

BUSINESS[®] *in* COACHING

Vaktijdschrift voor Coaching en Development

Management Coaching

De zin van Management Coaching

Het coachen van het personeel is hot. Maar ook het management kan zo nu en dan een goede coach gebruiken om niet de verkeerde weg in te slaan. In dit forum laten wij een aantal experts aan het woord over Management coaching, is dit echt wel nodig?

Weggegooid geld

"Management Coaching kan weggegooid geld zijn, indien de directie niet betrokken is bij het coachingsproces," zegt Anton C.M. van Schendel, oprichter en directeur van CoachYourself Learning & Development BV. Jacky van de Goor, organisatieadviseur, coach, trainer en eigenaresse van Legende geeft een situatie aan waarbij management coaching noodzakelijk is. Het betreft coaching van managers die betrokken zijn bij grote organisatieveranderingen. "Hierbij speelt organisatiecultuur altijd een rol: de gewoontes, collectieve overtuigingen en ongeschreven regels van de organisatie bepalen het succes, dan wel falen van de gewenste verandering. En managers hebben onbewust een rol in het in stand houden hiervan. De coach maakt hen hiervan bewust," aldus Jacky van de Goor. "Management Coaching is weggegooid geld, tenzij je management coaching top-down hanteert in je organisatie en koppelt aan een leidinggevend instrument dat alle managers

in de organisatie moeten hanteren," zegt Frans van den Hombergh, directeur van Magistralis BV. Volgens hem gaat het dan pas bekijken, krijg je collegiale controle en feedback, met verankering als beoogd resultaat.

Sheila van de Sande, zelfstandig arbeid- en organisatiepsycholoog, trainer en coach van Qvadis vindt dat er een aantal belangrijke voorwaarden zijn om coaching daadwerkelijk effectief en daarmee rendabel te laten zijn. Het is volgens haar belangrijk dat degene die gecoacht wordt een wezenlijke motivatie heeft om daadwerkelijk competenties en nieuw gedrag te ontwikkelen. "De doelen en het gewenste resultaat van de coaching moeten vooraf reëel en helder geformuleerd zijn. Daarnaast is een goede match tussen coach en gecoachte van belang," aldus Van de Sande. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan is coaching volgens haar effectief. "Ik geloof niet dat elke manager een coach behoort te hebben. Wel geloof ik heilig in het nut van een Management Coach voor die

periodes waarin een manager extra ondersteuning of een verfrissende kijk op zichzelf nodig heeft," zegt Hans van der Heijden, trainer, adviseur en coach bij Van den Broek & Partners. Sheila van de Sande gaat hier nog verder op in: "Ik ben van mening dat coaching zelfs geld oplevert als het wordt ingezet als het goed gaat met een medewerker. Leren en ontwikkelen vanuit een tekort, bijvoorbeeld als een medewerker fouten heeft gemaakt, kost energie en is hard werken voor een gecoachte. Leren en ontwikkelen vanuit overvloed, biedt ruimte en de mogelijkheid tot ontdekken, van nieuwe talenten, inzichten, aanpakken en ervaringen."

Meerwaarde van de coach

Volgens Anton C.M. van Schendel kan een management coach een frisse kijk hebben op zowel het persoonlijke proces van de gecoachte als de organisatie waarin deze werkt. "De coach kan helpen nieuwe invalshoeken te ontdekken, helpen gevoelens beter te begrijpen en interpretaties te checken met de realiteit," aldus Frans van den Hombergh meent dat de meerwaarde van de coach is dat hij kan ondersteunen en kan toezien dat de doelstellingen die in het individueel ontwikkelplan staan ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. "Mensen die graag hun talenten in willen zetten, maar ook wil-

len groeien en hun mogelijkheden willen uitbouwen, kunnen met behulp van een management coach hun zelfsturend vermogen vergroten," aldus van den Hombergh. Volgens Hans van der Heijden kan een Management Coach een opening bieden op het moment dat de hectiek van het werk en alle bezigheden – naar eigen beleving – ervoor zorgen dat een manager ergens niet meer mee verder komt. "Met een frisse blik, met confronterende vragen en met oprechte aandacht voor de mens achter de manager is hij in staat ervoor te zorgen dat de manager zichzelf weer op het juiste spoor zet," aldus Van der Heijden.

Vallen en opstaan

Op de stelling dat men leert door vallen en opstaan en dat management coaching daarom overbodig zou zijn, kregen we uiteenlo-

pende reacties.

"In veel gevallen is dat ook zo. Ik heb een rotsvast vertrouwen in het zelflerende vermogen van de mens. Leidinggeven aan mensen is een zware verantwoordelijkheid, waarbij de manager direct feedback krijgt over zijn eigen functioneren," vindt Dhr. Van Schendel. Volgens hem speelt een management coach eerder de rol van sparringpartner. In die gevallen dat het zelflerend vermogen slecht ontwikkeld is, ligt er vaak een dieper probleem aan ten grondslag dat veelal in het kader van Management Coaching niet of maar gedeeltelijk oplosbaar is. Therapie is dan volgens van Schendel de interventie die eerder in aanmerking komt. Frans van den Hombergh is het ermee eens dat vallen en opstaan een goede leerschool is. Volgens hem zal een manager maar weinig leren indien in zijn situatie geen feedback

en spiegelen is gezekerd. "Moet de Management Coach dus altijd ingehuurd en extern zijn? Vooral niet, zelf een collega uitnodigen tot feedback heeft minstens zoveel waarde," aldus Van den Hombergh.

"Al doende leert men. De rol van een Management Coach is daarbij zowel proactief, actief als reactief," vindt Hans van der Heijden. Volgens hem kunnen ontwikkelingsvragen, met een juiste manier van coachen, door de gecoachte manager zelf beantwoord en vervolgens ook uitgevoerd worden. "Management Coaching leidt tot beter zelfmanagement," aldus Van der Heijden.

Volgens mevrouw Van de Goor komen de overtuigingen in een organisatie vaak voort uit de overtuigingen van de oprichters en het (top)management van de organisatie. Dit vormt het fundament voor de organisatiecultuur. Managers en medewerkers nemen deze

Anton C.M. van Schendel



CoachYourself Learning & Development BV

Anton C.M van Schendel is oprichter en directeur van CoachYourself Learning & Development BV. Dhr. Van Schendel is ruim 20 jaar werkzaam als internationaal trainer en management coach. De Coach Yourself aanpak is door hem ontwikkeld in opdracht van Philips Design en wordt wereldwijd toegepast. De aanpak gaat uit van het zelflerend vermogen van iedere professional waarbij vier drivers in balans gebracht worden, nl. Bewustzijn, Vaardigheden, Performance en Energie. De methode wordt in Nederland toegepast in de zogenaamde Performance Labs". www.coachyourself.nl

Jacky van de Goor



Legende

Legende is gespecialiseerd in cultuurverandering en samenwerkingsvraagstukken. Het in beweging brengen van mensen staat daarbij centraal. Het is Jacky's missie om mensen, organisaties en teams hun eigen legende te laten leven: in beweging te brengen richting datgene wat hen bezielt, waar het hen toe doet. Jacky is tevens auteur van 'Het Cultuurspel'. *Meer informatie op:* www.legende-advies.nl.

Frans van den Hombergh



Magistralis bv

Magistralis is een organisatieadviesbureau dat Competentie Management als tool gebruikt om veranderingen in organisaties teweeg te brengen. Magistralis heeft de volledige methodiek en systematiek van Performance Management ondergebracht in één pakket, wat je als organisatie gewoon kunt inkopen! Daarnaast heeft Magistralis zeer recent ook een ondersteunend automatiseringspakket ontwikkeld waar de manager wordt ondersteund en gemanaged in het uitvoeren van de cyclusgesprekken, die 3 x per jaar plaatsvinden en worden vastgelegd. www.magistralis.nl

vooronderstellingen en de gewoontes die eruit voortkomen vaak impliciet over. "Hierdoor zijn zij zich niet meer bewust van deze vooronderstellingen en het feit dat deze hun eigen beleving van 'de waarheid' zijn. Alleen het perspectief van de buitenstaander maakt duidelijk dat er ook een andere kijk op de waarheid mogelijk is," aldus Van de Goor.

"Leren door vallen en opstaan is absoluut mogelijk maar kan ook erg staccato verlopen en met veel pijn en emoties gepaard gaan," meent Sheila van de Sande. Volgens haar kan door (te) hard vallen echter ook langdurige en blijvende schade ontstaan aan de effectiviteit van het individu, het team/de afdeling en de organisatie. Gevolg hiervan kan zijn dat mensen uitvallen, talent verdwijnt doordat medewerkers de organisatie verlaten, hele teams niet functioneren, de

productie afneemt etc. Dit kost pas echt veel energie, tijd en geld.

"Ja, mits de managementcultuur die men voorstaat ook door de directie zélf met woord en daad wordt ondersteund. Uiteindelijk is het nog steeds zo dat voorbeeldgedrag het beste werkt," zegt Dhr. Van Schendel.

Van den Hombergh voegt hieraan toe: "Indien gericht ingezet, gekoppeld aan duidelijke doelstellingen en omkleed met accurate communicatie aan het hele bedrijf." Volgens Sheila van de Sande hebben medewerkers in een organisatie waar het inzetten van coaching de normaalste zaak van de wereld is vaak een beter inzicht in hun eigen functioneren en het effect van hun gedrag op anderen. Ze zullen elkaar eerder feedback geven en om hulp vragen. "Zo bevordert coaching een open communicatie en inzicht

in eenieders competenties en kwaliteiten," aldus mevrouw Van de Sande.

"Wat goed is voor de medewerkers is goed voor het bedrijf," menen Hans van der Heijden en Sheila van de Sande. Volgens hem leidt een goede manier van coachen van managers tot betere, vaardigere managers. "Vaardige managers leiden tot beter functionerend personeel. Beter functionerend personeel leidt tot betere bedrijfsvoering waardoor bedrijfsdoelstellingen eenvoudiger en sneller gehaald worden," aldus Van der Heijden.

Volgens Jacky van de Goor laat management coaching zien hoe zij zelf bijdragen aan het in stand houden van patronen in de organisatie, waar ze vanuit hun rol als manager vaak zelf ook last van hebben.

"Het is én... én....," meent dhr. Van der Heijden, "Maar dan alleen bij die personen en op die momenten dat het nodig is. Coaching op maat dus!" Volgens hem kan succesvolle Management Coaching wel een positieve impact hebben op het personeel van die manager.

Volgens Anton C.M van Schendel is het afhankelijk van de aard van de coachingvraag. "Voorwaarde is dat de managers betrokken zijn bij de inhoud van het opleidings- of trainingstraject en stimuleren om het geleerde in de praktijk te brengen. Gaat het echter om gedrag in het kader van cultuurverandering dan is het essentieel dat ook de managers gecoacht worden," aldus Van Schendel.

"Geef de organisatie de kans om te ontwikkelen en haar doelen te behalen. Om dat te realiseren moet je ook je medewerkers de kans geven te ontwikkelen en hun doelstellingen te behalen," vindt Frans van den Hombergh. Volgens hem is de organisatie die het voor elkaar krijgt om de individuele ontwikkeling van de medewerker concreet te bewerkstelligen en te koppelen aan de organisatiedoelstellingen spekkoper.

Volgens Sheila van de Sande is ontwikkeling van iedereen belangrijk. "Van managers wordt vaak verwacht dat zij op een coachende manier leidinggeven. Door zelf coaching te ondergaan ervaren managers wat het betekent om hulp, om inspanningen te leveren om zich aan te passen, te veranderen en te ontwikkelen. Datgene wat zij ook van hun eigen mensen verwachten. Door zelf een coaching te ondergaan, weet een manager ook wat de effecten zijn," aldus mevrouw van de Sande. ■

Sheila van de Sande



Qvadis

Qvadis is een eenmansbureau in een netwerk van professionals en houdt zich bezig met diverse vraagstukken gericht op het ontwikkelen van mensen in hun werk. Een brug slaan tussen de unieke talenten van mensen en de mogelijkheden en doelstellingen van organisaties vormt de kern. Qvadis verzorgt individuele coaching, loopbaan-coaching, assessment- en talentenonderzoeken en trainingen. www.qvadis.nu

Hans van der Heijden



Van den Broek & Partners

Van den Broek & Partners heeft als doel mensen en organisaties beter te laten functioneren. Het vertrekpunt bij al hun activiteiten is het resultaat dat men wil bereiken. Voor iemand die zich persoonlijk wil ontwikkelen zijn er diverse effectieve middelen. Coaching is er daar één van. Van den Broek & Partners adviseert organisaties bij veranderingstrajecten, ontwikkelen nieuwe werkwijzen, trainen de medewerkers en zetten de puntjes op de i met individuele coaching. Training, coaching, advies: uw einddoel is bepalend! www.bptraining.nl