

## DE PERSONEELSCOACH IN ANDERE TIJDEN!

Andere tijden, andere eisen, andere geluiden

Bent u op de hoogte van de nieuwe ontwikkelingen in het HRM-beleid in organisaties? Kent u de vragen die de opdrachtgevers van deze tijd aan hun personeelscoaches stellen?

Deze ontwikkelingen en vragen maken duidelijk dat aan coaches in de huidige tijd andere eisen worden gesteld dan zo'n tien of vijftien jaar geleden. In dit artikel staan we stil bij wat er allemaal veranderd is en wat dit betekent voor alle partijen die een rol spelen bij coaching.

Er zijn drie partijen die bij coaching een rol spelen: de opdrachtgever, de medewerker en de coach. Soms is de coach een medewerker van de eigen organisatie die een opleiding hiervoor heeft gevolgd en (beginnende) collega's begeleidt bij het werk. Meestal is de coach iemand die van buitenaf komt, een professional die in allerlei organisaties werkt. Het voordeel van een externe coach is dat hij geen persoonlijk belang heeft bij de coaching, onpartijdig is en veel ervaringen uit andere organisaties meeneemt.

### Geluiden uit de praktijk

*De interne coach: "Gerda, ik weet dat ik het eigenlijk niet kan maken, maar ik heb onze manager toch maar verteld dat we met de nieuwe Johan wel een toppertje binnen hebben gehaald. Ja, dat zeg ik natuurlijk niet als ik dat niet echt vind".*

*De interne coach: "Nou hebben ze Marga een vaste aanstelling gegeven! Ik snap er niets van. Als ze mij als coach advies hadden gevraagd had ik zeker gezegd: niet doen! Maar ja, ik ben natuurlijk geen beoordelaar".*

*De externe coach: "De opdrachtgever wil van mij een eindverslag van de coaching met daarin mijn oordeel over het functioneren van Martijn. Dat is dan voor zijn dossier. Hoe moet ik daar mee omgaan?"*

*De externe coach: "Nou heb ik van deze organisatie al meerdere cliënten gehad. En ik hoor steeds negatieve verhalen over de interne communicatie. Wat doe ik daarmee?"*

Uit de voorgaande praktijksituaties blijkt dat er verschillend over coaching gedacht en op basis van deze inzichten verschillend gehandeld wordt. De dilemma's die hierin naar voren komen zijn o.a.:

- De zorg voor de organisatie én voor de betreffende medewerker
- Het zicht hebben op de formele posities in de organisatie en een stevige persoonlijke mening hebben
- Veel kennis hebben over de medewerkers, maar er relatief weinig mee doen
- Begeleiden en soms ook (be)oordelen in de goede of kwade zin van het woord

Wat zeg je eigenlijk als coach als je niets zegt? Dit is voor veel coaches nog een lastige vraag om eenduidig te beantwoorden. Dat je in de praktijk met zwijgen soms dubbel zo veel zegt, is men zich niet altijd bewust.

Deze manier van handelen, waarbij de coach als begeleider en niet als (mede)beoordelaar wordt ingezet of ingehuurd, komt voor een groot deel voort uit de geschiedenis van HRM en coaching in Nederland. Daarom eerst een korte terugblik op de geschiedenis van coaching, gecombineerd met een werkdefinitie van coaching. Daarna sta ik stil bij wat er in de praktijk van de opdrachtgevers en van de coaches veranderd is en welke eisen dat aan beide partijen stelt.

### **De geschiedenis en ontwikkeling van coaching**

Tot zo'n vijftien jaar geleden had iedere wat grotere organisatie een personeelsafdeling en was coaching relatief onbekend. De personeelsafdeling hield zich bezig met wat we tegenwoordig de harde kant van personeelsbeleid, personeelsbeheer noemen en was vaak veraf, controlerend, ambtelijk, instrumenten makend: salarisadministratie, ziekteverzuim, veiligheid, etc.

Met de komst van Human Resource Management kwam er een andere beweging op gang: De ontwikkeling van personeel komt voorop te staan, het wordt meer dichtbij, ondersteunend en in contact met elkaar. Als je als werkgever de persoonlijke en professionele bronnen en passies van de medewerker kan aanboren, zo is de gedachte, heb je een betere medewerker en is de medewerker gelukkiger. Beter in de zin dat een medewerker die vanuit zijn passie en kwaliteiten kan werken, meer energie en deskundigheid kan inzetten voor de organisatie. Dit betekent dat een ongemotiveerde medewerker aandacht krijgt en gesteund wordt. Vanuit de HRM-afdeling worden allerlei activiteiten georganiseerd voor de medewerkers ter verbetering van het 'werkkapitaal'. Trainingen, workshops, leergangen en coaching worden HR-instrumenten.

Hoewel coaching vanuit de sport de connotatie van de 'hoogste' doelen halen heeft, is dat niet altijd het eerste doel wanneer het gaat om de ondersteuning/professionalisering van personeel. Coaching wordt immers zowel ingezet bij jonge medewerkers die het vak nog moeten leren als bij oudere medewerkers die bijvoorbeeld met de vraag zitten hoe zij de laatste tien jaar op een plezierige manier kunnen blijven werken.

Het coachen van personeel heeft z'n roots in de zorg: coaching werd vroeger werkbegeleiding genoemd. De hoofdverpleegster deed aan het bed voor hoe de lakens van de zieke verschoond moesten worden. Een in-service opleiding waarbij de studenten, de toekomstige verpleegsters, moesten leren het werk te doen door na te doen, tegenwoordig Meister – Geselle leren geheten. Leren in de praktijk wat de regels en de doelen van de organisatie waren, ook al waren het niet altijd de persoonlijke doelen. Vragen waarom bepaalde activiteiten zo gedaan moesten worden, of vragen wanneer de student geraakt werd door een gebeurtenis, tegenwoordig reflectievragen genoemd, waren niet bedoeld voor de werkbegeleiding; dat moest bij de supervisie besproken worden...als dat al deel uitmaakte van de opleiding. Supervisie leren, van oudsher een leermiddel vanuit de maatschappelijk werk opleiding, staat juist wel stil bij het waarom van de dingen, en bij het effect wat het werk op de medewerker heeft. In de supervisie komt iemand met werkvragen als: waarom heb ik zo'n last van deze cliënten, wat zegt dat over mij?

Werken met werkervaringen, leren door middel van de reflectie op het werk, de achtergronden, de emoties die het oproept, enzovoorts staat in de supervisie centraal. En weer anders is het natuurlijk in de therapie, waar het ik, de persoon en de persoonlijke geschiedenis centraal staan en de focus niet (in eerste instantie) op het werk ligt.

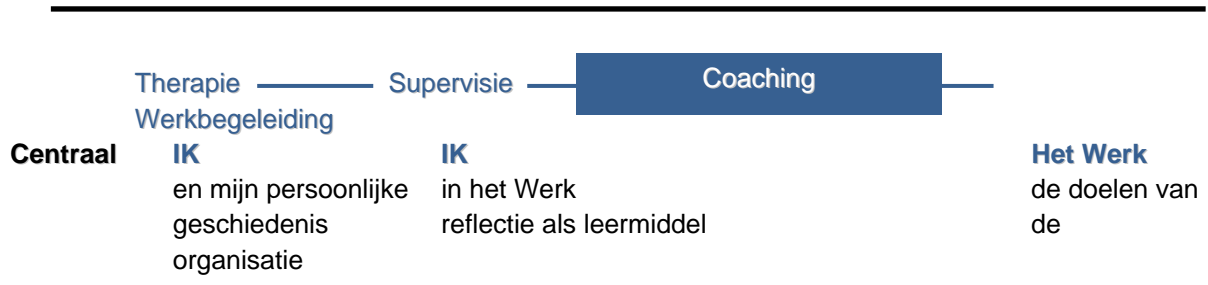
### Coaching als HRM-instrument

Hoewel coaching een gewenst leermiddel is waar velen baat bij hebben, ontstond er onhelderheid over wat het nu inhoudt. Iedereen lijkt opeens wel coach te zijn, iedere organisatie heeft er één in dienst of huurt regelmatig coaches in! Het voordeel van coaches van buitenaf is dat ze fris en zonder de gedwongen winkelnering van een interne coach kunnen opereren. Het maakt natuurlijk wel uit of de coach een therapeutische achtergrond heeft of juist totaal niet, komt de coach uit de zorg voort of uit het bedrijfsleven. Ook als het ging om het stellen en halen van doelen zijn er nogal wat verschillen te noemen. Bij het stellen van doelen is het vaak de opdrachtgever die de doelen bepaalt, soms de medewerker zelf. Dit is afhankelijk van de doelen:

- Halen van de jaaromzet
- Halvering van de afdeling voor elkaar krijgen
- De cultuur van de afdeling veranderen
- Hoe krijg ik mijn Raad van Bestuur mee met mijn plannen
- Hoe vertel ik mijn baas dat ik meer kan dan hij vermoedt
- Hoe spreek ik mijn lastige medewerker aan
- Hoe krijg ik weer energie
- Ik wil wel wat anders gaan doen, maar wat...
- Medewerker lekkerder in het vel laten zitten

Het zijn verschillende vragen die vragen om verschillende aanpakken. In mijn visie is de coach degene die zich op de lijn beweegt tussen de supervisie en de werkbegeleiding. Afhankelijk van de casus, de leerdoelen en de cliënt is hij de ene keer meer reflectief aan het werk en de andere keer meer adviserend. Soms moet je als coach een cliënt een opdracht geven om hem in beweging te krijgen, soms juist iemand de tijd geven om de reflectie in te gaan. In mijn aanpak mag je als coach wanneer nodig sturen, een medewerker een opdracht laten uitvoeren, maar wel sturen vanuit professionaliteit, omdat de situatie er om vraagt! Dit betekent dat je weet als coach waarom je de opdracht geeft, wat je ermee beoogt en hoe je er in de coaching mee verder gaat.

Schematisch weergegeven ziet het er als volgt uit:



**Wat vraagt de opdrachtgever tegenwoordig?**

Op de markt wordt er tegenwoordig meer gevraagd dan vijftien jaar geleden. Toen was het al gauw goed wanneer de coach gesprekken had met de medewerker en deze in de praktijk beter presteerde. Ook werden de coaches vaak ingehuurd voor de begeleiding van beginners, zowel in de profit als de non-profit sector. Als coach werd er telefonisch naar je doorverwezen, echte sterke leerdoelen werden niet genoemd, laat staan contractueel vastgelegd. Het vertrouwen in de coach in de achterkamertjes was groot!

Tegenwoordig is die vrijblijvendheid weg en vraagt de opdrachtgever waar voor zijn geld: hij wil de vinger aan de pols houden. Niet vanuit achterdocht, maar wel vanuit betrokkenheid, willen weten wat er plaatsvindt en eventueel mee kunnen beïnvloeden. Het gaat nu nog steeds om het welbevinden van de medewerker, maar ook om het welbevinden van de organisatie! De doelen van de organisatie komen meer centraal te staan, de organisatie moet immers ook gezond blijven! En de kosten die gemaakt worden voor coaching moeten verantwoord kunnen worden. Daarnaast vraagt de opdrachtgever ook meer van de coach: wat ziet of hoort hij in of over de organisatie waar hij in zijn leidinggevende rol zijn voordeel mee kan doen.

Ook betreft de opdrachtgever de coach en de medewerker meer bij het hele proces. Een voor-, tussen- en nagesprek met én de medewerker en de coach waarin gezamenlijk wordt besproken wat de leerdoelen zijn, hoe eraan gewerkt wordt, hoe er geleerd wordt, is een belangrijke zaak. De medewerker vertelt in dat gesprek hoe hij zich ontwikkelt, de opdrachtgever vertelt wat hij er in de praktijk van ziet en geeft feedback. De coach krijgt zo extra informatie van de opdrachtgever en ziet de medewerker in de praktijk bezig. Het is ook het gesprek waarin de coach dingen kan checken en soms al in een vroegtijdig stadium gerichte feedback geeft aan zowel de medewerker als de opdrachtgever. Het spreekt voor zich dat de medewerker niet iets hoort wat hij nog niet eerder van de coach heeft gehoord! Natuurlijk is ook van tevoren afgesproken wat wel en niet in het gesprek met de opdrachtgever zal terugkomen.

Vertrouwelijkheid is en blijft immers een belangrijk onderwerp voor de coach. Feit is wel dat het effect van coaching door zo samen te werken toeneemt: er wordt samen-gewerkt! Anderzijds worden de grenzen van de vertrouwelijkheid en geheimhouding op deze manier wel getoetst en soms wat minder zwart-wit. De valkuil is dan in een glijdende schaal terecht te komen.

**Wat vragen de andere tijden van de coach?**

Onveranderd blijft natuurlijk de belangstelling voor mensen en de houdingsaspecten van de coach: Kun je iemand accepteren zoals hij is, ben je congruent, heb je empathisch vermogen, hoe zit het met je integriteit? Daarnaast blijft het van belang dat de coach een repertoire heeft van gespreksvaardigheden en allerlei andere coach-interventies/ werkvormen. Ook wordt er op dat gebied veel meer gevraagd dan voorheen: de coach moet confronterende feedback kunnen geven, moet kunnen beoordelen en dit in ieder geval in de gesprekken met de medewerker kunnen verwoorden als feedback. Integer handelen als coach betekent dat je helder en op tijd, op het juiste moment de dingen zegt die gezegd moeten worden. Daarmee geef je de ander ook de ruimte om te wennen aan de feedback/de beoordeling en om ermee te leren om gaan. Het betekent respectvol beoordelen in plaats van onkundig oordelen, of onkundig je mond houden.

Er wordt van de coach ook gevraagd dat hij schriftelijke vaardigheden bezit: contracten maken met daarin de leerdoelen, het aantal keren dat bijeengekomen wordt, de kosten en andere zaken. De coach moet eindverslagen kunnen maken: hoe is er gewerkt, heeft de medewerker zich aan de afspraken gehouden, wat is de ontwikkeling ten aanzien van de leerdoelen en wat adviseert de coach de opdrachtgever en de medewerker voor de toekomst.

Ook moet de coach over commerciële en/of onderhandelingsvaardigheden beschikken om met de opdrachtgever, veel meer dan voorheen, te kunnen onderhandelen: wat is haalbaar en reëel als het om de leerdoelen gaat? Maar ook: welke prijs moet betaald worden voor de dienst? Wat gebeurt er als de coaching niet het door de opdrachtgever gewenste resultaat heeft? Dit zijn weer heel andere competenties en vragen om gerichte reflectievragen bij de coach: kan ik dit, wil ik dit (leren) en hoe doe ik dat dan?

De coach moet ook meer dan voorheen kennis hebben over organisaties, omgaan met veranderingen en de processen die daarbij een rol spelen. Hoe zitten dit soort systemen in elkaar, hoe werken beïnvloedingsmechanismen, welke rol kan, wil en mag de coach daarin spelen? Weten welke onderwerpen in de organisatie leven, welke belangrijke zaken er spelen, zijn van belang om het totaalplaatje van het systeem te kennen. Vanuit die insight information een adviserende rol innemen kan zowel de organisatie als de medewerker ten goede komen.

Samengevat in een schema:

Coach vijftien jaar geleden	Coach van nu
Intake met cliënt	Intake met opdrachtgever en medewerker
Mondelinge afspraken, vrijblijvend	Schriftelijke afspraken, niet vrijblijvend
Coachen bij problemen	Coachen om te ontwikkelen
Verplicht	Verplicht en vrijwillig
Organisatie-doelen voorop	Persoonlijk en professioneel leren in combinatie met de organisatie-doelen
Vooraf begeleiding van beginnende medewerkers	Begeleiding van diverse doelgroepen
Advies geven	Reflectie stimuleren
Algemene coachings- en gespreksvaardigheden	Gevorderde coachingsvaardigheden, commerciële vaardigheden
Geen rol in de beoordeling	Rol in de beoordeling: geven van confronterende feedback
Evaluatie met medewerker	Evaluatie met medewerker en opdrachtgever

### **Een slotwoord**

Vanuit mijn lange ervaring als coach van coaches en als coach van vooral leidinggevendenden heb ik de veranderingen in de coachrol in de praktijk mee mogen maken. Om met alle betrokkenen aan het werk te zijn, te zoeken wat het beste voor de medewerker én de organisatie is, in gezamenlijkheid en niet vanuit de oude tegenstelling werknemer – werkgever en hun schijnbaar tegengestelde belangen, is een verrijking van het beroep coach, dus van mijn beroep.

*Naast al mijn studenten van de coachopleiding en de managers van diverse organisaties met wie ik over dit onderwerp de laatste jaren van gedachten heb gewisseld wil ik ook graag de volgende drie personen bedanken voor het meedenken bij het schrijven van dit artikel: Mevrouw H.A.G. Nauta, adviseur HRM, mevrouw J. Jorritsma, directeur Thuiszorg V & V Carinova en mevrouw R. Kupers, lid CvB RSG Enkhuizen.*

Gerda Nobel

Senior trainer / adviseur, coach, supervisor en leersupervisor