

COACHING OP EEN NUTTIGE MANIER INZETTEN

Coachen is een kunst

Als u wilt dat uw medewerkers zichzelf leren sturen in het werk en zichzelf daarbij ook nog eens voortdurend ontwikkelen, kan coaching voor uw organisatie aantrekkelijk zijn. Helaas ontbreekt het in veel organisaties aan een visie op coaching. En helder beleid is al helemaal ver te zoeken. Coaching wordt in de praktijk vooral ad hoc ingezet bij probleemgevallen. Maar als u coaching wilt laten werken, vergt dat een duidelijke inbedding in de organisatie.

Coaching kan een aantrekkelijk manier zijn om leren op de werkplek te bevorderen. Het stimuleert bewustzijn en verantwoordelijkheid. En wie wil er nu geen medewerker die weet wat hij doet, daar zelf verantwoordelijkheid voor neemt en er zelfs vrijwillig aan werkt om zichzelf te verbeteren? In de praktijk kan coaching de hooggespannen verwachtingen echter niet altijd waarmaken. Het vraagt ook heel wat: vooral het besef dat ontwikkelen tijd kost, terwijl ondertussen het gewone werk natuurlijk ook moet gebeuren. Coaching vraagt ook om een zekere tolerantie ten aanzien van fouten en om geduld, omdat resultaten mogelijk langer op zich laten wachten dan gehoopt. En wat te denken van teleurstellende uitkomsten van coaching? Dat wilt u natuurlijk voorkomen.

Transformatie

Dus hoe kunt u coaching nu wél op een nuttige manier inzetten in uw organisatie? Allereerst door te weten wat coaching eigenlijk precies is en waar u het voor nodig heeft. Visies op coaching verschillen nogal. Iedereen doet wel alsof hij weet wat er met coaching bedoeld wordt, maar in de praktijk variëren op-

vattingen over coaching van 'schouderklopjes geven' tot 'diepgaande transformatie' van uw medewerker. Vergeet het idee van een 'make-over'. Coaching gaat over ingroeien in een nieuwe functie, nieuwe taken op zich nemen of verbeteren van functioneren. Het handelen van uw medewerker zal door coaching weliswaar veranderen, maar zijn persoonlijkheid zal ongewijzigd blijven. Wees realistisch in uw verwachtingen en wat ervoor nodig is om die verwachtingen te realiseren. Formu-

Wat is coaching?

Volgens Stichting Coach! zijn de centrale waarden van coaching:

1. het stimuleren van een leerproces van de medewerker in relatie tot zijn werkcontext;
2. het realiseren van een eigen perspectiefverandering in de betekenisgeving van de medewerker die leidt tot effectieve acties en gewenste resultaten;
3. het bevorderen van zelfsturing van de medewerker in zowel het werk als het leerproces.

Meer informatie vindt u op de website www.stichtingcoach.nl.

leer heldere doelen, of op zijn minst een richting, bijvoorbeeld re-integreren na een ziekte, klantvriendelijker worden, of een betere balans tussen privé en werk realiseren. Maak die doelen zo expliciet mogelijk, zonder ze overigens dicht te timmeren. Vraag uzelf af wat er aan het einde van een coachtraject merkbaar anders moet zijn dan nu. En onderzoek hoe dat een verbetering zal betekenen voor uw organisatie of voor uw klanten.

Bloeden

Besteed ook aandacht aan wanneer coaching níét past. Coaching is niet nuttig als het alleen als statussymbool dient ('Heb jij nog geen coach?'), als het alleen een doekje voor het bloeden is (bijvoorbeeld met als enig doel de dossiervorming tegen iemand waar u van af wilt), of als u als leidinggevende zélf het probleem bent. Als dit allemaal niet aan de orde is en u goede redenen heeft om een medewerker coaching aan te willen bieden, kunt u voor coaching kiezen. Maak daarbij in ieder geval een duidelijk onderscheid tussen wat u zelf kunt doen en wat u beter kunt uitbesteden. Zelf de rol van coach op u nemen is in de praktijk niet gemakkelijk. Enkele aandachtspunten en tips:

- Realiseer uzelf dat u meerdere rollen heeft: een rol als leider, een rol als manager en een rol als coach. Die rollen kunnen op gespannen voet staan met elkaar: als manager vindt u dat iets op een bepaalde manier gedaan moet worden, maar als coach wilt u stimuleren dat een medewerker daar zijn eigen manier voor ontwikkelt.
- Hoed u voor de illusie dat u met coaching uw mensen zou kunnen moti-

veren. Mensen kunnen alleen zichzelf motiveren. Maar het kan helpen als u helder bent in wat u van uw medewerkers verwacht en taken zorgvuldig aan hen delegeert. Dat vraagt ook grenzen stellen en het in de gaten houden van de voortgang van de prestaties.

- Stuur vooral op het 'wat' in plaats van op het 'hoe'. Wees in uw rol als manager helder over 'wat' u verwacht (en waarom dat voor u van belang is). Begeleid uw medewerker vervolgens in uw rol als coach op 'hoe' hij denkt dat 'wat' voor elkaar te krijgen.

Probleemeigenaar

Als u zelf als coach fungeert, denk dan ook aan het volgende:

- Houd bij het coachen in de gaten dat het om taken van de ander gaat. U heeft de taken immers aan de ander gedelegeerd. De ander is – en blijft – dus probleemeigenaar. Dat betekent in de praktijk dat coaching van u vraagt dat u 'op uw handen' blijft zitten en uw mensen in de gelegenheid stelt om hun eigen oplossingen te verzinnen. De werkplek wordt zo tevens leerplek.
- Leren kan uw medewerker alleen maar zelf doen. U kunt wel vertellen

Het gaat om de taken van een ander

hoe ú het zou doen, maar wat heeft de ander dan geleerd? Uw rol als coach is de ander begeleiden om zélf uit te vinden hoe hij verder kan gaan.

- Uw bijdrage is vooral om uw medewerker te laten reflecteren op hoe hij zijn werk doet. Meestal is dat heel praktisch: u biedt een stimulans om te onderzoeken hoe iets wél kan, of beter, of makkelijker. En misschien

levert het u zelf ook nog creatieve vondsten op.

- Alleen de wens hebben om te coachen is niet genoeg. Het vraagt ook dat u zichzelf erin ontwikkelt, er zich in bekwaamt. Coachen gaat nu eenmaal niet vanzelf.

Scholen

Als u zelf niet wilt of kunt coachen, denkt u misschien al snel aan uitbesteden buiten uw eigen organisatie. Maar wellicht zijn er ook intern nog mogelijkheden: bij een senior medewerker, een manager van een andere afdeling, of een P&O'er. Kiest u voor externe coaching, let dan altijd op het volgende:

- Leg een shortlist aan met coaches met een aantoonbare 'track record'. Schakel alleen coaches in die een serieuze opleiding hebben gevolgd en die lid zijn van een beroepsvereniging.
- Contact vóór contract: laat uw medewerker eerst zelf contact opnemen met de coach. Arrangeer vervolgens een driegesprek met de coach erbij. Formuleer daarin helder wat voor resultaten u van coaching verwacht. Overleg ook over uw eigen rol bij het monitoren van de voortgang en het borgen van resultaten.
- Maak afspraken over hoe lang een traject mag duren. Vaak is een korte reeks van vijf bijeenkomsten voldoende. Soms is er iets meer tijd nodig om het geleerde te laten beklijven. Maar een keer of tien is meestal wel genoeg. Anders wordt uw medewerker eerder afhankelijk van de coach dan meer zelfsturend.
- Leg afspraken over beoogde resultaten, voortgang van de gesprekken en afronding van het traject vast in een schriftelijk contract.

Achter de rug

Bij begeleiding door een externe coach zijn ook de volgende punten van belang:

- Respecteer de vertrouwelijkheid van de gesprekken tussen coach en medewerker. Neem dus geen contact op

met de coach achter de rug van uw medewerker om. Coaching betekent voor uw medewerker een vrijplaats waarin hij kan leren.

- Concretiseer voor uzelf welke veranderingen u bij uw medewerker waarneemt. Realiseer uzelf dat fouten maken hoort bij leerprocessen. Beoordeel pas aan het einde in hoeverre

Fouten maken hoort bij leerprocessen

de beoogde veranderingen ook gerealiseerd zijn. Gebruik het afrondende driegesprek om te onderzoeken hoe voortzetting van het leerproces kan plaatsvinden.

- Beleg om de zoveel tijd een afspraak met de coaches van uw shortlist om hun bevindingen op beleidsniveau te horen. Het levert weer eens een ander geluid op en wellicht leert u nog iets over uw organisatie of over uw eigen functioneren als leidinggevende.

Terugvallen

Als u coaching wilt laten werken, vraagt dat om een heldere visie en een praktische inbedding in uw organisatie. Door expliciet te maken wat u onder coaching verstaat, waar u het voor wilt gebruiken en hoe, kunt u ergens op terugvallen. Zo creëert u een houvast voor uzelf, in plaats van dat u coaching alleen maar inzet als er iets mis gaat en er vervolgens maar het beste van hoopt. Coaching is geen wondermiddel dat alle kwaaltjes in de organisatie geneest. Maar een realistische visie en een passende plaats in uw organisatie kan coaching wél laten werken.

*Fer van den Boomen, zelfstandig coach, www.fervandenboomen.nl.
Tevens opleider bij Pro Education, www.proeducation.nl.*