

Publicatie: De Gelderlander
Datum: 10-07-2004

Een betere baas met hulp van coach

Door Jacqueline van Ginneken

Nijmegen - Managers vinden een personal coach steeds normaler. Ook anderen ontdekken coaching als een manier om inzicht in zichzelf te krijgen. Coaching is aan een opmars bezig. "Een horkerige baas kan er veel aan hebben."

Ze staat aan het hoofd van een productie-afdeling van honderd mensen. Een geweldige baan. Maar hoe kan Suzanne - midden dertig, hoogopgeleid - haar mensen beter motiveren? "Ik was gewend om in discussies er alsmaar nieuwe argumenten in te gooien. Dat werkte niet altijd. Nu heb ik geleerd om meer naar het proces te kijken: loop ik niet te hard, heb ik iedereen nog wel mee." Na zes gesprekken heeft Suzanne afscheid genomen van haar personal coach. Haar probleem is opgelost, ze kan weer verder.

Klanten die hogere eisen stellen aan je professionaliteit, motivatieproblemen, twijfels bij de baas over je functioneren, verzuipen in het vele werk of gewoon het spoor bijster geraakt in een uitgedijde organisatie die meer en meer verlangt van werknemers. Het kunnen allemaal redenen zijn om een personal coach te nemen, zegt Monique Meeuwisse, coach bij het personeels- en organisatieadviesbureau GITP. Het gaat vaak om hoogopgeleiden, professionals zoals advocaten, managers, hoge ambtenaren de hulp van een personal coach inschakelen. Vaak functioneren ze goed, zijn ze succesvol, maar op een of twee punten komen ze niet goed uit de verf. Ze hebben daar zelf ook last van. "Dat is een voorwaarde voor een goede coaching, er last van hebben. Want dan zijn ze gemotiveerd, zijn ze bereid hun gedrag te veranderen", aldus Meeuwisse.

Uit een landelijk onderzoek van GITP onder vijfhonderd personeelsfunctionarissen, blijkt dat coaching nog mondjesmaat wordt gebruikt. Cursussen, opleidingen en trainingen worden het meest ingezet voor ontwikkeling van medewerkers. Terwijl de ondervraagden coaching wel als het meest effectieve middel beschouwen. Veertig procent van hen is dan ook van plan om er meer gebruik te maken.

Coaching is aan een opmars bezig. Een nieuwe hype? Meeuwisse denkt van niet: "Er worden steeds hogere eisen gesteld aan mensen, het werk wordt gecompliceerder, zwaarder. Dat speelt absoluut een rol bij de grotere vraag naar coaching."

Bij Hoge van den Broek, advocaten en notarissen in Nijmegen, herkennen ze dat. Coaching is hier een van de instrumenten waar advocaten en notarissen gebruik van kunnen maken. "Omdat het effectief is. Met relatief eenvoudige tips, voelen medewerkers zich zekerder. Ze krijgen inzicht in het gedrag van zichzelf en van de ander. In negen van de tien gevallen zien we zichtbaar resultaat. Mensen hebben weer plezier in hun werk, staan steviger in 't leven", zegt kantoordirecteur Jacqueline Braam. Voor sommige medewerkers is het wel een hele stap. "Alsof er iets met hen mis is. Die drempel proberen we te slechten. En iemand moet het wel honderd procent zélf willen, niet omdat de leidinggevende het nodig vindt, dan werkt het niet."

Een coach komt in beeld als de problematiek te persoonlijk is om met collega's te bespreken en weer net te zakelijk om bij vrienden je hart uit te storten. Meeuwisse: "Een coach is een deskundige buitenstaander. Soms weten mensen heel goed wat ze moeten doen, maar doen ze het niet. Er is een drempel. Een goede coach spoort die blokkade op. Meestal zijn vijf gesprekken

voldoende."

Suzanne greep de kans om een personal coach te nemen - 'een luxe' - met beide handen aan. "Er wordt als leidinggevende meer van je geëist, je blundersruimte wordt kleiner. Werknemers motiveren, inspireren, dáár wil ik aan werken. Het politieke aspect binnen het concern vind ik ook lastig: hoe kun je jezelf en je afdeling beter profileren?"

Ondersteuning in de eigen ontwikkeling is het belangrijkste doel van coaching, zo blijkt uit het GITP-onderzoek. Daarna komen 'beter presteren' en 'ontwikkelen van vaardigheden'.

Maar soms gaat het ook om een goede balans tussen werk en privé, zegt Monique Meeuwisse.

"De nieuwste generatie werknemers heeft een ander arbeidsethos. Ze beginnen er al in het sollicitatiegesprek over: wie gaat mij coachen? Jonge mensen willen begrepen, gewaardeerd, gestimuleerd en gemotiveerd worden. Ze willen hard werken, maar ze eisen daar ook hulp bij. Tien jaar geleden was dat ondenkbaar, toen werden nieuwe werknemers gewoon in het diepe gegooid."

Coaching is meer dan simpelweg het geven van tips en het oefenen van nieuwe vaardigheden. "Het hangt altijd tegen persoonlijke problematiek aan. Zwakke punten worden aangepakt, bepaalde vaardigheden moeten worden ontwikkeld, coachen is in die zin niet soft. Bij ons wordt behoorlijk zakelijk gewerkt."

Hoe werkt coaching? Meeuwisse geeft een voorbeeld uit haar praktijk. "Een advocaat zegt: het werk wordt me te zwaar, het lukt niet meer, ik verzuip. Dan ga je vragen: kennelijk levert dat harde werken je iets op. Wat dan? Imago? Het idee dat je de beste van de afdeling bent? En wat zou er gebeuren als je afscheid neemt van dat idee? Kortom: wat houdt dat gedrag in stand? Als je dat weet, kun je werken aan verandering."

Coaching is een onderwerp waar de een vrijuit over praat en waar de ander meer moeite mee heeft. Zoals Suzanne. Daarom wil ze ook niet met haar echte naam in de krant. "Het is toch heel persoonlijk." Ze kan coaching van harte aanbevelen. "Ik hoor weleens van vrienden dat ze zo'n horkerige baas hebben. Nou, die kan er ook veel aan hebben."