

Coaching een wondermiddel?

Over inbedding van coaching in het HR-beleid

Fer van den Boomen

Coaching lijkt een wondermiddel voor elke organisatie. Het past ook goed bij de eisen die in de huidige tijd aan medewerkers worden gesteld: die moeten zichzelf leren sturen in het werk, en zichzelf daarbij ook nog eens voortdurend leren ontwikkelen. Coaching kan daar ook inderdaad aan bijdragen. Whitmore schreef al: coaching stimuleert bewustzijn en verantwoordelijkheidⁱ. Je zou verwachten dat zoiets belangrijks onderdeel van het personeelsbeleid uit zou maken. Toch gebeurt dat nauwelijks. In de praktijk wordt coaching slechts in vage algemene termen bejubeld, en verder vooral ad hoc ingezet: pas als medewerkers er zelf om vragen of als er iets 'mis' gaat. Doordat een goede inbedding in het HR-beleid ontbreekt blijft de toegevoegde waarde van coaching beperkt.

Sommige organisaties doen dat min of meer bewust: coaching biedt de medewerker dan een 'vrije ruimte' waarin deze aan zichzelf kan werken. Het persoonlijk welbevinden van de medewerker komt dan centraal te staan. Impliciet gaat men er dan vanuit dat als die zich *persoonlijk* ontwikkelt, dat ook automatisch de organisatie ten goede zal komen. Is het niet op de korte termijn, dan wel op de langere termijn. Het is echter maar de vraag of dat ook klopt. Coaching kan immers ook voor heel andere doeleinden worden ingezet: als statussymbool voor het management ('heb jij nog geen coach?'). Of als doekje voor het bloeden voor de niet functionerende medewerker ('coaching voor de dossiervorming'). Of zelfs oneigenlijk worden gebruikt ('het lijkt inderdaad een onmogelijke opdracht, maar je krijgt wel een coach'). Coaching kan met andere woorden ook situaties in stand houden die juist verandering behoeven.

Ondertussen wordt volop met de mond beleden dat het personeel 'het kapitaal' vormt van de organisatie: het zijn toch de medewerkers die het werk niet alleen uitvoeren, maar er ook voor zorgen dat de organisatie leert, en liefst sneller leert dan de concurrentie. Om dat mogelijk te maken zal het niet voldoende zijn om te vertrouwen op zelfsturing 'van onderop'. Er zal enige sturing 'van bovenaf' in de vorm van beleid voor nodig zijn om medewerkers daartoe ook in de gelegenheid te stellen. Opmerkelijk is dat daar bij coaching alleen in algemene zin over gesproken wordt: zelfs met externe coaches worden *in de praktijk* nauwelijks gezamenlijke doelen vanuit de medewerker en de opdrachtgever afgesproken. In meer dan de helft van de gevallen worden er zelfs helemaal geen doelen geformuleerd.ⁱⁱ Terwijl het meestal heel goed mogelijk is om bij aanvang van een coachingstraject in gezamenlijk overleg met de betrokkenen concrete doelen te stellen, en achteraf te expliciteren in hoeverre die doelen ook behaald zijn, en merkbaar zijn op de werkvloer. Maar dan moeten daarover wel afspraken over worden gemaakt: een beleid over het inzetten van externe coaches.

Maar beleid maken vraagt wel om het formuleren van een heldere visie op wat coaching in de organisatie betekent. En dat valt niet mee. Het lijkt alsof iedereen wel weet wat coaching inhoudt. Alsof iedereen meteen weet wat er bedoeld wordt als je er het labeltje 'coaching' aan hangt. Terwijl als je erover doorpraat er hele verschillende dingen onder die noemer plaatsvinden: mentoring, training, counselling, advisering, of gewoon leidinggeven, en soms ook inderdaad coachingⁱⁱⁱ. Coaching inzetten in organisaties vraagt om een gezamenlijk gedragen visie op wat er onder coaching verstaan wordt, op welke bijdrage coaching kan hebben binnen de organisatie (naast of in aanvulling op andere vormen van begeleiding), en door wie coaching kan worden uitgevoerd. Dat vraagt ook om helder te formuleren wat leidinggevendenden, seniors, en P&O'ers zelf kunnen doen, en wat beter uitbesteed kan worden. En als het wordt uitbesteed, aan wie dan; ook dat gebeurt in de praktijk voornamelijk via via, terwijl er vanuit de beroepsgroep inmiddels allang harde criteria geformuleerd zijn over wat kwalitatief goede coaches zijn^{iv}.

Ook als de visie op coaching helder is, kost het nog de nodige oefening om coaching ook in de praktijk te kunnen brengen, ook al zijn de principes ervan eenvoudig: 'it takes a day to learn, but a lifetime to master'. Coaching betekent stimuleren dat de medewerker zijn bewustzijn vergroot en op grond daarvan zijn verantwoordelijkheid op een andere wijze gaat invullen. Maar hoe doe je dat dan als coach? In die rol past het minder goed om de ander je eigen visie op te dringen: 'doe het maar zo, dat werkt het beste'. Maar wat doe je dan wèl om zelfsturing te stimuleren? Op zijn minst zal enige scholing hiervoor nodig zijn. En niet alleen voor leidinggevendenden, ook voor seniors en adviseurs. Ook zij blijken in de praktijk van het coachen gemakkelijk te zwichten voor de verleiding om hun eigen zienswijze bij de ander 'in te slijpen'. Vergroten van de bekwaamheid om te kunnen coachen, en ook een vorm vinden om die bekwaamheid op peil te houden en zelfs uit te bereiden kosten nu eenmaal tijd en energie. Zeker omdat in de praktijk sprake kan zijn van verschillende rollen, met verschillende waarden: managers, seniors en P&O'ers zullen onder andere moeten leren om hun 'pettenprobleem' te hanteren.

Ook als je weet wat coaching inhoudt, en over voldoende vaardigheden beschikt om het vorm te kunnen geven, zal de dagelijkse praktijk van het coachen weerbarstig zijn: weten hoe het moet wil nog niet zeggen dat het lukt om dat voor elkaar te krijgen. Coaching is een complexe aangelegenheid, waarin je als coach in de concrete situatie steeds weer opnieuw moet uitzoeken hoe je verder kunt gaan. Met protocollen kom je er niet. Neem bijvoorbeeld het volgende dilemma van de leidinggevende: 'mijn medewerker dreigt een fout te maken; moet ik hem nu als manager corrigeren om de schade voor dit moment te beperken, of kan ik die fout als coach toch toestaan opdat hij er voor de toekomst van kan leren?'. Of de moeilijkheid van de senior: 'ik weet allang hoe mijn junior-collega dit probleem het beste kan oplossen, maar hoe kan ik hem nou stimuleren zijn eigen manier van kijken aan te scherpen, zonder dat ik mijn inhoudelijke expertise impliciet laat doorwerken?' Of de vertwijfeling van de P&O'er: 'Dit is nu al de derde medewerker van deze leidinggevende die ik naar een externe coach moet verwijzen; zou ik een ingang kunnen vinden om deze leidinggevende eens zelf te gaan coachen op zijn functioneren?'

Coaching is zeker geen panacee voor alle problemen in een organisatie. Het kan wèl een bijdrage bieden aan de noodzaak om maatwerk te bieden in het stimuleren van meer bewustzijn en verantwoordelijkheid van medewerkers. Maar waar, en wanneer, en bij wie, en hoe, vraagt om uitzoeken, erover praten, manieren uitproberen en er ook iets met elkaar over afspreken: zó doen we het voorlopig in onze organisatie. Om coaching tot een succes te kunnen maken, is met andere woorden beleid nodig. Aan de HR-afdeling om daarin het voortouw te nemen.

Noten:

1. J. Whitmore (2003) *Succesvol coachen*. Coachen: de managementstijl voor betere prestaties van individu en team. Soest. Nelissen [7^e geheel herziene druk]
2. G. Dorren (2006) 'Coachen is geen therapie'. Vergroten persoonlijke effectiviteit hoofddoel. In: *Intermediair PW* 10 juni 2006. p 22-23
3. Elders hebben we de volgende –vrij volledige- omschrijving gegeven: 'Coaching is een doelgerichte methode van begeleiden van leren, gericht op het zelfstandig functioneren van individuen of teams binnen een specifieke organisatiecontext'. In: F. van den Boomen, M. Hoonhout & R. Merkies (2004) *Professionele dilemma's van de coach*. Het maken van verantwoorde keuzen. Soest, Nelissen. p. 18.
4. Zie www.stichtingcoach.nl

Gepubliceerd in: Business in H.R.D. augustus 2008

- ⁱ J. Whitmore (2003) *Succesvol coachen*. Coachen: de managementstijl voor betere prestaties van individu en team. Soest. Nelissen [7^e geheel herziene druk]
- ⁱⁱ G. Dorren (2006) 'Coachen is geen therapie'. Vergroten persoonlijke effectiviteit hoofddoel. In: *Intermediair PW* 10 juni 2006. p 22-23
- ⁱⁱⁱ Elders hebben we de volgende –vrij volledige- omschrijving gegeven: 'Coaching is een doelgerichte methode van begeleiden van leren, gericht op het zelfstandig functioneren van individuen of teams binnen een specifieke organisatiecontext'. In: F. van den Boomen, M. Hoonhout & R. Merkies (2004) *Professionele dilemma's van de coach*. Het maken van verantwoorde keuzen. Soest, Nelissen. p. 18.
- ^{iv} Zie www.stichtingcoach.nl