude van uitmuntendheid is daarbij een attitude die iedereen aanbelangt. Van productiemedewerker tot CEO.

### 6.1 Kritisch besluit

Mental Coachen is een begrip dat een eigen leven is beginnen leiden binnen VCG. Zonder een grondige introductie en verduidelijking is dit een begrip dat in de eerste plaats de wenkbrauwen kan doen fronsen en veel weerstand kan doen oproepen. Er

bestaat niet veel literatuur over, het is niet tastbaar en lijkt vrij subjectief. Daarom is de gekozen strategie van Appreciative Inquiry werkelijk een grondige manier om dit te introduceren. Tijdens de verandersessie wordt duidelijk wat er bedoeld wordt met Mental Coachen en hoe het je persoonlijk kan aanbelangen. Ik heb deze sessie ook zelf bijgewoond en het doet nadenken over je eigen houding en hoe je deze houding naar een houding van uitmuntendheid kan brengen.

Wat men echter niet mag vergeten is dat Volvo Cars Gent een groot bedrijf is. Het telt om en bij de 4500 werknemers en het is dus onmogelijk om iedereen aan deze verandersessie te laten deelnemen. Daarom is deze verandersessie extreem cruciaal om het project te doen slagen. Verlies je hier de aandacht van je groep, of wordt deze verandersessie verkeerd gegeven dan verliest men al snel het doel van het concept. De leidende coalitie moet zeer goed op de hoogte zijn van het doel van Mental Coachen, en moet hier volledig zelf achter staan om deze attitude van uitmuntendheid te kunnen doorgeven. Hier stopt het echter niet, stel dat de verandersessie inderdaad een succes was en alle leden van de verandersessie dezelfde 'mindset' hebben als de leidende coalitie, deze 'mindset' moet dan nog tot uiting worden gebracht waar het echt telt, de werkvloer. De werkvloer is een totaal andere omgeving dan waar het project Mental Coachen is bedacht. Op de werkvloer heerst er een hardere en grimmigere sfeer waar het bouwen van kwaliteitsvolle wagens prioriteit heeft. Om hier constant bezig te zijn met een attitude van uitmuntendheid heeft men inderdaad een coach nodig die je hier constant kan op wijzen. Dit is uiteindelijk het doel van Mental Coachen, het constant er zich van bewust zijn, en anderen er constant van bewust maken dat je een attitude van uitmuntendheid moet tonen. Op papier is dit een mooie theorie en we zien het ook slagen in het team dat ik vorig jaar heb geobserveerd. Deze coach had reeds een attitude van uitmuntendheid en dat had een positief effect op vele vlakken. Maar uitgaande van het talentmanagement van hierboven kan je jezelf ook de vraag stellen of iedereen werkelijk een goede coach kan zijn? Zelfs wanneer je een omgeving kan creëren waar het coachen ondersteund wordt, kan je dan van een mindere coach toch een coach maken die constant bezig is met een attitude van uitmuntendheid en dit uitstraalt naar zijn medewerkers? Ik ben er van overtuigd dat dit kan mits een grondige ondersteuning. Deze ondersteuning moet er volgens mij een zijn waar je met je Mental Coachen groep regelmatig fysisch afspreekt en er telkens onderling een 'mini Appreciative Inquiry onderzoek' uitvoert. Deze sessie gaf mij zelf ook de energie om een attitude van uitmuntendheid aan te meten. Deze energie daarentegen verdween ook snel wanneer er geen aandacht meer aan gegeven werd. Door wekelijks een Email te sturen naar je Mental Coachen collega's vrees ik ervoor dat deze energie niet op peil wordt gehouden. Daarom moet er goed worden afgesproken tijdens de eerste verandersessie *hoe* men elkaar zal blijven ondersteunen. Indien hier duidelijke afspraken worden rond gemaakt heeft Mental Coachen zeker een kans op slagen.

Uiteindelijk is een attitude van uitmuntendheid een keuze die iedereen bewust persoonlijk moet maken, denk maar aan de denkbeeldige medaille die iedereen om zich heeft hangen.

Housen Stefan.

# Bibliografie

## 1. Schriftelijke bronnen

- ANSELM, G. en ASSLANDER, F., Spiritueel leidinggeven. Benedictijnse praktijklessen voor mens en bedrijf. Tielt, Lannoo / Ten Have, 2007, 186 blz.
- BATTEN, D. en BULLOCK, R.J., It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. Group and organization studies. Vol. 10, nr. 4, 1985, 383 blz.
- BORREMANS, J. en KEISSE, P., Coaching: Hoe?zo! Inzichten en strategieën voor succesvol en resultaatgedreven coachen van teams en medewerkers. Tielt, Lannoo, 2005, 282. blz.
- BORREMANS, J., Essentie Mental Coachen. Interne Nota, Gent, Volvo Cars Gent, 13 mei 2009, 5. blz.
- BORREMANS, J., Mental coachen versie 2.0. Interne Nota, Gent, Volvo Cars Gent, 13 mei 2009, blz. 3.
- BROUX, G., e.a., Doorbraak door uitmuntendheid. Het EFQM-model duidelijk voor iedereen. Blanden, Comatech, 1997, 304. blz.
- BROUX, G., e.a., Excellent. Een handleiding voor de toepassing van het EFQM-Excellence model. Blanden, Comatech, 1999, 453. blz.
- COOPERRIDER, D.L. en WHITNEY, D., A positive revolution in Change: Appreciative Inquiry. San Francisco, Berret-Koehler Publishers, 2005, 86. blz.
- COZIJNSEN, A. en WILLEM, J., Handboek verandermanagement, theorieën en strategieën voor organisatieverandering. 2e herziene druk, Deventer, Kluwer, 2003, 248. blz.
- DARWIN, C., On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, London, John Murray, 1859, 593 blz.
- DE WILDE, F.H.P., Stoeien met organisaties: een organisatiekundige inleiding. Kluwer, 1999, 441. blz.
- DECALUWE, L. en VERMAAK, H. Leren Veranderen. 2e druk, Mechelen, Kluwer, 2006, 496. blz.
- DENYS, S., Appreciative Inquiry. Via een waarderende aanpak streven naar een optimale aanwezigheid binnen Volvo Cars Gent. Niet-gepubliceerd eindwerk voor het behalen van de graad van bachelor in het sociaal werk optie personeelswerk, Gent, Arteveldehogeschool – campus St. Anna – 2007-2008, 41. blz.
- HOOGENDIJK, A., De schoonheid van coachen over vitaliserende coaching. 6e druk, Amsterdam/Antwerpen, Business Contact, 2007, 319. blz.
- HSIEH, T., Confucius said it first., Kessinger, 2004, 93 blz.
- JICK, T., KANTER, R. en STEIN, T., De uitdaging van organisatie verandering. Hoe bedrijven verandering ervaren en hoe leiders veranderingen kunnen sturen. Schiedam, Scriptum Management, 1994, 594. blz.

- KOTTER, J.P., Leiderschap bij verandering. Schoonhoven, Academic Service, 219 blz.
- MAES, G., De Kracht van Human Resources. Hanboek Strategisch humanresource management. Leuven, Acco, 2007, 298 blz.
- PESUT, D., Appreciative Inquiry. Future Think. 2001, 163. blz.
- PETTIGREW, A.M., Towards a political theory of organizational intervention. Human Relations. Vol. 28, nr. 6, 670 blz.
- SHETTY, Y.K. en CARLISLE, H.M. A contingency model of organization design. California management review. Vol. 15, Nr. 1, blz. 38.
- VAN BEIRENDONCK, L. Als talent paars kleurt. HRMagazine, jrg. 15, nr. 155, 2009, blz. 10 – 17.
- VAN STERKENBURG, P.G.J., vanDale. Groot woordenboek van hedendaags Nederlands. 2<sup>e</sup> druk, Utrecht/Antwerpen, Van Dale Lexicografie, 1996, 1607 blz.
- Volvo Car Corporation., Our Tomorrow. Interne Nota, Zweden, Volvo Car Corporation, 2007, 68. blz.
- WALRAVE, M., Handleiding Anders Werken voor managers en werknemers. Markant vzw Cezov - Nito vzw, 2005, 271. blz.
- WHITMORE, J., Succesvol Coachen. 8e druk, Soest, Nelissen, 2006, 208. blz.

## **2. Mondelinge bronnen**

- BORREMANS, J. Mondelinge mededeling, via informeel gesprek, d.d. 20 maart 2009.

## **3. Elektronische bronnen**

- DER KINDEREN. H., Handleiding Anders Werken voor Managers en Werknemers. Internet, (12 mei 2009).  
(<http://www.tijdvoortelewerk.be/Handleiding-AndersWerken.pdf>)
- DEWULF, L., KIRKELS, G. en WABBELS, H., Waarderende coaching. Internet, 23 april 2009.  
(<http://www.appreciative-coach.com/wp-content/uploads/2007/06/gespreksleiddraad-waarderende-coaching.pdf>)
- DOUGHERTY, D. Words Create Worlds. Internet, (23 april 2009).  
([http://curwrap.com/Readings/R\\_Words\\_Create\\_Worlds.htm](http://curwrap.com/Readings/R_Words_Create_Worlds.htm))
- GELDOLF, C., Dit is VCG. Internet, 23 januari 2003  
([http://www.gent.volvocars.ford.com/dit\\_is\\_vcg/default.htm](http://www.gent.volvocars.ford.com/dit_is_vcg/default.htm))
- GILBERT, A., 'Profit from prophets'--the best way to predict the future is to create it. Internet, 1 juni 2001.  
(<http://www.allbusiness.com/management/1069022-1.html>)

- KUPER, W. En VAN BELLE. K., Waarderend onderzoek: Passie aanwakkeren in organisaties. Internet, (23 april 2009).  
(<http://www.propellor.be/get.php?f.823>)
- SORGDRAGER, W., Coachend leidinggeven. Internet, (02 mei 2009).  
(<http://www.leren.nl/cursus/management/coaching/>)
- HOOGENDIJK, A. Coachen als ontdekking. Internet, (02 mei 2009).  
(<http://www.loopbaan.nl/site/Verder%20als/Coach/Coachen%20als%20ontdekking.aspx>)
- STEWART; K., The best way to predict the future is to invent it. Internet, 21 september 2008.  
(<http://www.changeforge.com/2008/09/21/the-best-way-to-predict-the-future-is-to-invent-it/>)
- VAN DEN BROECK, H., Weerstand Bij Verandering. Managementtip. Internet, (05 mei 2009).  
(<http://www.vacature.com/scripts/indexpage.asp?headingID=5441>)
- VAN OOSTERHOUT, F., Wet van Pareto. Internet, 06 april 2008. blz. 1.  
([https://www.voitc.nl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=704:wet-van-pareto&catid=90:managementwetten-&Itemid=62](https://www.voitc.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=704:wet-van-pareto&catid=90:managementwetten-&Itemid=62))
- WIKIPEDIA, Selffulfilling prophecy. Internet. (25 april 2009)  
([http://nl.wikipedia.org/wiki/Selffulfilling\\_prophecy](http://nl.wikipedia.org/wiki/Selffulfilling_prophecy))
- WITTOCKX, H., Veranderen verandert: Lerend organiseren op basis van waarderend onderzoek. Internet, (18 april 2009).  
(<http://www.hermanwittockx.be/artikel4.html>)