

Leyla de Heer
over skillcoaching
bij ABN Amro:
“Vertrouwen is key!”



In 2016 startte Leyla de Heer, toen nog Kantoordirecteur bij ABN Amro, met een pilot skillcoaching voor klantadviseurs. Nu, 6 jaar later, zijn er 27 skillcoaches werkzaam op het hoofdkantoor voor de adviseurs van Personal Banking in heel Nederland. Wat is skillcoaching eigenlijk en wat maakt het zo succesvol? Leyla's passie voor en geloof in deze aanpak heeft er zeker een rol in gespeeld!

Het begon 6 jaar geleden met een pilot. Wat was de aanleiding voor die pilot destijds?

“Ik was in die tijd kantoordirecteur en in die rol heb je veel verantwoordelijkheden. Zowel strategisch als operationeel en dus ook voor de ontwikkeling van de teams en de teamleden. Ik constateerde dat klanten steeds kritischer werden en dat we ons klantcontact echt moesten verbeteren om klanten te behouden en onze doelen te realiseren. We moesten aan de slag met de skills van onze klantadviseurs en de beste manier om dat te doen is niet om eróver te praten maar om heel gericht on-the-job te coachen. Maar hoe doe je dat structureel als leidinggevende in zo'n brede rol met zoveel andere werkzaamheden? Omdat ik wel vond dat het prioriteit moest hebben omdat het direct invloed had op onze resultaten, heb ik met mijn toenmalige leidinggevende afgesproken om een experiment te starten. Ik kreeg van hem 3 maanden de tijd om mij volledig te focussen op coaching on-the-job waarvan ik ook de effecten meetbaar diende te maken. Ik heb toen, met behulp van een Lean expert, de pilot skillcoaching bedacht en opgezet. In die pilot heb ik in 3 maanden tijd 20 adviseurs uit het kantorennet intensief gecoacht door bijzitgesprekken, dus coachen dáár waar het gebeurt; het klantgesprek. “

Wat versta je onder skillcoaching?

“Skillcoaching is coaching met als doel (nog) beter worden in je vak om meer bij te dragen aan de strategische doelen met 3 kaders, te weten ‘in vertrouwen, on-the-job en intensief’. Het is resultaatgerichte coaching en focust op werkgerelateerde zaken naast natuurlijke de benodigde kennis en vaardigheden. Coaching is een heel breed begrip. Voor je het weet gaat het over van alles behalve over beter worden in je vak en vervalt het bijzitgesprek als eerste. Bij ons is dat dus strikt gescheiden.

“Voor je het weet gaat coaching over van alles behalve over beter worden in je vak”



Als een skillcoach merkt dat er onderliggende zaken spelen die niet werkgerelateerd zijn of niet direct bijdragen aan het gewenste doel, verwijst hij door naar bijvoorbeeld een verzuimcoach, loopbaancoach of een andere gespecialiseerde coach uit ons



Over Leyla de Heer:

Leyla (41) werkt inmiddels 18 jaar bij ABN Amro.

Gestart als kassier in het kantorennet groeide ze door via de rol van klantadviseur Dagelijkse Bankzaken naar Financieel adviseur Hypotheken & Vermogen tot leidinggevende en kantoordirecteur.

In die rol startte ze het skillcoaching traject op, waarna ze 4 jaar geleden de overstap maakte naar het hoofdkantoor om de transitie naar zelforganisatie van de afdeling Personal Banking verder vorm te geven. Daarin speelt de skillcoach als officiële functie een belangrijke rol. Inmiddels geeft Leyla leiding aan een team van 27 skillcoaches, het team van 4 verzuimcoaches en het Centre of Expertise Resourcing, Learning & Development. Daarnaast houdt zij zich bezig met adviseren op het gebied van (skill)coaching, zelforganisatie en employee engagement en is projectleider van het programma “Masterclass Klant IMPACT”.

Ben jij en/of jouw organisatie geïnteresseerd in skillcoaching, neem dan contact op Leyla.

netwerk. Want je moet kaderen. Voordat je het weet probeer je op elk element te coachen. En dan kan je niet meer de juiste aandacht geven aan de skills, en daar gaat het om.”

Hoe verliep de pilot?

“Zoals gezegd formuleerde ik vooraf 3 randvoorwaarden: de coaching is in vertrouwen, intensief en on-the-job. En dit zijn nu nog steeds de kaders.

In vertrouwen; daarmee bedoel ik dat coaching niet door de leidinggevende gebeurt en er wordt niet over gerapporteerd aan de leidinggevende. Als je leidinggevende erbij zit, ga je met alle beste intenties toch sociaal wenselijk gedrag laten zien. Ik wilde dat mensen zich kwetsbaar kunnen opstellen om zo echt te kunnen leren en ontwikkelen.

Intensief; want één keer coaching is géén coaching. Daarom heb ik 5 keer 3 uur lang gecoacht over een periode van 3 maanden. En on-the-job zodat het daadwerkelijk in de praktijk is. Iemand kan heel goed praten over zijn of haar vak, maar je moet er echt naast gaan zitten om te ervaren wat iemand in de praktijk doet.

Deelname aan de pilot was vrijwillig en dat bleek in eerste instantie lastig. Niet alle collega's zaten te wachten op op bijzitsprekken. In het begin had ik zelfs een aantal emotionele collega's, omdat ze nare ervaringen hadden met coaching door hun leidinggevendenden. En de meeste zagen bijzitsprekken toch ook als een vorm van beoordeling. En dat werkt dus niet. Als je toegeeft dat je iets lastig vindt of laat zien hoe je het in de praktijk doet en dat dan terugziet in je beoordeling. Je kunt mensen niet oprecht coachen en aan het eind van het jaar ook een beoordeling schrijven, ook al zijn de intenties van de coaching goed. En let wel; ik deed dat zelf ook als kantoordirecteur ook, vaak niet eens bewust. Vertrouwen is dus key!

Toen de klantadviseurs doorhadden dat ik er echt zat om hen beter te maken zonder oordeel werden ze enthousiast. Ze vonden het super leuk om met hun vak bezig te zijn en niet alleen te horen wat beter kan, maar ook te horen wat al goed gaat.

“Je kunt mensen niet oprecht coachen en aan het eind van het jaar ook een beoordeling schrijven, ook al zijn je intenties goed”



Na 3 maanden was er een wachtlijst en hebben we de pilot met een jaar doorgezet en zelfs een paar coaches eraan toegevoegd.

Toen ik in gesprek raakte met Klaas Ariaans (Directeur Personal Banking) kwam het in een stroomversnelling.

Klaas was bezig met de transitie naar zelforganisatie voor Personal Banking en bracht het aantal managers terug van bijna 300 naar 30. Hij besloot om in die transitie “mijn” skillcoach als nieuwe functie te introduceren waar ik vanaf toen verantwoordelijk ben geweest, vanaf de voorbereidende fase tot heden. Inmiddels zijn er nu 27 fulltime skillcoaches, verdeeld in 3 expertiseteams. Er is een team voor de woonadviseurs, voor de vermogensadviseurs en voor de adviseurs voor dagelijkse bankzaken (betalen, sparen lenen, verzekeren) en ook is er een skillcoach voor onze business consultants”.

Hoe ziet een skillcoaching traject er uit?

“Allereerst, skillcoaching is vrijwillig maar niet vrijblijvend. Als je begint met een skillcoach traject, verwachten we ook dat je er zelf tijd en moeite insteekt.

Het traject start met een intake gesprek, waarin de coachee vertelt wat hij wil leren. Het verschil met reguliere coaching is dat het óók gaat om wat de coach de coachee wil leren; het gaat om wat er van je verwacht wordt in de rol en dat dus zo goed mogelijk onder de knie te krijgen. Niet iedereen heeft zelf inzichtelijk waar hij zich op te ontwikkelen heeft om beter te worden in zijn vak. Daarom vullen de coachee en de skillcoach na het eerste blok de Talent- en Ontwikkelscan in en bepalen ze samen waar in het verdere traject de nadruk op ligt.

“Skillcoaching is vrijwillig maar niet vrijblijvend”



De Talent- en Ontwikkelscan is gebaseerd op het profiel van de functie en de benodigde vaardigheden en gedragingen hiervoor. Beiden zijn samen met ROI Institute Europe ontwikkeld. Als je niet helder hebt geformuleerd welk gedrag een adviseur moet laten zien om resultaat te behalen, leidt tot verwarring en willekeur; wanneer doe ik het nou goed?

Het hele coachtraject duurt zo'n 4 maanden en bestaat uit 5 blokken van 3 uur coachen. Daarin maken de coach en coachee een actieplan, met daarin verschillende opdrachten. Bijv. verdiep je in de kennis over een specifiek product, ga eens met een collega meeluisteren of opdrachten als 'deel je successen met je team'. Aan het eind van het traject wordt opnieuw de scan afgenomen om zo de impact van het traject te meten.

De coachee ontvangt een eindrapport met de resultaten, voortgang en het eventuele ontwikkeladvies voor de toekomst. Dat rapport is persoonlijk en wordt niet aan de leidinggevende verstrekt. Het is aan de coachee zelf om te bepalen of en met wie hij of zij het deelt."

De leidinggevende heeft dus geen rol in het skillcoaching traject?

"Nee. In het zelforganiserend principe hebben leidinggevenden de hiërarchische verantwoordelijkheid voor 100-150 man. Hun focus ligt bij het helder maken van doelen, kaders en de gewenste performance. Zij krijgen ook geen terugkoppeling over het traject, dat is in vertrouwen. We verwachten van de leidinggevenden dat zij het vertrouwen geven aan de skillcoach en aan de adviseur. De ontwikkeling als klantadviseur is de eigen verantwoordelijkheid van de adviseur, niet die van je leidinggevende. "

"We vragen zoveel van onze mensen met klantcontact, maar welke oprechte ondersteuning geven we ze?"



Wat maakt een skillcoach succesvol?

"Het is allereerst belangrijk dat een skillcoach zelf ook de adviseurs skills beheerst. Anders kom je niet aan tafel. Je moet het vertrouwen krijgen dat je iets te brengen hebt én je moet het adviesgesprek met de klant kunnen overnemen als er iets gebeurt. Je moet passie hebben voor het vak en houden van klanten. De helft van de skillcoaches is dan ook zelf adviseur geweest en een deel is leidinggevende geweest. Snel vertrouwen kunnen winnen is cruciaal, constructief kunnen confronteren én waarderen. Daarnaast is het belangrijk dat je commercieel en resultaatgericht bent. Het is niet vies om met je coachee te kunnen praten over resultaten en hierop ook te kunnen challengen. Dat is gewoon ons werk!

Alle skillcoaches volgen de beroepsopleiding tot Coach Practitioner bij de Baak. ABN Amro faciliteert dit. Wat ik superbelangrijk vind is dat de skillcoaches zichzelf ook blijven ontwikkelen. Aan het eind van een coachtraject vullen de coachees daarvoor (anoniem) een evaluatie in, waarin ze feedback geven en tips en tricks. En we vragen uit welke impact zij verwachten dat het coachtraject gaat hebben op hun eigen performance.

Na 5 coachtrajecten krijgt de skillcoach ook een rapport voor zichzelf met die informatie. Dat bespreken we met elkaar, zodat hij of zij zich verder kan ontwikkelen."

Jullie hebben ook het effect van skillcoaching gemeten. Kun je daar iets meer over vertellen?

"Ik moet wel meten, daarmee toon ik ook ons bestaansrecht aan. Totaal hebben we nu ruim 1150 coachtrajecten afgerond. De skillcoach krijgt nog steeds een 9,5 gemiddeld als beoordeling van de coachees, wat natuurlijk echt fantastisch is. ROI Institute Europe maakt daarnaast voor ons analyses op basis van de data uit de scans. Dat geeft een goed beeld van welke skills goed gaan en welke aandacht behoeven. Die rode draden zijn waardevolle input voor ons Learning & Development team. Op basis daarvan bepalen we welke training of leerinterventie nodig is. Mooi is dus dat de praktijk leidend is bij wat L&D ontwikkelt. De samenwerking met hen is voor ons heel belangrijk. Zij kunnen heel gericht trainingen ontwikkelen, die de skillcoaches geven, naast hun werk als coach. Daarnaast toetsen de skillcoaches weer of de trainingen die dit team ontwikkelt de gewenste gedragsveranderingen realiseren. HR Analytics heeft een onderzoek laten doen naar de impact van het skillcoach traject op de daadwerkelijke performance van een klantadviseur. Daaruit blijkt dat een klantadviseur die gecoacht is per maand 15-25% meer bijdraagt aan de commerciële resultaten dan iemand die niet gecoacht is!"



"Een klantadviseur die gecoacht is draagt per maand 15-25% méér bij aan de commerciële resultaten"



Dat zijn fantastische resultaten. Hoe zorg je ervoor dat je dat niveau behoudt?

"Ja, daar ben ik ook ontzettend trots op, net als natuurlijk de skillcoaches zelf. Ik blijf scherp op de

kwaliteit van de skillcoaching. Skillcoaches krijgen training en coaching om te blijven ontwikkelen en verbeteren. De aantallen coachtrajecten blijft een uitdaging. Iedereen kan elk jaar een coach traject aanvragen. Er zijn zoveel veranderingen binnen de bank, dus er is altijd wel wat te leren. Zo'n 60% van de groep is enthousiast en wil dit wel elk jaar doen. Maar er is ook een groep die twijfelt en een groep die gewoon niet wil. Wat daar de reden van is, is verschillend. Er kan angst onder zitten, angst om te veranderen, om te horen wat je niet goed doet, of bij de oudere klantadviseurs het idee 'wat kan zo'n jonkie mij nu leren'? Of de verwachting dat je alles al goed doet en er dus niets meer te leren valt. Overigens is ook dat laatste een relevante reden om juist wel skillcoaching te volgen; ook de skillcoaches kunnen leren en wie weet word je nog wel verrast wat het wel oplevert. Toch blijven we vasthouden aan vrijwilligheid. We zeggen; je bent zelf verantwoordelijk voor je ontwikkeling! We hebben allerlei mogelijkheden... een uitgebreid opleidingsaanbod, individuele coaching en meer, maar het is aan jou of je daar gebruik van maakt."

Is de verleiding niet groot om te zeggen: iedereen moet dit doen?

"Ik geloof echt in vrijwilligheid. Ik denk dat de impact ook lager is als het verplicht is. Maar natuurlijk hebben we ook een verantwoordelijkheid om een bepaalde kwaliteit te kunnen bieden aan onze klanten. En dat wringt ook bij mij wel eens. Daarom hebben we ook een marketingplan om mensen enthousiast te krijgen voor skillcoaching. We sluiten aan bij team overleggen, delen wat we doen via blogs, filmpjes en bieden coaching aan aan mensen die de trainingen volgen. Je kunt het laagdrempelig maken door te zeggen 'doe een skillcoach APK'; één gesprek en op basis daarvan bepaal je of je doorgaat. Teamcoaches pakken ook een rol en stimuleren mensen om naar een skillcoach te gaan. We zien ook dat dit inmiddels een positief resultaat heeft"

Zijn er plannen om skillcoaching breder uit te rollen in de organisatie?

"Jazeker, ik doe nu een aantal pilots bij verschillende bedrijfsonderdelen, dat gaat goed. En HR is bezig met een project Reskilling, waarbij mensen worden omgeschoold voor andere functies binnen ABN Amro. Ook daar starten we een pilot met skillcoaching voor digital functies. Ik ben er sowieso van overtuigd dat skillcoaching heel geschikt is voor alle client-facing rollen, ik geloof er met heel mijn hart in. Organisaties vragen zoveel van onze medewerkers met klantcontact, maar welke oprechte ondersteuning geven we ze?"

"Ik zou het mooi vinden als leidinggevendenden het goede voorbeeld geven door ook een skillcoach te nemen."



En hiermee heb je ook direct impact op klanten, op resultaten én de adviseurs zelf waarderen deze manier van coaching ontzettend hoog.


Daarnaast zou ik ook graag skillcoaching voor leidinggevendenden willen opzetten en de kwaliteiten van het leiderschapsteam verbeteren en verhogen. Je kunt ook on-the-job meekijken hoe een leidinggevende zijn rol pakt in een vergadering, hoe hij een team toespreekt, met een teamlid het gesprek aangaat en zoveel meer. Ik zou het heel mooi vinden als zij het goede voorbeeld geven door zelf ook een skillcoach te nemen. Dat is het leiderschap wat nodig is in deze tijden. Maar goede skillcoaching begint wel altijd bij een heel duidelijk beschreven beeld van de skills die nodig zijn om een bepaalde functie succesvol uit te oefenen. En de kaders, on-the-job, intensief en in vertrouwen zijn écht randvoorwaardelijk, ongeacht de functie."


Hoe ervaar je de samenwerking met ROI?

"Ik vind de samenwerking met ROI Institute Europe echt fantastisch! Het voelt alsof ik met een collega samenwerk. ROI is echt een strategische gesprekspartner, kennen de organisatie, kennen en ondersteunen mijn missie. Ik leer ook veel van ze. De samenwerking is gelijkwaardig, ze brengen met hun expertise een andere invalshoek. De metingen van ROI vormen de basis onder het bestaansrecht van skillcoaching. Natuurlijk zou je ook zelf metingen kunnen opstellen, maar ROI is echt een specialist en ik ken geen andere partij die zo ervaren is in het meten van gedrag en wat het oplevert."

Wil je naar aanleiding van dit interview meer weten over ons en onze werkwijze? Neem dan contact met ons op!

CONTACTGEGEVENS
ROI Institute Europe

 **+31(0) 346 74 55 50**

 **info@roiinstitute-europe.nl**