

Trefwoorden:

externe coaching,
persoonlijke ontwikkeling,
leidinggeven

EXTERNE COACHING OP PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Uw rol als leidinggevende

Van veel managers wordt tegenwoordig verwacht dat zij naast zakelijk en resultaatgericht ook coachend en inspirerend leiderschap tonen. Voor de meeste managers zijn deze twee rollen moeilijk te verenigen. De huidige markt vraagt om marktgericht leiderschap waarbij de blik meer naar buiten dan naar binnen is gericht. Behalve het feit dat er soms tegenstrijdige eisen aan een leidinggevende worden gesteld is het soms werkelijk beter en effectiever om een externe coach in te huren, hoe goed je als leidinggevende ook bent.

Samenvatting

Medewerkers die vastlopen, op een verkeerd spoor zitten. Of aangeven dat ze het gevoel hebben niet uit zichzelf te halen wat erin zit. Als manager kun je met dit soort situaties te maken krijgen. Een coachingstraject opstarten is dan een optie, maar wil of kun je zelf wel coachen? Of moet een externe coach worden ingehuurd? Dit artikel behandelt de vraag wanneer externe coaching op persoonlijke ontwikkeling effectief kan zijn en waar u op moet letten bij het inschakelen van een externe coach.

Vragen en opmerkingen als "Hoe kan een medewerker zich kwetsbaar tegenover mij tonen als ik hem een kwartaal later ga beoordelen op stressbestendigheid?" worden mij in de training coachingsvaardigheden voor managers regelmatig gesteld. "Ik heb geen tijd om te coachen!", "Ik wil niet op persoonlijke problemen ingaan van mijn medewerker, ik wil het zakelijk houden", "Als ik begrip ga tonen voor mijn medewerker en mij acceptierend toon, dan is mijn medewerker niet vooruit te branden", zijn angsten of twijfels die ik regelmatig te horen krijg.

Dit artikel behandelt de vraag wat coaching op persoonlijke ontwikkeling feitelijk inhoudt. Daarna wordt ingegaan op hoe coaching op persoonlijke ontwikkeling in de praktijk verloopt.

Hierbij wordt aandacht besteed aan vraagstukken die zich bij uitstek lenen voor *coaching on the job* door de direct-leidinggevende en welke beter zijn op te pakken door een externe coach. Ook veelvoorkomende angsten of twijfels van managers bij het inhuren van een coach voor hun medewerker worden beschreven. Indien u zover bent om een externe coach in te huren, is het van belang te weten waar u dan vooral op moet letten en welke eisen u mag stellen aan een externe coach. Het artikel bevat tevens twee praktijkcases waarin helder wordt geïllustreerd waarom het beter en effectiever is om een externe coach in te huren.

Coaching op persoonlijke ontwikkeling

Coaching is inmiddels een vaag en veelgebruikt containerbegrip. Alles lijkt wel coaching genoemd te worden. De associaties die men heeft met coaching lopen sterk uiteen. De één associeert coaching met de schreeuweringe peptalk van een voetbalcoach, de ander denkt aan zieleknijperij waarbij de scheidslijn met therapie heel diffuus lijkt. In dit artikel wordt onder coaching op persoonlijke ontwikkeling het volgende verstaan: *Begeleiding van alle persoonlijke werkgerelateerde leervragen die een medewerker heeft, die direct in verband staan met het bereiken van de organisatiedoelen.* Met andere woorden: persoonlijke coaching wordt ingezet om een medewerker (nog) beter te laten functioneren binnen de context van zijn functie. Coaching op persoonlijke ontwikkeling wordt zeer zeker niet louter ingezet voor werkgerelateerde problematiek maar ook voor potentia's die hun talenten beter willen kennen en benutten.

Concreet kan dit betekenen dat door coaching:

- een medewerker meer zicht krijgt op zichzelf als 'instrument' (in de rol van projectleider, adviseur, verkoper enzovoort);
- een medewerker beter zicht krijgt op terugkerende patronen en overlevingsmechanismen, bijvoorbeeld terugkerende autoriteitsconflicten met direct leidinggevenden;
- een medewerker veel beter weet wat hem belemmert in zijn taakuitoefening maar ook wat hem drijft;
- een medewerker leert zijn sterke kanten te kennen en beter te benutten;
- een medewerker leert zijn zwakke kanten kennen en leert deze op een acceptabel niveau te krijgen;

- een medewerker leert beter zijn valkuilen te hanteren als het gaat om het hanteren van lastige situaties; het kan bijvoorbeeld gaan om tijdbewaking, grenzen leren stellen, omgaan met werkdruk, conflicten hanteren;
- een medewerker meer zicht krijgt op zijn zogenoemde allergieën of rode knoppen en daar beter mee weet om te gaan. Deze 'rode knoppen' kunnen de medewerker belemmeren in het neerzetten van professioneel of klantgericht gedrag; bijvoorbeeld een verkoper die zich persoonlijk aangevallen voelt door in zijn ogen achterdochtig (lees kritisch) gedrag van zijn klanten en daar niet adequaat mee om kan gaan, ontdekt waar dit vandaan komt en weet het effect van een dergelijke klant te relativeren en dientengevolge veel beter te hanteren.

Coaching op persoonlijke ontwikkeling in de praktijk

Indien een medewerker al dan niet met hulp van diens manager zich aanmeldt voor externe coaching, dan is de volgende aanpak gebruikelijk. De manager of de P&O-afdeling zoekt een adviesbureau uit dat past bij de organisatie. In eerste instantie volgt een intake met de direct-leidinggevende, de P&O-adviseur en de medewerker.

1. *De coachingsvraag.* Is de vraag meer gericht op het verhogen van zelfinzicht of ligt het accent meer op het aanscherpen van vaardigheden, of is het een mix van beide? Is de vraag werkgerelateerd of spelen er ook nog andere zaken een rol? Indien er privé-problemen zijn, dan is het verstandig om eerst dat op te lossen - al dan niet met professionele hulp - alvorens er wordt overgegaan tot coaching op persoonlijke ontwikkeling.
2. *Formulering van coachingsdoelen.* Van belang is dat de gecoachte deze doelen zelf formuleert al dan niet in samenspraak met zijn manager. Belangrijk voordeel van het zelf formuleren van doelen is dat deze dan veel beter gedragen worden door de gecoachte zelf.
3. *De coaching.* Afhankelijk van de vraagstelling kunnen er na de intake een aantal coachingssessies volgen. Het is ook gebruikelijk dat de coaching wordt aangevuld met een 360°-feedbackmethode om het huidig functioneren helder in beeld te brengen. Een 360°-feedbackmethode geeft een beeld van hoe iemand

EXTERNE COACHING OP PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

met betrekking tot vooraf geformuleerde competenties wordt gepercipieerd en beoordeeld door relevante anderen in zijn werkomgeving (te denken valt aan de direct-leidinggevende, collega's, eventuele medewerkers, klanten, buitendienstmedewerkers enzovoort). Deze omgevingsenquête kan dan beschouwd worden als een soort nulmeting. Na een jaar zou dit instrument opnieuw ingezet kunnen worden om te zien of er ontwikkeling heeft plaatsgevonden. De eerste sessies zullen vooral gewijd worden aan verdieping van de vraagstelling, verhoging van zelfinzicht, al dan niet ondersteund door huiswerkopdrachten en relevante literatuur. De coach stelt zich in deze fase eerder op als een soort onderzoeker/analyticus op die de medewerkers steunt om het beeld helder te krijgen.

In de tweede fase van de coaching wordt meer gewerkt aan de verbetering of oplossing van zaken. De coach zal zich overigens zeer terughoudend opstellen in het direct aanreiken van oplossingen. Idealiter komt de medewerker zelf met ideeën, zodat hij ook na de coaching zaken zelfstandig kan aanpakken en niet te afhankelijk wordt van de coach. De coach zal zich in deze fase veel meer als klankbord opstellen en meer confronterend, prikkelend en motiverend zijn.

4. *Afsluiting.* De gecoachte maakt een leerverslag waarbij hij reflecteert over de coaching, wat hij ervan heeft geleerd en hoe hij dat toepast in de dagelijkse praktijk. In het algemeen wordt in alle openheid met de medewerker naar de opdrachtgever teruggekoppeld hoe het coachingsproces verlopen is en wat de leidinggevende moet weten om het ontwikkelingsproces bij de medewerker verder te ondersteunen.

Het moge duidelijk zijn dat een manager vaak niet de benodigde psychologische expertise in huis heeft om een dergelijk persoonlijk traject met zijn medewerker aan te gaan. Ook zal het de manager vaak ontbreken aan de tijd om dit met zijn medewerkers te gaan doen. Desalniettemin wordt in dit artikel niet beweerd dat de direct-leidinggevende geen coachende rol zou kunnen vervullen, maar er zijn duidelijke indicaties te benoemen waarbij je meer denkt aan coaching on the job of aan externe coaching.

Aanleiding om een externe coach in te huren

Een heel belangrijk verschil tussen de coachende manager en de externe coach is het feit dat de directe manager geen belangeloze, onafhankelijke partij is

Accentverschillen tussen coaching on the job en externe coach

Coaching on the job

- accent op de inhoud van het werk
- medewerker moet vaardigheden aanleren
- medewerker heeft praktische instructies
- medewerker snapt de procedures niet
- medewerker ontbeert werkervaring
- medewerker kan niet plannen
- medewerker werkt vaak hard
- medewerker kan geen goede rapporten schrijven
- medewerker is jonge hond
- medewerker moet zich de cultuur eigen maken
- medewerker is competitief
- medewerker heeft moeite met kritiek

Externe coaching

- accent op inzicht in jezelf als instrument
- medewerker is intelligent maar pakt zaken niet snel op
- medewerker heeft geen realistisch zelfbeeld
- medewerker heeft moeite met procedures
- medewerker heeft faalangst
- medewerker kan geen grenzen bewaken
- medewerker put zichzelf uit
- medewerker durft geen kritische rapporten te schrijven
- medewerker loopt zichzelf voorbij
- medewerker heeft geen 'decorgevoel'
- medewerker gunt anderen geen succes
- medewerker heeft vaak conflicten

(hoe goed hij als coach ook is). Dit betekent dat de leidinggevende de medewerker altijd een bepaalde kant op wil sturen. De externe coach is onafhankelijk en heeft geen direct belang bij de uitkomst van het coachingstraject, behalve dan dat de gecoachte tevreden moet zijn over het coachingstraject. In een aantal situaties is het niet verstandig of zelfs onmogelijk om als leidinggevende de medewerker zelf te willen coachen. Uit het bovenstaande schema kunt u opmaken dat inhoudelijke en praktische zaken zich goed lenen voor coaching on the job door de leidinggevende. Naarmate de vraagstelling persoonlijker wordt en een diepgaandere analyse vereist, dan is het raadzaam om de coaching uit te besteden. Dit soort zaken komen vaak naar boven drijven bij een POP- of functioneringsgesprek met de medewerker. Juist bij POP-gesprekken kan naar boven komen dat een gewenste ontwikkelingslijn bij de medewerker externe ondersteuning behoeft.

Wanneer is het verstandig te denken aan een externe coach?

- Indien het coachingsvraagstuk niet alleen met het professioneel functioneren te maken heeft, maar ook met het persoonlijk functioneren.
- Indien er sprake is van een sterk motivationeel probleem; er is dan niet zozeer sprake van onvermogen maar er is meer sprake van verlies van *commitment of drive*.
- Indien de leidinggevende deel van het probleem is. Dit betekent dat de leidinggevende een goed zelfinzicht moet hebben en eerlijk naar zichzelf is.
- Leidinggevende komt niet verder met de medewerker; er is sprake van een contraproductieve wisselwerking en weerstand tussen beiden.
- Indien de leidinggevende te veel belang lijkt te hebben bij het huidige functioneren van de medewerker (zie case 1).
- Leidinggevende heeft geen tijd, moet extern gericht zijn om het bedrijf financieel gezond te houden.
- Cultuur van het bedrijf is niet ontwikkelingsgericht (men mag geen fouten maken, geen twijfels uitspreken, zich niet kwetsbaar opstellen).
- Leidinggevende heeft te maken met een moeilijk te coachen medewerker: karaktertrekken van de medewerker staan coaching in de weg; medewerker heeft een autoriteitsconflict, is narcistisch, is uiterst volgzaam, is achterdochtig, is dwangmatig of sterk vermijdsend.
- Leidinggevende heeft behoefte aan een *second opinion*.

Veelvoorkomende angsten en valkuilen

Wat zijn vaak voorkomende angsten of valkuilen als een manager zijn medewerker toevertrouwt aan een coach? Het inhuren van een externe coach is vaak toch een hele stap voor managers en meestal omgeven met angsten, onzekerheden, twijfels en vooroordelen. Hele begrijpelijke reacties of angsten hebben vaak te maken met onwetendheid, maar ook vaak met de persoonlijkheid van de manager:

- Defensief gedrag van de manager. Hij voelt zich bedreigd en heeft angst voor een te grote mondigheid en kritische zin bij de gecoachte medewerker.
- Wantrouwen. De angst dat eruit komt dat de manager niet goed leiding kan geven, dat de manager onvoldoende ondersteuning biedt, niet kan luisteren enzovoort.
- Narcisme van de manager. De angst dat de manager niet capabel is als hij één van zijn medewerkers laat coachen.
- Stigmatiseringseffect. 'Als ik een paar medewerkers laat coachen, werkt dat negatief door op mijn beeld als manager' (dit is sterk afhankelijk van hoe de manager überhaupt naar coaching en ontwikkeling van medewerkers kijkt).
- Controleverlies. De angst dat de coach een hele andere richting uitgaat dan de manager wil.
- Rivaliteit en jaloezie. De angst voor concurrentie met de coach.
- Behoudzucht. 'Vroeger heb ik het ook zonder coach gedaan, dus waarom mijn jonge medewerkers nu wel?'
- Onwetendheid. Niet weten wat coaching op persoonlijke ontwikkeling inhoudt en het afdoen als een vaag luxeproduct.
- Angst dat er te veel vuile was buiten wordt gehangen en dat concurrentiegevoelige informatie naar buiten lekt.

Voor een manager is het van belang om zich goed te oriënteren op wat coaching inhoudt en wat hij voor verwachtingen heeft bij coaching. Veelal verwijzen managers hun medewerkers naar een externe coach als

zijzelf ook een extern coachingstraject hebben meegeemaakt en hebben ondervonden wat het hen heeft gebracht. Een manager die bang wordt dat zijn medewerker hem ontstijgt, zal overigens niet alleen bij het inhuren van een externe coach last hebben van zijn angsten, maar zal in het algemeen wat defensief reageren op zaken.

Wanneer wordt een externe coach op een verkeerde manier gebruikt?

Als het erop lijkt dat de leidinggevende er alles aan doet om een medewerker te laten coachen door een externe coach om het eigen disfunctioneren of dreigend conflict met medewerker te maskeren. Door de medewerker te laten coachen lijkt het alsof het alleen met de medewerker te maken heeft. De vraag is dan overigens of de coaching louter bij de medewerker moet liggen of dat er een externe conflictbemiddelaar of mediator ingezet moet worden.

Als een externe coach wordt ingehuurd om een medewerker een laatste kans te geven om zich te verbeteren. Als de medewerker zich na de coaching niet zichtbaar heeft verbeterd, dan betekent dat hij of zij afscheid moet gaan nemen van de organisatie. In dit soort situaties is het duidelijk dat een externe coach uiterst prudent en zorgvuldig met dit soort 'coachingsvraagstukken' moet omgaan.

Case 1: Spin in het web

Simon is afdelingshoofd en Laura is zijn directiesecretaresse. Simon meldde Laura aan omdat het zichtbaar niet goed met haar ging en hij haar graag aan boord wilde houden. Laura kwam bij de externe coach met het verhaal dat zij overbelast raakte, omdat zij te veel taken op haar bord had liggen. Gaandeweg het coachingstraject bleek dat haar leidinggevende Simon er belang bij had dat zij 'spin in het web' was en zij zijn rechterhand zou blijven. Zij had intern alle touwtjes in handen, waardoor zij het werk van Simon verlichtte en hij zich met externe zaken kon bezighouden. In het begin van het coachingstraject gaf zij duidelijk aan dat een centrale positie haar grote kracht was, maar dat zij nu inmiddels tegen de 50 jaar aanlopend wat meer voor zichzelf wilde

kiezen. Tijdens het coachingstraject kwam naar voren dat zij een dieperliggend patroon heeft waarbij ze mensen afhankelijk van zich maakt of houdt, zodat zij onmisbaar wordt. Simon had hier veel plezier van, want hij kon alle beheersmatige zaken aan haar uitbesteden en zich richten op de leuke, creatieve klussen en reises naar het buitenland. Uit het onderzoek naar haar verleden kwam naar boven dat Simon erg op haar vader leek die zij ook nooit had willen teleurstellen. Van een zakelijke relatie was nauwelijks sprake en beiden waren niet in staat om hier op eigen kracht uit te komen totdat Laura signalen afgaf dat zij overbelast raakte. Laura moest meer voor zichzelf kiezen, leren loslaten en meer afstand nemen van haar informele machtspositie (met alle zogenoemde onmisbaarheid of ziekte winst van dien). Met behulp van het coachingstraject en haar leidinggevende is Laura verantwoordelijk geworden voor deelprojecten waarbij ze zelf kon aangeven wat ze wel aankon en wat niet. In haar plaats is een jonge vrouw gekomen met veel veerkracht en ontwikkelingsmogelijkheden.

Waarom een externe coach bij deze coachingsvraag?

Simon kon Laura niet coachen omdat hij te veel deel uitmaakte van het probleem en er te veel belang bij had om Laura in haar informele spin in het web-functie te houden. In zekere zin was er sprake van een symbiotische verhouding waarbij het voor Laura en Simon niet mogelijk was om daar zonder externe hulp uit los te komen. Een externe coach kan afstand doen van beide persoonlijke belangen en er met een zakelijke en objectieve blik naar de situatie kijken. Dit soort situaties ontstaan met name bij langdurige samenwerkingsrelaties waarbij loyaliteit en ingesleten patronen voorop gaan staan.

Case 2: Stagnerende loopbaan

Kees is een zeer slimme econoom werkzaam bij een grote gemeente. Hij stak met kop en schouders boven de rest uit als het ging om het maken van beleidsstukken. Hij stond duidelijk voor een carrièrestap maar bij elke interne sollicitatie kwam hij ondanks zijn inhoudelijke kwaliteiten niet uit de verf. Hij kwam ook in overlegsituaties met hogergeplaatsten niet goed tot zijn recht en dat waren vaak ook de mensen die over zijn carrière beslisten. Zijn direct-leidinggevende voelde zich verantwoordelijk voor de loopbaan van Kees en wilde hem

professioneel ondersteunen bij het voeren van sollicitatiegesprekken en het aanscherpen van zijn presentatietechnieken. Het leek in eerste instantie een praktische coachingsvraag.

Bij het intakegesprek met Kees bleek evenwel dat het niet zozeer aan zijn presentatievaardigheden lag, als wel aan het leren omgaan met situaties waarbij hij het gevoel had dat hij zichzelf moest verkopen tegenover hogergeplaatsten. Hij kon het organisatiebelang prima vertegenwoordigen en ‘verkopen’, maar zodra hij zichzelf moest profileren, begon hij zich zeer ongemakkelijk te voelen en dan blokkeerde hij ook vaak. Uit het coachingstraject kwam naar voren dat hij als slimste zoon binnen het gezin zichzelf altijd wat moest onderprofiëren om niet de anderen inclusief zijn wat prakti-

sche vader zich tegen hem in te nemen. Bescheiden zijn en je talenten onder tafel houden werden een overlevingsmechanisme. Hij had dan ook een aperte hekel aan zogenoemde windbuilen. Het moeilijk om kunnen gaan met sterk profilerende hogergeplaatsten had met het voorafgaande punt te maken, maar ook met zijn gezagsgevoeligheid, voortgekomen uit een autoritaire opvoedingsstijl van vader die meer het machtswoord sprak dan op de argumenten van Kees inging. In feite kwam Kees, indien hij voor hogergeplaatsten kwam te staan, in conflict met een diep ingesleten overlevingsstrategie dat compleet botste met de doelstelling zichzelf goed te positioneren. Toen hij dit onderkende is er met een acteur geïmproviseerd die een directeur speelde en arrogant, autoritair gedrag vertoonde waarbij Kees zich

Checklist

Onderzoek de volgende aspecten als u met een bureau of coach in zee gaat.

- Werkt de coach bij een gerenommeerd organisatieadviesbureau of heeft hij/zij een goede reputatie? Is de coach psychologisch geschoold en beschikt de coach over enige senioriteit? Onderzoek ook bij uzelf als leidinggevende welk gevoel de coach bij u oproept. Is hij stimulerend, open of juist wat afstandelijk? Is hij resultaatgericht en zakelijk of juist wat vaag? Is hij prikkelend, confronterend of eerder empathisch en begrijpend?
- Is de coach iemand die de vraagstelling oppakt en de context van uw organisatie kent en begrijpt? Kan de coach zich goed inleven in het krachtenveld waarbinnen de medewerker zich begeeft? Een coach moet namelijk goed in staat zijn om te onderzoeken wat zich binnen de context afspeelt en wat dat doet met de medewerker die hij coacht.
- Hoe concreet en resultaatgericht is de coach in zijn aanpak? Stuur altijd aan op het formuleren van coachingsdoelstellingen en te verwachten resultaten. Een coach die zich distantieert van de te verwachten resultaten is geen professionele coach. Stuur tot slot altijd aan op een afsluitend driegesprek met u als manager, de medewerker en de coach.

Valkuilen

- Wees niet te ongeduldig en vraag niet telkens aan de medewerker hoe de coaching verloopt. Geef het coachingsproces de tijd. Gedrag verandert niet van de ene op de andere dag en heeft tijd nodig om in te slijten.
- Probeer de externe coach van tevoren niet te veel te beïnvloeden maar gun de externe coach een onbevangen blik op de medewerker. Een goede coach maakt overigens toch zijn eigen oordeel op, maar het wordt de coach moeilijker gemaakt als hij van tevoren een sterk ingekleurd beeld krijgt.
- Beschouw coaching als een steuntje in de rug en als georganiseerde aandacht voor uw medewerker. Zie het niet als hulp bij een problematisch geval. Dit om te voorkomen dat uw medewerker zich gestigmatiseerd voelt.
- Beschouw coaching niet als falen of tekortschieten van uzelf als manager maar als professionele tool ter ondersteuning bij het vervullen van uw verantwoordelijke functie.

moest verkopen en profileren. Gaandeweg vond Kees het steeds minder beangstigend om zich als volwassen professional tegenover een hogergeplaatste op te stellen en zich stevig neer te zetten.

Waarom een externe coach bij deze coachingsvraag?

In deze situatie werd het snel duidelijk dat het absoluut niet lag aan de presentatievaardigheden van Kees maar aan belemmerende overlevingsmechanismen die al lang niet meer functioneel waren. Het loslaten van een dergelijk mechanisme is vaak moeilijk, omdat ze iemand ook succes en winst hebben gebracht. Vooral dit laatste vereist begeleiding van een professionele coach. Kees kwam evenwel op een punt in zijn loopbaan waarbij hij meer last kreeg van zijn overlevingsmechanisme dan dat hij er plezier van had. Hij werd nu min of meer door zijn eigen ontwikkeling gedwongen kritisch te kijken naar zijn bescheidenheid en gezagsgevoeligheid en hij leerde daar veel genuanceerder en effectiever mee om te gaan.

Verdieping in de Management Tools Base

Coaching

- 'Het coachingsraam: coachen als strategische activiteit', J. Naber & M. Paulen, 2003.
- 'Het enneagram als ontwikkelingsinstrument', O.G. David, 2001.
- 'Coaching van managementtalent', N.F.C. Willems & R.A. Beelen, 2000.
- 'Het voeren van coachinggesprekken', 1998.

Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)

- 'POP met visie: een POP zonder persoonlijke missie is als een reis zonder bestemming', R. Dols, 2003.
- 'Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)', A. Lulofs, 2002.
- 'Loopbaanankers: wat wil uw medewerker nou echt?', R. Dols, 2002.
- 'De leider ontloopt: verbinden van persoonlijke en organisatieontwikkeling', A. Roozendaal & R. van Loon, 2002.
- 'Aan de slag met POP: binden en boeien met persoonlijke ontwikkelplannen', J. van den Berg, 2001.

Rozemarijn Dols

Rozemarijn Dols is manager Personal Development bij LTP, bureau voor organisatie en personeelsvraagstukken te Amsterdam (www.ltp.nl) E-mail: rdo@ltp.nl