

Coach als statussymbool

Gepubliceerd in de Sp!ts van 13 oktober 2008

Interne coaches die collega's begeleiden bij hun professionele ontwikkeling. Voorheen waren die er ook wel, maar de waardering is de laatste jaren behoorlijk veranderd. Gold coaching ooit als hulpmiddel voor kneusjes, tegenwoordig werkt het juist statusverhogend als je een eigen coach hebt.

door Dennis Mensink

De Haagse Hogeschool en School voor Coaching in Leiden zijn een eenjarige masteropleiding Organisatie Coach gestart. Diverse andere opleiders gingen voor en kwamen ook met opleidingen en trainingen voor (interne) coaches. 'Coaching en intervisie (groepscoaching, red.) zijn sterk in opkomst', merkt Bertie Bisschops, (groeps)coach bij Adviseurschool.nl. 'In korte tijd is er een massaal aanbod ontstaan.' Enkele bedrijven in Nederland hebben een (fulltime) beroepscoach in dienst. Volgens Bisschops heeft dit allemaal te maken met het feit dat medewerkers meer waarde hechten aan hun persoonlijke ontwikkeling. Dat blijkt ook uit de Randstad Werkmonitor, waarbij persoonlijke ontwikkeling als nummer een uit de bus kwam van dingen die werknemers graag willen. 'Interne coaching is een erg belangrijk proces voor de ontwikkeling van medewerkers', zegt Bisschops. 'Een proces ook dat steeds belangrijker wordt.' De verklaring daarin ligt in een ontwikkeling die bij veel organisaties zichtbaar is. 'Bedrijven werken sterk aan volwassen optreden van werknemers zelf: meer eigen verantwoordelijkheid. De manier van leidinggeven is minder paternalistisch. Mensen worden ontvankelijker voor feedback.'

Regels voor coaching

- durf je open te stellen;
- maak er echt geregeld tijd voor vrij;
- zoek een rustige plek, liefst buiten het bedrijf, zodat je gemakkelijker loskomt van de hectiek op de werkvloer;
- bedenk van tevoren altijd wat je graag wil (verbeteren), anders verzand je in prietpraat of smalltalk.

Houding en gedrag

Bij coaching gaat het vaak niet zoals bij trainingen en cursussen om kennis en inhoud, maar om houding en gedrag, zodat je effectiever en met meer plezier aan het werk kunt. Coaching ontstaat soms ook vanzelf. 'Medewerkers zoeken elkaar op – bijvoorbeeld

Intervisie
Een veelvoorkomende vorm van coaching is intervisie. Bij intervisie komt een groepje collega's of vakgenoten regelmatig bij elkaar om een casus te bespreken. Daarbij brengen ze hun kennis en ervaring in en leren ze van elkaar. Het belangrijkste doel is – net als bij één op één coaching – persoonlijke ontwikkeling.

buiten intervisiebijeenkomsten – en worden buddy's op de werkvloer. Ze spreken een keer per maand af en bespreken dingen waar ze tegenaan lopen.'

Het succes van coaching hangt volgens Bisschops erg af van in hoeverre je je open durft te stellen. 'We zijn niet gewend elkaar kritiek te geven. Maar het is ook een kwestie van gewenning en cultuur. In de Randstad zegt men bijvoorbeeld eerder waar het op staat. Daar moet je als buitenstaander aan wennen.'

Toch merkt ze ook dat werknemers zich bij teamtrainingen helemaal laten zien. 'Dat leren we hen ook. We maken taboes bespreekbaar. Na zo'n teamtraining laten mensen zich heel gemakkelijk spiegelen door collega's.'

Machtsverhouding

Coachen gebeurt zowel tussen medewerkers van hetzelfde functieniveau als tussen 'meerderen' en 'minderen'. Bisschops adviseert altijd het eerste type: 'Er mag geen sprake zijn van een machtsverhouding of een persoonlijk belang. Coachend leidinggeven is prima, maar je manager kan niet je coach zijn. Dat is iets heel anders. De manager heeft andere belangen bij zijn medewerkers. Bij je baas laat je je kwaadheid, irritatie of frustratie niet helemaal zien.'

In sommige organisaties fungeert de manager echter wel degelijk als coach. Zoals bij beveiliging Securitas. 'Coaching is een belangrijk hulpmiddel om mensen hoger op te krijgen', zegt Marienke Leóns, manager HRM bij Securitas. 'Beveiliging is meer dan ooit een mensenvak, waarbij dienstverlening steeds belangrijker is. Daarom doen we tegenwoordig nog meer aan coaching', zegt Patrick Brinkhof, al zeventien jaar werkzaam bij Securitas. 'Toen ik eenmaal Hoofdbeveiliging was en aangaf Branch Manager te willen worden, heeft mijn coach mij daarbij geholpen. Elke maand hadden we een één-op-ééntje. Zoals ik dat nu zelf bij Hoofdbeveiliging doe.'

Collega's reflecteren

Uit onderzoek van het vakblad Binnenlands Bestuur onder 800 bestuurders en (top)ambtenaren blijkt dat collega's (43 procent) een veel grotere rol spelen in reflectie en spiegeling dan partners (20 procent). Een grote meerderheid van deze 'coaches' is overigens oud-collega of extern collega (29 procent). 'Dat heeft te maken met een gevoel van veiligheid', zegt Bertie Bisschops van Adviseursschool.nl.

Jongste bediende als coach

Jonge medewerkers staan vaak meer open voor kritiek dan hun oudere collega's. Maar zij kunnen ook dienst doen als coaches van ervaren collega's of zelfs hun managers. Dat stelt internetbedrijf Amercom. Zeker in moderne vakgebieden als marketing zou dat opgaan. 'Om op een effectieve manier met internetontwikkelingen om te gaan, pleiten wij voor een intensieve samenwerking tussen "the old and the internetful"', zegt Bernard Jan Boekholt, creatief directeur van Amercom. 'Zet een net afgestudeerde marketeer naast een ervaren, maar minder internetbewuste marketingmanager en je hebt de juiste combinatie te pakken. Beide generaties helpen elkaar en houden elkaar bij de les.'

Bas Huis in 't Veld, bij Securitas begonnen als beveiliging, is inmiddels één van die Hoofdbeveiliging. Samen bespreken Brinkhof en Huis in 't Veld bijvoorbeeld welke trainingen laatstgenoemde gaat doen. 'In trainingen doe je extra kennis op. Tijdens coachinggesprekken krijg je feedback op dingen waar je tegenaan loopt in de dagelijkse praktijk. Ik kan alles bespreekbaar maken', zegt Huis in 't Veld, die op zijn beurt weer beveiliging coacht. 'Dat gebeurt meestal tijdens de beveiligingswerkzaamheden op locatie, maar voor opleidingsgesprekken maken we een aparte afspraak.'

Overleg genoeg dus. Coaching is beslist niet nieuw, maar de intensiteit en de manier waarop we ermee omgaan, is sterk veranderd. Was het voorheen vooral bedoeld voor mensen die zichzelf niet goed konden redden, inmiddels is de perceptie van medewerkers heel anders.

Coaching is niet alleen volledig geaccepteerd, het geldt zelfs als extra secundaire arbeidsvoorwaarde. Bovendien zien werknemers het feit dat ze een coach hebben als teken van hun eigen kracht. Bertie Bisschops: 'Je durft je bloot te geven.'