

## Resultaatgericht; Hoe bedoelt u?

Fer van den Boomen en Rinus Merkies

Veel coaches en auteurs over coaching vatten coaching op als een resultaatgerichte begeleiding. We doen dat zelf ook: we omschrijven coaching elders als een doelgerichte methode van begeleiding van het leren van teams en individuen gericht op zelfstandig functioneren binnen een bepaalde organisatiecontext (van den Boomen en Merkies, 2002). Resultaatgericht in een omschrijving opnemen houdt vrijblijvendheid enigszins buiten de deur. Maar het wekt ook verwachtingen: inspanningen in tijd en geld zullen de moeite waard blijken. Vandaar de voorkeur voor het werken met duidelijke, liefst SMART geformuleerde doelen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht en Tijdsgebonden). We schrijven 'enigszins buiten de deur' want 'resultaatgerichtheid' blijkt een veelheid aan min of meer samenhangende betekenissen te omvatten.

### Veelheid aan betekenissen

Zo noemt de Van Dale resultaten als *producten (of vruchten)* van inspanningen, als *effecten* van doelgerichte verandering, als bijna automatische *gevolgen* van voorafgaand gedrag, als *uitslagen* van een bepaald experiment, als *successen* die behaald worden, of als *prestaties* die geleverd zijn. In coaching komen deze verschillende betekenissen ook voor. En als coaches in hun streven coaching op de kaart te zetten, aannemelijk pogen te maken dat coaching daadwerkelijk bijdraagt aan de resultaten van de organisatie, dan vatten zij resultaat weer iets andere op, nl. als *het verschil tussen inkomsten en uitgaven van een bedrijf*.

Ons lijkt het verstandig dat de klant, de coach en (niet te vergeten) de opdrachtgever nagaan of ze het wel over hetzelfde hebben. Of ze dezelfde verwachtingen hebben als ze het over resultaten hebben. Afstemmen van verwachtingen van alle betrokkenen wordt dan een belangrijke eerste stap in een coachingstraject. Zeker omdat de meervoudige betekenissen van resultaten tot allerlei dubbelzinnigheden aanleiding kunnen geven. We zullen hieronder aan de hand van een casus toelichten wat voor verschillende resultaten er zoal te onderscheiden zijn.

*Een manager van een ICT-bedrijf meldt zich voor een oriënterend gesprek. Zij merkt dat haar enorme betrokkenheid bij het bedrijf waar zij werkt tanende is. Zij heeft het gevoel dat zij een beetje tegen haar grenzen aanloopt. Zij heeft wel aanbiedingen van andere organisaties, maar is daar nog niet op ingegaan. Daarvoor is haar betrokkenheid nog te groot. Zij beseft dat haar zeer goede staat van dienst een succesvolle indruk kan geven, maar innerlijk voelt ze zich eigenlijk erg onzeker. Ze typeert zichzelf als een enorme streber en een harde werker die dat ook van anderen eist, en geeft aan dat zij het zichzelf daarmee lastig maakt. Veel frustratie en lange werkweken zijn het gevolg. Misschien is coaching iets voor haar?*

### Beoogd doel en behaald product

Op zich lijkt coaching hier passend. Coaching is immers gericht op het zelfstandig functioneren binnen de organisatiecontext. De manager spreekt samen met de coach een coachingstraject van 12 bijeenkomsten af. Vooraf stelt de manager doelen op die zij met de coaching wil bereiken. Daarmee is ook een eerste onderscheiding te maken, namelijk die tussen *vooraf beoogde tegenover achteraf behaalde producten*. De manager legt in het contract met de coach de vooraf beoogde doelen vast en rapporteert aan het einde van het

traject schriftelijk welke resultaten zij heeft behaald.

*Vooraf fomuleerde zij als doelen:*

1. *Een betere balans tussen werk en privé*
2. *Op een meer coachende manier leidinggeven*
3. *Een duidelijke vervolgstap nemen in de eigen carrière*

*Na afloop rapporteert zij als producten van de coaching:*

1. *Ik heb rust genomen voor privé-dingen. Beslissingen genomen over wat wel te doen en wat niet meer. Taken en verantwoordelijkheden opnieuw gedefinieerd. Ben niet meer alleen aan het geven maar ook aan het ontvangen. Onder andere door ook zelf dingen te doen en mensen op te zoeken waar ik van kan leren*
2. *Ik heb nu meer in de hand dan voorheen. Vooral omdat ik meer duidelijkheid kan verschaffen in de wederzijdse verwachtingen die er bestaan. Ik ben nu meer gericht op wat mensen willen leren. Die andere kijk levert meer ruimte op en dat maakt het werk voor mijn medewerkers én mijzelf plezieriger. En ik maak nu ook heldere beslissingen als voor mij een duidelijke grens bereikt is, in plaats van dat ik blijf aanmodderen.. Ik beseft nu dat leidinggeven op een coachende manier leuk is.*
3. *Ik beschik over voldoende bagage om mijn eigen ontwikkeling binnen mijn huidige functie verder zelf uit te stippelen en er een eigen invulling aan te geven, dus ik hoef niet weg*

### **Verwacht resultaat en onverwacht effect**

In deze casus was er sprake van een tevreden klant. Voor de manager waren de bovenstaande resultaten min of meer ook verwacht. Maar er is wel een onderscheid te maken tussen *verwachte en onverwachte resultaten*. Er deed zich namelijk ook een onverwacht effect voor. De manager uit de casus rapporteert in haar eindverslag met betrekking tot haar carrière:

*Ik leg mezelf geen druk meer op om voor een bepaalde datum weg te moeten zijn. Ik stel hierin geen deadline meer. Ik ben me meer bewust geworden van wat ik in mijn werk en privé doe, en beseft dat ik daardoor plezieriger en vrijer in het leven sta. De druk is er vanaf. Het werk en de organisatie ziet er nu ook plezieriger uit. Ik beseft nu duidelijker dat ik me niet teveel door mijn omgeving hoef te laten beperken, dat ik zelf mijn eigen keuzes kan maken. Ik volg hierin nu weer mijn eigen spoor. Een enorme positieve verandering. Ik voel me in ieder geval sterk om verder te gaan!*

### **Gewenst en ongewenst gevolg**

Hier vielen de resultaten mee. De manager leerde meer dan zij verwachtte (en misschien stilletjes hoopte). De resultaten kunnen natuurlijk soms ook tegenvallen en dus in plaats van *een gewenst een ongewenst gevolg* hebben. Bijvoorbeeld doordat de klant tot de ontdekking komt dat zij tot minder in staat is dan verwacht. Of dat zij tot de conclusie komt dat ze weg wil bij dit bedrijf. Zover kwam het bij deze manager niet. Maar het kan er soms wel om hangen.

*Tijdens het traject kwam een conflict aan het licht dat deze manager had met de directie. Het betrof een aantal emolumenten die zij - mondeling - toegezegd had gekregen vanwege haar grote verdiensten voor het bedrijf. Door gericht te leren onderhandelen heeft zij een resultaat kunnen behalen op een manier die de verhouding met de directie werkbaar hield. Een aanzienlijk deel van de agenda van de coaching is op leren onderhandelen gericht geweest.*

De uiteindelijke uitslag (het nakomen van de mondelinge toezeggingen) was voor de manager een gewenst - zij het niet vooraf expliciet benoemd - resultaat. Het leverde haar behalve een beloning in materiële zin ook erg veel lucht op, waardoor ook de andere resultaten behaald konden worden. De directie - tevens opdrachtgever van deze coaching - zal dit onverwachte gevolg van de coaching wellicht eerder als ongewenst effect benoemen. Op korte termijn kost het geld. Mogelijk zal er op de langere termijn weer wat genuanceerder naar gekeken worden.

### **Succes voor de klant en voor de organisatie**

Daarmee komen we op het onderscheid *voor wie de resultaten van de coaching zijn*. Ook een coach kan resultaten behalen in de zin van aanzien, geld, macht, etc. We laten dat hier buiten beschouwing en richten ons op resultaten die respectievelijk van belang zijn voor de klant en voor de organisatie. Die resultaten kunnen van elkaar verschillen.

In de casus zijn de resultaten voor de klant duidelijk naar voren gekomen. Ze geeft aan dat ze 'trots' is op het bereikte resultaat, en ervaart deze als een succes. De coach onderschrijft dat. In zijn eindverslag meldt hij:

*'Zoals ik je nu meemaak heb je voor jezelf helder wat je beweegt en hoe je daar vorm aan kunt geven. Kernachtiger kan ik het niet uitdrukken. Misschien nog met de toevoeging dat je die vorm al doende vindt en in het contact met anderen gestalte geeft. Dat is volgens mij de kern van wat je hebt verworven. Dat was je bij aanvang van het traject behoorlijk kwijt'.*

Vanwege die laatste constatering maakte de coach ook de inschatting dat deze klant een wat langer durend traject nodig had om het met succes af te ronden. Dat wil zeggen; het beoogde resultaat van weer meer grip te krijgen op haar eigen werk ook te behalen.

Aan de suggestie van de coach om het traject af te ronden met een driegesprek tussen coach, klant en opdrachtgever is door de opdrachtgever geen gehoor gegeven. Dat maakt het lastig om te beoordelen wat de organisatie ermee is opgeschoten. Voorstelbaar is dat de directie het resultaat als volgt zou omschrijven:

*Misschien is het in deze fase van de ontwikkeling van het bedrijf realistisch dat medewerkers zich meer richten op en zich houden aan afgebakende taken en verantwoordelijkheden. En ook dat zij zich sterker richten op beloningen en andere emolumenten. Gelukkig hebben we met dit traject een goede en gewaardeerde medewerker voor de organisatie kunnen behouden. Verfrissend is het type leiderschap waar deze medewerker nu mee bezig is. Mogelijk is dat precies hetgeen de organisatie nodig heeft voor de volgende stap in de ontwikkeling.*

### **Expliciteerbare en waarneembare prestatie**

Het behalen van het onderhandelingsresultaat door de manager is gemakkelijk zichtbaar te maken. Er is een duidelijk bedrag mee gemoeid. Maar de verbetering in de door de manager geleverde prestatie is moeilijk waarneembaar. Observeerbaar gedrag alleen voldoet namelijk niet bij de complexe handelingen als meer coachend leidinggeven. Het gaat dan vooral om handelingen die in interactie met anderen vorm krijgen. Wat daarbij effectief is hangt van de situatie af. Een competente medewerker ziet wat in een bepaalde situatie nodig is, is bereid om dat te doen en is er ook nog toe in staat. Dat leidt niet altijd tot zichtbaar gedrag. De manager uit het voorbeeld kan er bijvoorbeeld voor kiezen om bepaalde dingen juist te laten. Dat is alleen op een indirecte manier waarneembaar in een test of assessment. Overwegingen van de manager voor haar handelen zijn wel expliciet te maken in een

gesprek. In zo'n gesprek kan haar handelen voorafgaand aan de coaching worden vergeleken met haar optreden erna. En dat mede aan de hand van de vraag: op grond waarvan laat je nu bepaalde dingen, bij wie en hoe?

## **Slot**

Zo'n gesprek tussen klant, coach en opdrachtgever kan als afronding zinvol zijn ter verheldering van de resultaten. Beoogde en behaalde, verwachte en onverwachte, gewenste en ongewenste resultaten, resultaten voor de klant en voor de organisatie, waarneembare en expliciteerbare resultaten van coaching kunnen dan in beeld komen. Wel blijft de intrigerende vraag ook dan bestaan of de aldus expliciet gemaakte resultaten wel eenduidig aan de coaching zijn toe te schrijven. Misschien dat praktijkonderzoek met voorbeelden van 'good practices' en daaraan toegeschreven resultaten daar meer zicht op kan geven.

Gepubliceerd in: Lous van Haarst en Debbie Molhuizen (2002) *Resultaten van coaching*. De Baak Management Centrum VNO-NCW Noordwijk. p. 17-22 ISBN 90-76319-26-X