

Vergroten persoonlijke effectiviteit hoofddoel

'Coachen is geen t

Coaching scoort hoog onder hoogopgeleiden, zo blijkt uit een grote *Intermediair*-enquête. Door duidelijke doelen, evaluatie en het steeds erbij betrekken van de leidinggevende, vaart ook de werkgever er wel bij. Nu nog de juiste coach zien te vinden...

> De ene helft van het land is al gecoacht, de andere helft wil het nog dit jaar worden. Dit is, enigszins gechargeerd, het beeld dat oprijst uit *Intermediair Coaches Onderzoek 2006*, de grote coachingenquête van zusterblad *Intermediair*. Van de 892 deelnemers had 44 procent zich weleens laten begeleiden door een coach. Liefst 59 procent zou dat op korte termijn wel willen. Slechts 13 procent van de respondenten had nooit coaching gehad én was ervan overtuigd dat ook niet nodig te hebben.

Natuurlijk, we hebben het hier over *Intermediair*-lezers, niet over laaggeschoolden. Maar toch: was coaching voorheen voorbehouden aan doorgewinterde leidinggeven- den, inmiddels is het duidelijk een 'gezonen cultuurgoed'. En niet zonder reden: 'Ik denk dat coaching voor iedereen met een bepaald werk- en denkniveau zinvol is om zijn competenties te ontwikkelen', zegt Joyce Schutte-Kool, zelf coach bij bureau CvO2 (Coaching voor Overheidsorganisaties).

Statussymbool

'Ik zet coaching in als instrument om een ontwikkeling bij iemand te realiseren', zegt

Carolien van Kimmenade, beleidsadviseur voor managementontwikkeling bij de provincie Zuid-Holland. 'Dat kan ontwikkeling in een functie zijn of naar een andere functie. Niet altijd, natuurlijk. De conclusie kan ook zijn dat een training of intervisie beter aansluit.' Het loutere feit dat veel mensen graag coaching willen hebben, is voor haar geen argument: 'Ik heb de indruk dat het ook wel een beetje een statussymbool aan het worden is. Als je een coach hebt, ben je iemand.'

Over het doel van al dit coachen zijn de geïnterviewden helder: ze wilden hun persoonlijke effectiviteit vergroten, antwoordt 57 procent - al noemt 31 procent ook schaa-pachtig dat het nu eenmaal door hun baas werd aan-

delijk doel weinig rendement behaalt.'

Zo'n slotgesprek of evaluatie blijkt ook al niet vanzelf te spreken: 61 procent van de respondenten heeft er wel een gehad, de rest niet. Ze hebben zelf wel een mening over de resultaten. Bijna 80 procent geeft zijn coach een rapportcijfer 7 of meer. Slechts 1 op de 10 is niet (zo) tevreden en geeft de coach een onvoldoende. Liefst 85 procent zou coaching aanraden aan anderen; niet meer dan 1 op de 33 zou het afraden.

Persoonlijke aandacht

Van Kimmenade is niet onder de indruk van al die positieve geluiden: 'De tevredenheid kan heel goed voortkomen uit de persoonlijke aandacht die je bij coaching nu een-

'Kies een resultaatgerichte coach en vraag steeds: wat betekent het voor het werk?'

geboden. 'Beter omgaan met conflicten' komt met 30 procent op een zorgwekkende derde plaats - er wordt kennelijk nogal wat afgeruzied.

Ook verontrustend is dat de gecoachte en zijn of haar werkgever vrij zelden (om precies te zijn: in 17 procent van de gevallen) samen een doelstelling voor de coaching formuleren. Sterker nog, 41 procent van de coachingstrajecten begint helemaal zonder scherpe doelstelling.

'Opmerkelijk', vindt Van Kimmenade. 'Ik bespreek altijd samen met de betrokkene wat precies de leervraag is. Coach en gecoachte stellen samen het leerdoel vast. Bovendien is er aan het begin en aan het eind meestal een driegesprek tussen de coach, de gecoachte en diens leidinggeven- de. Ik ben ervan overtuigd dat je zonder dui-

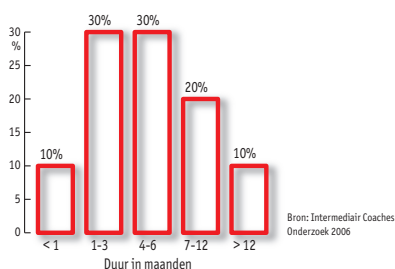
maal krijgt. Persoonlijke aandacht is altijd heel goed voor de tevredenheid.'

'Die tevredenheid zegt nog niets over het nut', merkt ook Schutte op. 'Ik herinner me verhalen van mensen, die vonden die coachinguren heerlijk. Terwijl goede coaching ook ongemakkelijk en zelfs confronterend kan zijn. Als ik vroeg wát ze dan leerden, konden ze alleen kleine tips noemen. Wat ook meespeelt bij al die tevreden reacties, is dat een gecoachte zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling. En mensen hebben nu eenmaal de neiging daar tevreden over te zijn. In onze praktijk laten we altijd ook de leidinggevende benoemen welke veranderingen hij in de coachingperiode heeft geconstateerd.'

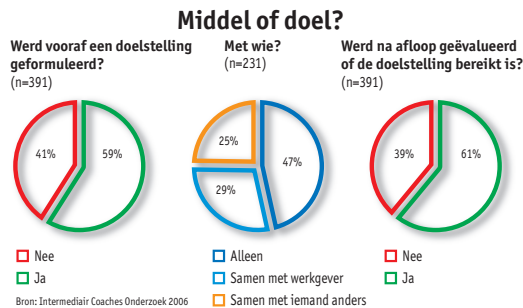
Duidelijke doelen stellen, goed evalueren, de leidinggevende erbij betrekken - hebben

Duur van het coachingtraject

(n = 349)



therapie'



beide vrouwen nog meer adviezen aan p&o'ers?

'Kies een coach met een resultaatgerichte aanpak', zegt Schutte. 'En zorg dat de gesprekken altijd op de werkcontext betrekking houden. Er kunnen allerlei onderwerpen voorbijkomen, maar steeds moet het weer teruggaan naar: en wat betekent dat voor het werk? Coaching is geen therapie.' 'Ga niet te veel uit van de vraag "ik wil een coach", maar kijk wat er eigenlijk aan de hand en dus nodig is', adviseert Van Kimmenade. 'Als de werkrelatie verstoord is, is coaching niet de oplossing. Coaching is bedoeld als reflectie op het eigen functioneren. Of soms om te sparren, als het *lonely at the top* is, bij het hoge management dus.'

Begrenzen

Een voor de hand liggende tip nog: hou het begrensd. Uit de enquête blijkt dat het gemiddelde aantal gesprekken per traject tussen de 7 en de 8 ligt – al blijken er nog aardig wat coachingsjunkies te zijn die meer dan 20 gesprekken voeren.

'Een stuk of 8 gesprekken heb je inderdaad meestal wel nodig', weet Van Kimmenade uit ervaring. 'Ten slotte gaat het hier om meer dan het aanleren van een trucje. Het gaat een niveau dieper: er moeten nieuwe overtuigingen ontstaan. Dat lukt niet van de ene dag op de andere.' Overigens vinden de meeste van deze gesprekken (29%) eens per maand plaats (11% elke week, 25% tweewekelijks, 16% driewekelijks, 16% minder dan 1 keer per maand).

Niet in elke organisatie past coaching al in de bedrijfscultuur. 'Op sommige plaatsen zien ze het als een uiterste redmiddel wanneer iemand problemen heeft', zegt Schutte, 'terwijl het in mijn ogen een regulier hrm-instrument zou moeten zijn, een strategisch opleidingsmiddel, net als trainingen, cursussen en interventie.'

Zit daar misschien een zeker eigenbelang bij? Veel pedicures vinden deskundige voetverzorging ook een must. 'Nee, ik kom zelf juist uit de hr. In mijn vorige baan, als hr-adviseur bij Telfort, heb ik er ook al voor gepleit om coaching als een regulier instrument te beschouwen. Inmiddels hebben ze daar nu interne coaches opgeleid.'

Met interne coaches weet je als organisatie meteen waar je aantoe bent: je kent je coaches en hun kwaliteiten. Maar in veel gevallen worden coaches voor elke klus tijdelijk

Intermediair Coaches: de betere keus

Wie een coach wil, gaat niet in de Gouden Gids bladeren. Uit de enquête bleek dat vrijwel iedereen zijn coach zoekt en vindt via het eigen bedrijf of, vaker nog, via-via. Als alternatief daarvoor hebben *Intermediair* en Stichting Coach gezamenlijk *Intermediair Coaches* gelanceerd. Op de site intermediair.nl/coaches kunnen coaches met een keurmerk van de stichting zich presenteren aan een publiek van hoog opgeleiden tot 45 jaar bij bedrijfsleven en overheid. En, niet te vergeten, aan p&o'ers die overwegen coaching voor deze doelgroep in te kopen. Beide samenwerkingspartners hopen op deze manier het verschijnsel coaching verder te verbreiden én de kwaliteit van het aanbod te garanderen.

Meer info: www.intermediair.nl/coaches

ingebruikt. Hoe kom je aan een goede? Het komt inderdaad op een goede selectie aan, beaamt Van Kimmenade. 'Iedereen mag zich coach noemen, en er zijn er erg veel. Ik zou het zeer toejuichen als het kaf van het koren werd gescheiden, want er zit echt wel kaf tussen. Wat Cedeo op trainingsgebied doet, zou op coachinggebied ook moeten gebeuren.'

Schutte heeft gezien dat *Intermediair* en Stichting Coach! samen een selectie van coaches op internet aanbieden (zie kader), en juicht dat toe. 'Wil je er als p&o'er iets aan hebben, dan zullen dat er wel echt meer moeten worden. Maar bovenal gaat het erom een goede relatie op te bouwen met een coachbureau dat je organisatie kent.' Overigens streeft *Intermediair Coaches* ernaar om eind 2006 een keuze uit 75 coaches te bieden. <

Waarom werknemers zich laten coachen

