

# COACHING, EEN EFFECTIEF INSTRUMENT IN UW HR-PRAKTIJK!

Coaching is dé manier om medewerkers aan uw organisatie te binden. Werknemers willen namelijk tegenwoordig BOF-en.

Het tijdperk waarin benefits als dure lease auto's en state of the art laptops de belangrijkste koopmotieven waren, ligt achter ons. Medewerkers zijn nu in hun werk vooral op zoek naar BOF: Betekenis, Ontplooiing en Fun. Zeker nu de arbeidsmarkt opnieuw is veranderd van een werkgevers- naar een werknemersmarkt kunt u er niet om heen: u kunt maar beter rekening houden met de immateriële wensen van uw medewerkers. In dit artikel

**Een HR-manager moet coaching op gang brengen en faciliteren. Dat is veel belangrijker dan het zelf doen.**

treft u een aantal tips en voorbeelden over hoe u uw personeel, en daarmee óók uw organisatie, kunt laten boffen met persoonlijke ontwikkeling door personal coaching.

Tot enkele jaren geleden werd je als een kneusje beschouwd als je werd gecoacht. Vandaag de dag pronkt men echter met het hebben van een personal coach en wordt deze begeleiding juist als een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde beschouwd.

Op kosten van de werkgever gaat inmiddels ruim een kwart van werkend Nederland met een MBO+ opleiding naar een coach. Hoe hoger de positie van een medewerker, des te groter de kans dat deze regelmatig spiegelt met een coach.

Mijn ervaring is helaas dat medewerkers vaak pas om coaching vragen als ze vastzitten of overspannen raken. Het lijkt me evident dat het zowel financieel als emotioneel beter is dit te voorkomen. Veel werknemers worstelen met vraagstukken die te maken hebben met het effectief omgaan met kennis, vaardigheden en gedrag. Iedereen ontwikkelt zich, zowel zakelijk als privé, zowel bewust als onbewust. Persoonlijke groei begint met het bewustwordingsproces waar je staat en waar je naar toe wilt. Maar ook waar je goed in bent en wat je schaduwzijdes zijn. In Nederland hebben we de calvinistische neiging om vooral te werken aan de zwakke kanten. Terwijl het voor organisaties juist lucratief is om te sturen op sterke punten. Persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling zijn immers onlosmakelijk met elkaar verbonden en daarom zal het investeren in menselijk kapitaal ook een positieve uitwerking op uw organisatieontwikkeling hebben.

## De rol van de HR-manager

Iedereen is primair verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling. Voor het begeleiden en conditioneren van de ontplooiing van een medewerker is een belangrijke taak weggelegd voor de leidinggevende. Soms pakt een HR-manager deze rol op, maar omdat doorgaans meer onafhankelijke reflectie gewenst is, blijkt een HR-manager als personal coach vaak geen ideale constructie. Er moet meer zijn dan een klik, ook doelstellingen moeten op elkaar aansluiten en de stijl van coaching moet matchen met het type werknemer. Maar de voorname randvoorwaarde voor een

## Redenen om een coach in te zetten

- Binden van personeel door investeren in persoonlijke ontwikkeling
- Persoonlijke ontwikkeling en vergroting persoonlijke effectiviteit resulteren in organisatieontwikkeling
- Onafhankelijke reflectie; vreemde ogen dwingen
- Voorkomen (van burnout of 'vastzitten') is beter dan genezen



## Thema's waarbij coaching een nuttig instrument kan zijn

- reflectie; zelfkennis vergroten
- vergroten van zelfvertrouwen
- resultaatgericht werken
- effectief communiceren
- 'nee zeggen'; assertief handelen
- prioriteiten stellen; time management
- omgaan met weerstand
- coachend leidinggeven
- onderhandelen
- gesprekstechnieken (voorbeeld: slecht nieuws gesprek)
- delegeren

succesvol coachingstraject is vertrouwen. U zult pas resultaat van coaching zien wanneer iemand 100 procent vertrouwen heeft in zijn gesprekspartner en zich veilig voelt. Met het inzetten van een externe partij loopt een werknemer geen risico dat zijn informatie uitlekt of dat dit in een beoordelingsgesprek als een boemerang onverwachts terugkeert. Bij interne begeleiding zal een coach in de ogen van de werknemer altijd twee petten op hebben. Het is daarom af te raden als HR-manager een professioneel coachingstraject uit te voeren. Het voordeel van externe begeleiding is dat een medewerker zich vrijer zal voelen om die onderwerpen aan te kaarten waarmee hij zit.

Vaak vinden HR-managers het leuk om te coachen; soms geven ze ook aan dat ze zich daar verder in willen bekwamen. Ik begrijp dat wel, het is immers een bijzonder vak. Toch raad ik HR-managers met klem af dit zelf te doen in hun eigen directe werkomgeving. Een HR-manager moet coaching op gang brengen en faciliteren en er daarom wel voldoende vanaf weten. Dat is veel belangrijker dan het zelf doen.

Als HRM-er bent u uiteraard op zoek naar een meetbaar en blijvend resultaat. Hier is een

belangrijke rol voor uzelf weggelegd. Om resultaten van coaching te borgen zult u, of de leidinggevende, actief aangesloten moeten zijn bij het traject. Bijvoorbeeld met 'driegesprekken': een gesprek met coach, werknemer en uzelf. U hoeft niet inhoudelijk van alles op de hoogte te zijn, maar het is wel belangrijk om te weten welke ontwikkelpunten er onder handen worden genomen. U kunt hierop in voortgangsgesprekken terugkomen zodat de werknemer van twee kanten hierin wordt begeleid. Wanneer u, samen met een coach met een goede onderlinge rolverdeling in staat bent om dit te bewerkstelligen, zal door deze 'sandwich' het effect van coaching maximaal zijn

## Persoonlijk maatwerk

Binnen HRM is de laatste jaren een verschuiving opgetreden van training en scholing naar intervisie en coaching. Door het persoonlijke maatwerk heeft coaching een groter effect dan cursussen in groepen. Omdat er wordt gefocust op relevante onderwerpen levert coaching in kortere tijd meer waarneembaar resultaat op dan een training. Steeds meer HR-managers erkennen de voordelen van coachingstrajecten en realiseren door deze investering meer rendement op het menselijke kapitaal van de organisatie.

Wanneer iemand zijn valkuilen en kwaliteiten zorgvuldig onderzoekt, wordt hij door dit inzicht in staat gesteld te anticiperen op zijn gesprekspartners. Op het moment dat iemand eerst overweegt welke respons het beste is, zal hij meer bereiken. Maar deze reactie moet wel dicht bij hem zelf liggen, anders komt het niet geloofwaardig over. Een coach begeleidt kandidaten in de ontwikkeling van het ontkennen van gedrag ('het ligt niet aan mij'), naar het erkennen ('ik realiseer me dat ik soms lastig ben voor mijn collega's') tot het herkennen ('ik weet dat ik meer bereik als ik het een volgende keer anders aanpak').

Het heeft geen zin om tegen iemand te zeggen dat hij zijn gedrag moet veranderen.

Het is pas zinvol een coach in te schakelen wanneer een medewerker zelf inzicht heeft gekregen in de gevolgen van zijn handelend optreden. Dan is de kans groot dat hij open staat om zijn ontwikkelpunten actief aan te pakken. Ik werk nooit met kandidaten die zijn 'gestuurd'; iemand moet daadwerkelijk

## Ik werk nooit met kandidaten die zijn 'gestuurd'

zelf bereid zijn om tijd en energie te investeren in zijn persoonlijke ontwikkeling. Daarbij is naar mijn idee de meest ideale vorm van coaching zo ingericht dat iemand leert omgaan met zijn stijflexibiliteit met behoud van eigen authenticiteit.

## Spelregels voor effectieve coaching

1. Een coachingstraject mag niet als vrijblijvend worden ervaren; iemand moet écht bereid zijn te investeren in zijn persoonlijke ontwikkeling. Bovendien heeft het alleen zin wanneer een medewerker uit vrije wil komt.
2. Wanneer er geen sprake is van vertrouwen en respect heeft een coachingstraject geen enkele kans van slagen.
3. Een goede coach herken je aan het doorvragen. Wanneer een advies op een presentatieblaadje wordt aangereikt leidt dit niet tot meer begrip. Eigen inzicht zal resulteren in grotere motivatie en rendement.
4. Spreek voor aanvang van het traject een duidelijke doelstelling en structuur af.
5. Het verdient de voorkeur om met een vaste regelmaat, op een vast moment in de week af te spreken.



## Type coach

	Analyserend	Pragmatisch
Reflecterend	goeroe	regisseur
Adviserend	consultant	trainer

**Goeroe** inspireert mensen tot actie, zet mensen aan het denken, stelt vragen, luistert, spiegelt, is niet directief, straalt wijsheid en rust uit.

**Regisseur** begeleidt door met scherpe vragen aan het denken te zetten, vraagt door, reflecteert, gestructureerd, luistert en zet mensen aan tot actie.

**Consultant** onderzoekt het vraagstuk en reikt tips aan, stellend, geeft feedback, maakt afspraken met mensen om in beweging te komen

**Trainer** traint technieken en hoe mensen anders kunnen omgaan met situaties, directief, vertelt welke stappen er genomen moeten worden.

## Hoe kies je als HR-manager een coach?

Iemand die onvoorbereid op zoek gaat naar een coach zal al gauw door de bomen het bos niet meer zien; er zijn talloze coaches met verschillende werkwijzen en specialisaties.

Het is belangrijk om zorgvuldig op een rijtje te zetten aan welke voorwaarden een coach moet voldoen. Afhankelijk van het vraagstuk, de doelstelling, maar vooral van het type kandidaat zal er bekeken moeten worden welk type coach het beste past.

## Type coach

Er is een groot verschil tussen de verschillende werkwijzen van coaches. De ene kandidaat zal meer gebaat zijn bij een coach die spiegelt, de ander heeft juist meer behoefte aan tips. Meestal heeft een coach een voorkeursstijl en neemt hij daarbij ook andere werkwijzen mee.

## 6 Tips bij selecteren van een externe coach

**1.** Vraag een oriënterend (vrijblijvend) gesprek aan. Nog beter is om de medewerker dit zelf te laten regelen. De basis voor coaching is vertrouwen en er moet een 'klik' zijn tussen coach en kandidaat. Wanneer dit niet wordt ervaren, ga dan op zoek naar een andere coach.

**2.** Iedereen kan zich coach noemen. Selecteer daarom kritisch, bijvoorbeeld op basis van website, leveringsvoorwaarden en referenties.

**3.** Onderzoek of de coach is aangesloten bij een brancheorganisatie. Voordat coaches zich kunnen verbinden aan NOLOC of NOBCO worden zij zorgvuldig geballoteerd.

**4.** Het expertisegebied van een coach is cruciaal.

**5.** Een groot bureau kan professioneel overkomen, maar heeft vaak ook het budget ervoor om te laten zien dat zij goed zijn. Terwijl een zelfstandige coach net zo goed kan zijn. Het is daarom belangrijk om na te gaan of de vraag van de kandidaat en het aanbod van de coach goed op elkaar aansluiten.

**6.** Maak duidelijke afspraken over het aantal gesprekken en de duur ervan.

## Type doelstelling

Wanneer het vraagstuk is gerelateerd aan de functie, bent u bij een loopbaancoach aan het juiste adres. In een loopbaancoachingstraject wordt onderzocht welke talenten iemand in huis heeft en waar deze binnen (of buiten) de organisatie het beste tot hun recht kunnen komen. Wanneer het gaat om het effectief beïnvloeden van het effect van gedrag, dan kunt u beter op zoek gaan naar een personal coach. Overigens

## Charlotte

"Wat mij drijft is: mensen en organisaties in beweging brengen door zelfreflectie - werkelijk snappen wat je doet en waarom je dat doet - dat is de sleutel tot verandering." [www.vandenwallbake.com](http://www.vandenwallbake.com)

zijn er ook veel coaches die in staat zijn om beide processen te begeleiden.

Samenvattend: Coaching is een manier om talenten aan te boren en te ontwikkelen. Dit is dé manier om personeel aan uw organisatie te binden. Bovendien zal het investeren in menselijk kapitaal ook een positieve uitwerking op uw organisatieontwikkeling hebben. Coaching werkt niet door dwingende adviezen te geven, iemand naar een coach 'te sturen' of als de begeleiding niet als veilig wordt ervaren. Wanneer er - met uw hulp als HR-manager - kritisch geselecteerd is op type coach, dit contact klikt én het traject goed wordt geborgd met functioneringsgesprekken, zult u aangenaam verrast zijn over de snelle vooruitgang die een medewerker doormaakt. Dat is pas investeren in menselijk kapitaal!

## HIGHLIGHTS

- Zet coaching in om te sturen op sterke punten van medewerkers
- Door persoonlijk maatwerk heeft coaching meer effect dan een cursus
- Wacht niet tot een werknemer vastloopt, maar gebruik coaching om dit te voorkomen



- Kijk ook onder het trefwoord 'coaching' via [www.hrpraktijk.nl/magazine](http://www.hrpraktijk.nl/magazine)