



Coaching: hype of 'must have'?

Coaching is met een enorme opmars bezig. Steeds vaker zetten bedrijven coaching in als het gaat om groei en ontwikkeling van werknemers, leidinggevenden en directie. Maar wanneer is coaching interessant en voor welke vraagstukken? En wat kunt u als logistiek manager met coaching bereiken? Expert Martinique Walraven, van coachingbureau (a)HeadWork, gaat hier dieper op in.

TNS NIPO deed onderzoek naar de inzet van coaching. Zo'n 500 P&O'ers en HR-directeuren werden ondervraagd. Het resultaat? Coaching neemt met 86 procent een vierde plaats in op de lijst meest populaire middelen die worden ingezet voor ontwikkeling. Cursussen (97 procent) stonden op een, gevolgd door opleidingen (96 procent) en trainingen (94 procent). Maar uit hetzelfde onderzoek bleek ook dat als het gaat om de effectiviteit van deze middelen, coaching op nummer een staat. Het is dus de moeite waard eens te kijken wat coaching voor u als logistiek manager zou kunnen betekenen.

Definitie coaching

Om een definitie te geven: Coaching is een begeleidingsvorm, gebaseerd op gelijkwaardigheid en eigen verantwoordelijkheid. Hierbij ontwikkelt de coachee, door middel van interactie met de coach, (zelf)bewustzijn, competenties en effectief gedrag. De intentie van coaching is het beste uit individuen en teams naar voren te halen. Hoe dat er in de praktijk uit ziet? De belangrijkste technieken die een coach inzet zijn luisteren, doorvragen, invoelen en reflecteren. Luisteren naar het verhaal zelf, maar ook naar de woorden die tussen de regels door worden gezegd.

Methodieken

Daarnaast werkt een coach voornamelijk met het stellen van open vragen. Dit zorgt ervoor dat een coachee inzicht krijgt in het eigen denken en handelen, zodat hij of zij daarna in staat is zelf verandering aan te brengen. Naast deze basisvaardigheden, maakt een coach gebruik van een diversiteit aan methodieken, als bijvoorbeeld Kernkwadranten van Daniel Ofman, Teamrollen van Belbin, u misschien wel bekend.

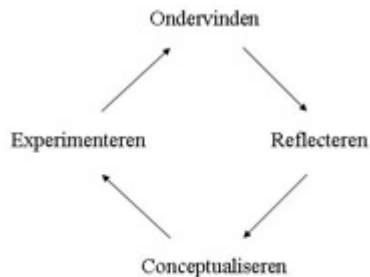
Een voorbeeld

Als logistiek manager zou u graag willen dat uw team zelfstandiger opereert, zodat u uw aandacht kunt richten op inhoudelijke zaken in plaats van brandjes te blussen binnen het team. U vindt het echter lastig om de touwtjes wat te laten vieren en uw medewerkers de vrije hand te geven. Maar hoe

meer u controle probeert te houden, hoe minder zelfstandig uw medewerkers werken. U houdt dus als het ware het gedrag van uw medewerkers in stand.

Effectief gedrag

Met een coach kunt u werken aan het verbeteren van uw eigen coachvaardigheden. Hoe zorgt u ervoor dat u uw medewerkers op het niveau krijgt dat u graag zou willen bereiken? Samen met de coach gaat u kijken naar uw eigen gedrag, uw denken en handelen. Aan de hand van praktijksituaties, reflectie door uw coach en oefeningen, leert u effectief gedrag voor uw coachvraag te ontwikkelen.



Leercirkel van David Kolb

Leercirkel

Om u inzicht te geven in hoe een coachproces in zijn werk gaat, laat ik u de leercirkel van David Kolb zien. Hij beschrijft vier fasen in het leerproces.

Fase 1. *Ondervinden*. Wat is de situatie? Wat hebt u ervaren? Bijvoorbeeld: een meningsverschil met een medewerker.

Fase 2. *Reflectie*. Wat is er gebeurd? En waarom? U gaat onderzoeken wat er is gebeurd en waarom het op deze manier is verlopen.

Fase 3. *Conceptualiseren*. Het ontwikkelen van alternatieven. U gaat kijken hoe u de situatie een volgende keer anders zou kunnen aanpakken.

Fase 4. *Experimenteren*. Wat gaat u concreet doen? De alternatieven die u in fase 3 heeft bedacht, gaat u uitproberen. Zo leert u voor u passend alternatief te vinden, maar vooral effectief gedrag te ontwikkelen.

Belemmerende patronen

Een ander voorbeeld. In het logistieke team dat u aanstuurt, zijn mensen sterk gericht op het behouden van harmonie in het team. Het team spreekt elkaar niet aan op (ongewenst) gedrag en verantwoordelijkheden, en conflicten worden voorkomen. Het probleem dat u kent, is dat het team niet van elkaar leert, er onderhuids irritaties ontstaan die niet worden uitgesproken en het team een passieve houding heeft.

Resultaten verbeteren

De aanpak? Het team kan worden gecoacht op samenwerken, feedback geven, open communiceren en omgaan met conflictsituaties. Het resultaat? Het team werkt constructief, bespreekt problemen openlijk om ervan te leren en heeft een actieve houding. De resultaten van uw afdeling verbeteren.

Vraagstukken coaching

Welke vraagstukken kunt u nog meer met coaching aanpakken? Op individueel gebied kunt u denken aan vragen als: Hoe kan ik mijn leidinggevende competenties versterken? Wat zijn mijn drijfveren? Hoe leer ik om te gaan met kritiek? En hoe kan ik mijn leiderschap vergroten? Centraal bij persoonlijke coaching staat uw leertraject. Waarin wilt u groeien? Wat wilt u ontwikkelen? Waar loopt u tegenaan en wat wilt u doorbreken?

Elkaar inspireren

Op teamgebied kunt u denken aan doelen als het verbeteren van sfeer binnen het team, het verbeteren van het werkplezier en het vergroten van resultaten. Thema's die belangrijk zijn op dat gebied zijn communicatie, samenwerken en feedback geven. Dus onderwerpen als inzicht in elkaars kwaliteiten, luisteren naar elkaar, elkaar inspireren, van elkaar leren en waardering voor elkaar. Want name op het vlak van waardering, respect en open communicatie is er volgens mij binnen het bedrijfsleven nog veel te behalen.

Coach kiezen

Als u duidelijk heeft waarvoor u een coach wilt inzetten, is de volgende stap het selecteren van een passende coach. Waar moet u op letten bij deze keuze? Een van de belangrijkste aandachtspunten bij het inzetten van een coach is de klikfactor. Coaching is mensenwerk en dat menselijke samenspel is dan ook van groot belang. Maak voor uzelf een lijstje van wat u belangrijk vindt. Wilt u de zekerheid die grote coachingbureaus u wellicht kunnen geven, of kiest u voor flexibiliteit en toewijding bij een wat kleiner bureau.

Tips voor selectie proces

Wat tips op een rij voor het selectieproces:

- Bedenk voor uzelf wat uw coachvraag is, ofwel wat wilt u hebben bereikt aan het einde van het coachtraject?
- Nodig twee tot drie coaches uit om mee kennis te maken (de meeste coaches kennen een vrijblijvend kennismakingsgesprek)
- Vraag naar referenties en naar de aanpak van de coach
- Luister naar uw gevoel; de klikfactor is erg belangrijk in het selectieproces.

Kosten en baten

Uiteraard zijn de kosten altijd afhankelijk van de vraag, maar om u een indicatie te geven, een paar voorbeelden op een rij. Stel dat u als logistiek manager aan de slag wil met een vraagstuk, zoals het coachen van uw mensen. U volgt dan een coachingtraject dat bestaat uit zo'n zes tot acht gesprekken. Een gemiddelde coachsessie van anderhalf uur kost 150 euro. Stel dat u acht gesprekken heeft met uw coach, dan zijn de kosten 1.200 euro voor het coachingtraject. De baten? Aan het einde van het coachtraject bent u in staat uw mensen op een effectieve wijze te coachen. Het lukt u om het team om het niveau te brengen dat u al langer voor ogen had. De resultaten van uw afdeling verbeteren.

Meerdere sessies

Een ander voorbeeld. Een team dat wil werken aan het verbeteren van de communicatie binnen het team, de onderlinge sfeer en de resultaten, kan bijvoorbeeld kiezen voor een aantal coachingsessies waarbij onderwerpen aan de orde komen waarvan open communicatie, samenwerking en feedback belangrijke onderdelen zijn. Zo'n teamtraject omvat dan bijvoorbeeld vier dagdelen, die gespreid plaatsvinden, om toepassing in de praktijk mogelijk te maken en ervaringen te bespreken tijdens het coachingtraject.

Op herhaling

Kosten voor een dergelijk voorbeeldtraject van vier dagdelen, liggen rond de 6.000 euro voor coachwerk door twee coaches. Hierbij is het wenselijk dat het team een keer per jaar op 'herhaling' gaat. Kosten voor een herhalingsdag in bovenstaand voorbeeld, liggen dan rond de 2.000 euro voor een dag.

Hype of 'must have'?

Bedrijven kunnen zich afvragen of coaching binnen hun organisatie gewenst is. Steeds meer bedrijven beginnen het nut in te zien. De klant van tegenwoordig is veeleisend en vraagt van uw bedrijf om voorop te lopen in bepaalde ontwikkelingen. Coaching kan daarbij dienst doen. Het zorgt ervoor dat u optimaal gebruikmaakt van de kwaliteiten van uw mensen en van uzelf. Zodat u efficiënter kunt opereren, in een plezierige omgeving werkt en de resultaten van uw organisatie kunt verbeteren. Om zo de concurrentie een stap voor te blijven. Dus coaching, een hype, of een 'must have', kiest u maar...

Publicatiedatum: 21 augustus 2006

Auteur: Martinique Walraven

Martinique Walraven

Geboortejaar: 1977

Bedrijf/ functie: oprichter en coach bij coachingbureau (a)HeadWork

Werkervaring: acht jaar aan de bureauszijde in diverse communicatiefuncties. In 2004 coachingbureau (a)HeadWork opgericht.

Contact: martinique@aheadwork.nl

Website: www.aheadwork.nl