

Hoezo Coaching

Een artikel in de Coaching gids 2003 door Niko Stammes en Johan Zoutberg

september 2003

Hoezo Coaching???

Coaching is op het ogenblik nogal "in". Het woord duikt overal op. Zo doen diverse adviesbureaus plotseling aan coaching, gaan diverse mensen zelf coaching 'geven'. Voor veel toekomstige "coachees" maar ook voor managers HR blijkt het lastig te zijn om zicht te hebben op de ondoorzichtige materie die coaching is op dit moment.

Hieronder een aantal voorbeelden wat coaching ons inziens niet is of niet helemaal is:

- ?? De een bedoelt met coaching een soort werkinstructie: "ik ga jou het vak leren jongen".
- ?? Een 2e ziet het als werkbegeleiding: 'de manager als coach'.
- ?? De ander ziet het als vooral inspireren: "er is meer in het leven".
- ?? Weer een ander ziet in coaching de mentor: "de senior vertelt de junior".
- ?? En nog een ander ziet het als de Rinus-Michels aanpak: "ik leid jou ergens naar toe"
- ?? En tot slot treffen we de therapeuten aan: 'vertel je problemen maar aan mij'

Wanneer de HR-manager cq de P&O afdeling een coach zoekt, dient de vraag zich aan: wat zoeken ze dan eigenlijk? En als zij een coach voor iemand zoeken of iemand in contact willen brengen met een coach, wat of wie zoeken zij dan en waar kan dat aan bijdragen en hoe gaat dat dan geregeld worden?

In dit artikel wil ik hier wat duidelijkheid in bieden zonder de pretentie te hebben "alles" te behandelen omdat het daarmee weer te vaag gaat worden.

Hieronder staat in vogelvlucht beschreven waarom coaching actueel is, wat het is, wat het nut ervan is, wat het inhoudt en wanneer je wel of niet hiervoor kiest.

1. Coaching in deze tijd...

Er is tegenwoordig meer dan ooit belangstelling voor individuele coaching. Een verklaring hiervoor kan gezocht worden in de toenemende complexiteit in taken en verantwoordelijkheden van medewerkers in bedrijven. Een tweede factor waardoor er een coachings behoefte ontstaat, is de toename van de snelheid en het tempo in de (verandering van de) werkprocessen. Dit vereist optimale flexibiliteit van mensen. De verantwoordelijkheden van medewerkers zijn in de loop van de afgelopen 2 decennia meer en meer gaan vragen van mensen. Door deze sterke hectiek, de onoverzichtelijkheid en complexiteit van de omgeving en het voortdurend en sneller veranderen worden kwantitatief maar vooral kwalitatief nieuwe en andere eisen gesteld aan het functioneren van mensen.

De vraag doet zich voor: hoe en van wie leer ik deze complexiteit te hanteren?

Daarnaast is de mobiliteit enorm toegenomen. Dit betekent in de praktijk dat in afnemende mate iemand jarenlang aaneen in een stabiele omgeving werkt. Het komt vaker voor dat mensen geen functioneringsgesprekken meer hebben omdat de leidinggevende nieuw is, net vertrokken is of dat de medewerker zelf steeds van werkplek verandert. Daarbij telt momenteel het feit dat de reuzen die organisaties vaak zijn geworden, zich voortdurend proberen aan te passen aan een dynamische wereld.

Deze trends zijn de belangrijkste bronnen voor de toename in de vraag naar coaches. Veel mensen zijn hun externe houvast aan het kwijtraken. Dit wordt niet meer vanuit de omgeving aangereikt, maar zal steeds meer zelf ontwikkeld moeten worden. In deze roerige tijden zijn persoonlijkheden met een eigen innerlijk kompas nodig. Zo zie je a.h.w. de vraag naar begeleiding ontstaan. De externe coach wordt steeds vaker aangezocht om mensen te ondersteunen en te helpen beter te functioneren en vertrouwen te ontwikkelen in dat innerlijke kompas

2. Coaching: wanneer en voor wie?

Uit een onderzoek onder de coaches van deze gids (door de Universiteit van Utrecht) blijkt dat coaches vooral ingezet worden bij persoonlijke ontwikkeling enerzijds en persoonlijke problemen of disfunctioneren in een werksituatie anderzijds. Een positieve vraag en een noodvraag om het maar even kort door de bocht te zeggen. In het algemeen kan gezegd worden dat coaching zich richt op het zelfstandig leren functioneren van een individu in een beroep en op het verbeteren van werkprestaties.

Coaching is bedoeld voor mensen met een verantwoordelijke functie of taak. Het is hun taak mensen juist in te schatten en met overtuiging te motiveren. Ze moeten beslissingen nemen of adviezen opstellen die ook op langere termijn werken. Maar bij nieuwe vragen blijken vertrouwde oplossingen soms niet meer te werken. Aangeleerde gewoontes, sleur of routines kunnen in de weg zitten, soms ook angst, onzekerheid en geforceerd gedrag.

Tegenvallende gebeurtenissen in de privé- of werksfeer kunnen de daadkracht en het werkplezier verminderen. Afstand nemen van dagelijkse werkzaamheden met een ervaren deskundige kan de gewenste doorbraak en verdieping geven. Men zoekt dan een individuele coach bij het maken van keuzes, het inzicht krijgen in zichzelf en eigen gedrags- of relatiepatronen of bij het veranderen van dit gedrag. De coach heeft hier de taak niet te adviseren over keuzes, maar de betrokkene sterker te maken in het uitzetten van een eigen koers door te vertrouwen op een eigen visie.

Mede op basis hiervan zien wij de volgende insteek voor coaching:

Persoonlijke ontwikkeling

- ?? Effectiever leren sturen
- ?? Verbetering persoonlijke performance
- ?? Aanscherpen van persoonlijke kwaliteiten ter voorbereiding op of ter ondersteuning in een nieuwe functie
- ?? Intuïtie of daadkracht als leider aan willen scherpen
- ?? Als onderdeel van een opleiding of persoonlijke ontwikkeling
- ?? Het zelf regelmatig en voortdurend willen verbeteren

Preventief onderhoud

- ?? De organisatie verandert: hoe kan ik daar een effectieve rol in spelen?
- ?? Het team wat iemand leidt komt in een nieuwe fase: 'hoe moet ik sturen?'
- ?? Bij een project, nieuwe werkwijze, koersverandering waar iemand weinig of geen ervaring in heeft
- ?? Vragen en onzekerheden over de richting van de loopbaan
- ?? Start van een nieuwe functie, van een carrière
- ?? Bij reïntegratie in een functie, na een lange periode van afwezigheid, bijvoorbeeld door ziekte of anderszins

Problemen in of rond het werk

- ?? Bij turbulente omstandigheden (conflicten, een reorganisatie of fusie)
- ?? Het overwinnen van aanpassingsproblemen
- ?? Dingen niet voor elkaar krijgen met het team
- ?? Verwerking en leren van ingrijpende gebeurtenissen
- ?? (Slepende) conflicten met collega's of chefs
- ?? Burn-out
- ?? Bij ingrijpende privé-omstandigheden

3. Wat is coaching?

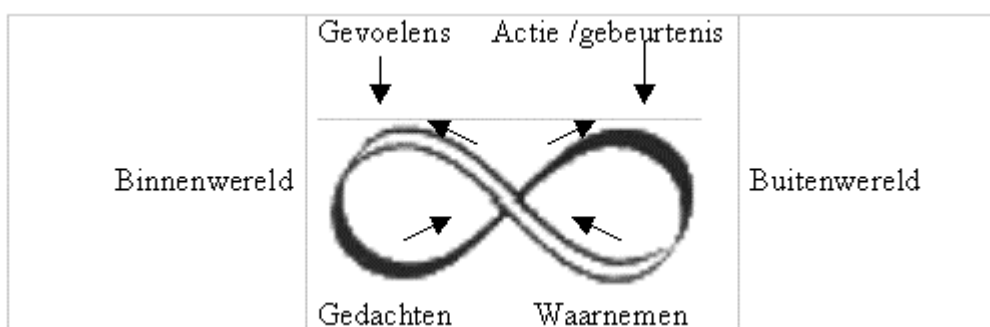
Op basis van wetenschappelijk onderzoek (o.m. het wetenschappelijk onderzoek van de Universiteit van Utrecht wat nu loopt) en vanuit de kennis en jarenlange ervaring uit onze eigen coachpraktijk komen wij tot de volgende inzichten.

* *Proces en reflectie.* In de eerste plaats kan gesteld worden dat coachen een procesmatige 'reflectieve' begeleiding is. Het middel is een aantal afgesproken gesprekken / interventies met als doel om de ander in staat te stellen beter te kunnen functioneren. Hier noem ik het woord gesprekken. Dit is een te magere woord voor de begeleidingsbijeenkomsten en interventies die in de gesprekken plaatsvinden. In andere artikelen in deze gids worden daar treffende voorbeelden van gegeven. Hier volstaan we met een korte opsomming. Begeleidingsbijeenkomsten zijn vaak gesprekken waarbij het praten, vragen, vertellen, beleven en invoelen, ordenen en adviseren centraal staan. Dit is verreweg het grootste deel van de begeleidingsbijeenkomsten.

Andere middelen die coaches noemen zijn onder meer: werkobservaties, video-interactie, wandelgesprekken, bewegen, tekenen, visualisatie.

* *Professie.* Zoals al eerder gesteld is coaching bedoeld om mensen met een grote verantwoordelijkheid te ondersteunen. Dit betekent dat coaching een vak is. Een coach doet dit als vak en is hier voor opgeleid. Een coach begeleidt dan ook in professioneel opzicht mensen. Een coach is geregistreerd bij een beroepsorganisatie.

* *Binnen wereld en buitenwereld.* Coaching richt zich zowel op de buitenwereld (het werk, de organisatie, de wereld die je om je heen waarneemt) als op de binnenwereld. Binnenwereld staat voor gedrag, vaardigheden, gevoelens, gedachten, eigenschappen, zingeving.



Dit betekent dat de coaches gericht zijn zowel op de inhoud als op het proces. Dit is een veelgehoorde indeling onder coaches. Met inhoud wordt bedoeld het geven van informatie of advies. Bij de procesrol helpt de coach de "coachee" om eigen antwoorden te zoeken en te spiegelen.

* *Expert of begeleider?* De goede coach beschikt over een aantal kwaliteiten zoals luisteren, inschatten van mensen, kunnen interveniëren op

verschillende niveaus, het onderscheid maken tussen eigen gevoelens en die van de ander. Een coach kan counsellen, confronteren en consulteren. Een coach is niet zozeer de expert, maar is vooral de begeleider met als doel dat de ánder beter wordt in zijn werk. De coach hoeft niet bij het bedrijf of in de branche te werken: hij werkt vóór dat bedrijf. Vaak brengen coaches naast deze kwaliteiten veel levenservaring en beroepservaring mee

* *Structuur begeleiding.* Omdat coaching altijd gebeurt in het kader van het werk, zullen coaches vaak de begeleiding goed regelen bijvoorbeeld door middel van zogenaamde coachcontracten waarin afspraken gemaakt worden over duur en frequentie van de gesprekken, afspraken ook met de leidinggevende van de gecoachte, een klachtenregeling, de vergoeding en de annuleringsregeling. Coaching kent in bijna alle gevallen een aantal afgesproken bijeenkomsten. De eerste fase is de intakefase waarin de vraag en de doelen op tafel komen alsmede de afspraken over hoe vaak, wanneer, waarover. Dan begint de feitelijke procesmatige begeleiding waarbij de deelnemer vraagstukken inbrengt in de bijeenkomsten. Ook kent coaching een eindfase waarin zowel geëvalueerd als vooruitgekeken wordt.

* *Individu of groep.* Coaching kan 1 op 1 gebeuren en het kan in kleine groepjes plaatsvinden.

One to one coaching is de meest veilige variant. In deze coachvorm zijn mensen gemakkelijk open en ontvankelijk. Coaching in kleine groepjes (3 tot 5) is voor veel managers "enger" maar het biedt ook directe feedback van collega's en het samen leren is er sterker in geborgd. Dit kan tot snellere synergie leiden. Nadeel kan zijn dat het oppervlakkiger blijft en dat het werk een centralere plaats blijft innemen dan de persoon.

* *De coach zelf.* Tot slot valt er ook iets over de persoon van de coach te zeggen. Uit het al eerder vermelde onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat coaches vaak een relatief hoge leeftijd hebben, hoogopgeleid zijn en zeer vaak een mensgerichte opleiding hebben genoten. Meestal zijn ze geregistreerd bij een beroepsorganisatie als de LVSB of NOBCO. Coaching is zelden de hoofdtaak. Daarnaast tref je coaches vaak aan in training of advisering. De meeste coaches hebben een éénmansbedrijf. De coachee of gecoachte zelf is doorgaans tussen de 30 en de 50 jaar oud.

4. Wat levert het op?

Uit bovenstaande blijkt al dat bij coaching op een systematische manier een (her)bezinning plaatsvindt op het werk, de beroepshouding en op de manier van werken. Aangetoond is dat coaching een bijdrage levert aan de effectiviteit van de manager, de preventie van arbeidsverzuim, de oplossing van conflicten, het voorkomen van burn-out en een betere werkverdeling. Zowel de organisatie als het gecoachte individu hebben hier profijt van. De output van coaching is zowel voor het individu als voor het bedrijf waar deze werkt onder meer:

- ?? meer zelfvertrouwen bij het nemen van lastige beslissingen of barrières
- ?? beter inzicht in persoonlijke sterke en zwakke punten
- ?? beter balans tussen taakgericht en mensgericht gedrag
- ?? een scherpere blik of oordeel in onbekende situaties
- ?? meer zicht op aangeleerde gewoontes en het effect ervan op anderen
- ?? effectiever leiderschap
- ?? verheldering van de eigen positie binnen een afdeling, team of samenwerkingsverband
- ?? een nieuwe en realistischer kijk op loopbaanwensen en -kansen.

5. Wanneer niet coachen?

Hopelijk hebben de inzichten die hier boven vermeld staan helderheid geboden in de coachmaterie. We weten dan wat coaching is, wanneer dat ingezet kan worden, wat het oplevert.

Net zo belangrijk is het voor HR-managers om te weten wanneer er vooral niet doorverwezen moet worden naar een externe coach om iemand bloot te stellen aan processen die hierboven staan uiteengezet. De vraag is dus: wanneer is coachen niet nuttig of ongewenst...

- Wanneer de coachee geen invloed op het probleem heeft. Wanneer de persoon geen invloed heeft op de situatie in het werk. Immers coaching betekent inzichten en gedragsverandering. Wanneer de gecoachte daar niets mee kan uitrichten op het werk, heeft het geen zin en vergroot het zelfs de machteloosheid!

- Wanneer het probleem elders ligt. M.a.w. wanneer het probleem zich aan zijn of haar 'regelvermogen' onttrekt. Coaching kan ingezet worden om onbekwaam leiderschap niet bespreekbaar te krijgen. Een slechte leidinggevende kan veel coachings-klienten opleveren door de stress die hij veroorzaakt bij zijn of haar ondergeschikten.

- Wanneer de motivatie tot coaching afwezig is. Er moet een zekere wil, een motivatie aanwezig zijn om te beginnen. Zonder motivatie kan er niet gewerkt worden. Motivatie wil niet zeggen dat iemand geen weerstanden kent. Motivatie betekent dat iemand de behoefte, de wens, de wil of de keuze heeft om te ontwikkelen, te veranderen.

- Wanneer er zware intrapsychische problemen spelen. Coachen is dan een te licht middel. Psychotherapie of counselling is dan geïndiceerd.

- Wanneer de problemen louter in de privé-sfeer liggen. Een doorverwijzing naar maatschappelijk werk of RIAGG of anderszins is dan aan de orde.

- Wanneer het gaat om gezondheidsproblemen. Vreemd misschien, maar soms wordt naar coaching gezocht wanneer er lichamelijk klachten zijn met een veronderstelde psychische of sociale oorzaak. Toch is coaching dan mogelijk een wat overdreven keuze en is eerder de huisarts "geïndiceerd" (om het wat medisch te zeggen).

- Wanneer iemand op 'de verkeerde plek' werkt (het werk niet goed aankan). Soms wordt coaching als truc gebruikt om iemand te laten inzien dat hij/zij niet op de goede plek werkt. De tip voor de HR-manager is dan om toch maar het slecht nieuws gesprek aan te gaan en iemand te herplaatsen' of te ontslaan.

- Wanneer het niveau de kwestie is. Soms mist iemand de kennis, de communicatieve of leiderschapsvaardigheden of anderszins om de baan aan te kunnen. Coachen is dan niet het antwoord maar opleiden wel.

6 En dus?

Hierboven staan een aantal overwegingen die de HR-manager licht bieden in de toenemende onoverzichtelijkheid in de materie van het coachen. Hopelijk is hiermee een kritische beschouwing gegeven die kan helpen bij het vaststellen of een coach wel het probate middel is, bij het duidelijk krijgen met de 'coachee' wat coachen is en wat het kan opleveren en tot slot bij het beoordelen wie een goede coach kan zijn. Ik hoop dat de HR-manager hiermee een betere gesprekspartner zal zijn, zowel naar de medewerker die een coach zoekt als naar coaches die zich aanbieden.

Niko Stammes / Johan Zoutberg

(Met dank aan de Universiteit van Utrecht)