

Miriam Oude Wolbers

26

Coaching binnen management development: van controle naar aandacht

Vroeger werd de inzet van coaching misschien nog als zwakte gezien, maar tegenwoordig lijkt er meer kracht uit te stralen van een professional die zich laat coachen. Toch valt op dat in veel organisaties coaching pas wordt ingezet, als er een conflict of uitval is. Bovendien krijgen, door de toegenomen interesse in coaching, ineens allerlei begeleidingsvormen het label coaching”. Terwijl het eigenlijk om bijvoorbeeld training of advies gaat. Maar als je in deze tijd wilt overleven als organisatie, is professionele coaching noodzakelijk. Juist daarmee creëer je de individuele wendbaarheid die nodig is voor organisationele weerbaarheid.

Management development staat dus voor de taak om de juiste vormen van coaching in te richten. Voor de manager die met zelfinzicht en oog voor valkuilen en drijfveren zijn medewerkers kan begeleiden. Voor de medewerker die zich ontwikkelt en zo leert omgaan met de veranderende wereld. In dit artikel gaan we in op hoe dit coachende management development bijdraagt aan succesvolle organisatieveranderingen. De kern? Een paradigmaverschuiving van controle naar aandacht.

Ir. Miriam Oude Wolbers (miriam@bloeiconsultancy.nl) is bedrijfskundige en met Bloei Consultancy actief als managementcoach (EMCC Senior Practitioner) en trainer. Ook is zij actief als bestuurslid bij de NOBCO en aangesloten bij de vaksectie Executive Coaching. Zij is medeauteur van het boek *Coaching werkt! Hoe coaching bijdraagt aan succesvolle organisaties*.



Veranderende wereld en uitval

We leven in een snel veranderende wereld, ook wel de VUCA-wereld genoemd. Dit staat voor een wereld die volatiel, onzeker, complex en ambigu is. De Libanese schrijver Nassim Taleb¹ hanteert bijvoorbeeld de term 'Black Swan', voor een gebeurtenis die alles anders maakt en veel impact heeft. De huidige coronacrisis is zo'n Black Swan. De impact is onvoorstelbaar groot. Veel organisaties vechten voor het voortbestaan en zelfs robuuste bedrijven dreigen om te vallen. Deze tijd wijst ons bijvoorbeeld op hoezeer alles met elkaar is verbonden en door elkaar wordt beïnvloed. We leven ineens op een manier die we een halfjaar geleden niet hadden kunnen voorstellen. Hoe ga je hier als organisatie en individu mee om? Hoe blijven je medewerkers en managers overeind? En hoe houd je als organisatie het hoofd boven water als de maatschappij plat ligt?

Bepalend is in ieder geval de veerkracht van jouw organisatie, teams én individuele medewerkers. Jouw organisatie is kwetsbaar, als de interne veranderingen langzamer gaan dan de veranderingen in de buitenwereld. Taleb spreekt in dat licht over 'antifragiliteit'; een begrip dat verder gaat dan veerkracht en robuustheid. Waar de veerkrachtige bestand is tegen de externe ontwikkelingen en hetzelfde blijft, wordt de antifragiele juist beter. Bij het ontwikkelen van antifragiliteit speelt coaching een sleutelrol.

Daarnaast constateerde de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid² in afgelopen januari dat in Nederland de helft van het ziekteverzuim werkgerelateerd is. Bovendien ervaart bijna vijftig procent van de werkenden in ons land een gebrek aan autonomie. Hierdoor vallen steeds meer medewerkers op jonge leeftijd uit. Werkgevers staan nu voor de maatschappelijke uitdaging om deze ontwikkeling een halt toe te roepen en mensen weer energie in hun werk te laten ervaren. Managers hebben hierin een belangrijke rol. Hun gedrag is van grote invloed op de motivatie van medewerkers. En ook hierbij komt coaching weer om de hoek kijken.

Gedragsverandering start bij psychologische basisbehoeften. Alle ontwikkelingen in het werkveld, onze maatschappij en in de wereld dwingen organisaties om zich hier continue op aan te passen. Organisatie wijzigingen vragen veelal een gedragsverandering van medewerkers. Ondanks een natuurlijke weerstand tegen

veranderen willen mensen best veranderen. Ze willen alleen niet veranderd worden. Vandaar dat het zo belangrijk is ze hierin een eigen rol te geven. Ze te stimuleren om vanuit intrinsieke motivatie in beweging te komen. Dat betekent dat je ze laat nadenken over wat ze echt willen, waar ze energie van krijgen en hoe dat past binnen de doelstellingen van de organisatie. Zodat ze zien dat ze een keuze hebben en kunnen kiezen voor hun eigen ontwikkeling. Coaching is gericht op gedragsverandering en zet daarbij hoog in op eigenaarschap, focus op kracht, blijvend leren, ontwikkelingsgerichtheid en gelijkwaardigheid.



Uitgangspunten van coaching³

Volgens de (in de psychologie) welbekende zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan⁴ hebben mensen drie aangeboren psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. Uit de mate waarin deze wel of niet vervuld zijn, volgt behoeftebevrediging óf behoeftefrustratie. Hierdoor stijgt óf daalt je welzijn en motivatie. De context van de medewerker beïnvloedt de uitkomst. Coaching kan verhelderen in hoeverre de drie psychologische basisbehoeften worden vervuld en waar ruimte is voor meer welzijn en werkgeluk. Dit kan werken als een vliegwiel in organisatieveranderingen waarvoor weerstand is.

Dit blijkt ook uit de NOBCO Coaching Monitor. Deze monitor meet het effect van individuele coaching aan de hand van een vragenlijst die de coachee gedurende het coachtraject een aantal keer invult.



Inmiddels heeft NOBCO data uit ruim 1000 trajecten geanalyseerd. Hieruit blijkt dat de psychologische basisbehoeften inderdaad meer zijn vervuld na afloop dan bij de start van het coachtraject. Coaching lijkt dus een positieve invloed te hebben op het welbevinden van medewerkers en verkleint zo de kans op uitval.

Effectief leiderschap en drijfveren

Verandering vraagt niet alleen iets van medewerkers, maar ook van het management. Hoe zorg je ervoor als manager dat je medewerkers de competenties ontwikkelen die de organisatie nodig heeft om de doelstellingen te behalen? Doordat we in een steeds complexere wereld leven, is het een stuk lastiger om te sturen op resultaat. Er zijn immers veel factoren waarop de medewerker zelf geen grip heeft. Dit maakt het leervermogen, de flexibiliteit en de improvisatiekracht van de medewerker belangrijker dan diens 'productie'. Precies daar ligt de rol van de manager: die kan de medewerker daarin begeleiden. Dit vergt een meer coachende benadering (paradigma: aandacht) dan een beoordelende houding op resultaat (paradigma: controle). Een verschuiving van grip naar begrip. Iedere medewerker heeft talenten en het is de omgeving die bepaalt of het lukt om deze resultaten te verzilveren en tot bloei te laten komen. Als je de drijfveren van medewerkers kent dan heb je ook de sleutel tot motivatie te pakken.

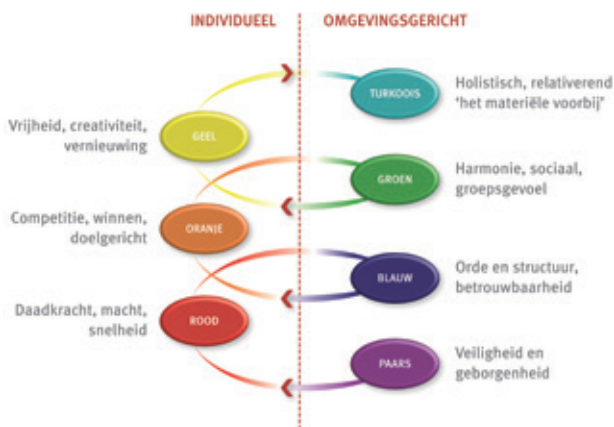
drijfveren zichtbaar worden. Het zich verdiepen in de drijfveren van de ander is net dat stukje extra aandacht dat de interpersoonlijke relatie kan verbeteren. Door de medewerkers te begrijpen en per persoon op de juiste manier te benaderen, krijg je medewerkers echt in beweging. Deze kennis is de basis voor verdere teamontwikkeling en verbeterde samenwerking.

En één ding is zeker: door de VUCA-wereld is de behoefte aan samenwerking en overleg in organisaties nog nooit zo groot geweest. Managers moeten medewerkers dus gaan ondersteunen in hun ontwikkeling. Helaas blijkt uit onderzoek dat leiders zichzelf overschatten op dit gebied. Een goede graadmeter voor de kwaliteit van leiderschap is het oordeel van de mensen waaraan deze persoon leiding geeft. De score van de medewerkers ligt vaak lager dan de zelfinschatting van de manager. Voor managers is het waardevol om met een onafhankelijke professional te sparren over je leiderschap en hoe om te gaan met dilemma's.

Zelfkennis en reflectie

Want niet alleen de kennis van de drijfveren van de medewerker telt; de zelfkennis die de manager daarover heeft is óók van groot belang. De persoonlijkheid van de manager krijgt sowieso steeds meer aandacht. Wat weet die van de eigen drijfveren, talenten en valkuilen? Het is essentieel om de eigen schaduwkanten te kennen om te voorkomen dat je als manager ontspoot. Dit blijkt ook uit onderzoek van De Haan⁵. De vertrouwelijke setting van coaching nodigt een manager uit om te kijken naar de schaduwkant van zijn karakter – iets wat in groepstrainingen veel lastiger is om te bereiken.

Daarnaast geeft reflectie inzicht in je gedrag en zet deze aan tot eigenaarschap en actie. Daarom is reflectie een belangrijke voorwaarde voor persoonlijke ontwikkeling van zowel medewerkers als management. Maar zelden maken we hiervoor voldoende tijd vrij. Hoe vaak maakt een manager echt tijd voor de medewerker? En hoe vaak lukt het de medewerker zelf om hier regelmatig tijd voor te nemen? Reflectie op het dagelijks werk, op de lastige samenwerking met je collega, of reflectie op langere termijn. Doe ik wel het werk dat echt bij mij past? Zie ik mij tot mijn pensioen in deze functie, of wordt het tijd voor een ander carrièrepad? In alle coachingstrajecten speelt reflectie een grote rol. Door even stil te staan en boven de situatie te hangen, verkrijgt je nieuwe inzichten die het startpunt kunnen zijn voor verdere professionele ontwikkeling.



Figuur drijfveren spiraal Profile Dynamics

Daarom is het cruciaal dat de manager zijn of haar medewerkers kent op dit niveau en dat ook de verschillen binnen het team in

Agile coaching

Agile coaching is sterk in opkomst. Het is een samenspel tussen de bedrijfskundige invalshoek en de coachende benadering. De kern is dat gedragsverandering in organisaties vaak alleen op langere termijn succesvol blijkt als de mensgerichte veranderaanpak extra aandacht krijgt. Agile coaching versterkt de autonomie en het lerend vermogen van teams. In plaats van hiërarchisch sturen op alleen het resultaat, faciliteert de agile (team)coach juist het leren en de zelforganisatie binnen het team en versnelt op deze manier zowel de persoonlijke als organisatieontwikkeling. De transitie van controle naar aandacht is ook hier het sleutelwoord om de wendbaarheid van de organisatie te realiseren.

Coachingscultuur: intern of uitbesteden?

Voor de beweging van controle naar aandacht wil je als organisatie dus dat er een coachingscultuur ontstaat. We spreken hiervan binnen een organisatie, als het lukt om een veilig ontwikkelklimaat te creëren. Een klimaat waarin mensen oog hebben voor ieders potentieel en elkaar aanspreken op waarden, ambities en talenten. Vanuit deze coachingscultuur kan een lerende omgeving ontstaan. Dit raakt de hele organisatie: management, HR en medewerkers. Door coachend leidinggeven kan de manager zelf direct het ontwikkelklimaat op de afdeling beïnvloeden. Maar in veel gevallen is dit niet genoeg. Zowel interne als externe coaches kunnen extra bijdragen aan een coachcultuur in de organisatie. Wat past, hangt af van de situatie; aan beide vormen hangen voor- én nadelen. Een voordeel van een interne coach is dat die eenvoudig benaderbaar is. Deze coach kan coachen op de werkvloer en kent de organisatie. Aan de andere kant is deze coach ook onderdeel van het systeem; belangenverstrengeling en vertrouwelijkheid kan een issue zijn. We zien dat steeds meer interne coaches goed opgeleid zijn en behoefte hebben aan een kwaliteitscertificaat zoals bijvoorbeeld EIA (European Individual Accreditation). Dat betekent dat ze de coaching op een professionele manier aanpakken en zich vrijwillig door een externe organisatie laten toetsen op hun werkwijze. Een mooie ontwikkeling die de kwaliteit van interne coaching verder zal vergroten. Daar staat tegenover dat de externe coach met een open en onafhankelijke blik naar de organisatie kan kijken en de vertrouwelijkheid is gewaarborgd. Wel zijn de kosten vaak hoger. De keuze voor een externe coach ligt vooral voor de hand, als de coaching persoonlijker wordt, zoals bij inzicht krijgen in de schaduwkant van de leider. Maar hier komt de uitdaging de juiste coach te vinden binnen het enorme aantal coaches in Nederland.

Interne coaching: coaching door werknemers die naast hun reguliere baan collega's coachen. Vaak zijn dat leidinggevendenden of senior professionals.

Voordelen

- Laagdrempelig
- Begrijpt de organisatie en organisatiecultuur
- Snel beschikbaar
- Kan 'on the job' plaatsvinden
- Draagt bij aan professionaliteit van de organisatie en coachingscultuur
- Interne coaches kunnen met elkaar professionaliseren
- Kostenbesparend

Nadelen

- Onderdeel van het systeem
- Onduidelijkheid over rol
- Vrijblijvendheid
- Interne coach kent de coachee
- Vooringenomenheid
- Belangenverstrengeling
- Vertrouwelijkheid kan een issue zijn

Externe coaching: coaching door een coach die niet binnen de organisatie werkzaam is.

Voordelen

- Geen onderdeel van het systeem
- Onbevooroordeeld en frisse blik
- Vrij om te confronteren
- Vertrouwelijkheid
- Geen belang bij het resultaat van de coaching
- Niet vrijblijvend
- Zicht op best practices in andere organisaties

Nadelen

- Onbekendheid met de organisatie
- Beschikbaarheid
- Reistijd
- Kosten

Tabel interne of externe coaching³

*Het is essentieel om de eigen
schaduwkanten te kennen*

Vind een professionele coach

Coaching is een term die vaak wordt gebruikt en misbruikt. Zonder context is het een hol begrip. De wildgroei is regelmatig in de pers. De cijfers liegen er niet om: de KvK geeft aan dat circa 63.000 coaches zijn ingeschreven. Maar zijn zij ook coach? Hebben ze een opleiding afgerond, hebben ze vlieguren gemaakt en welke coaching doen zij dan? In de cijfers van de KvK zitten namelijk ook de opruimcoaches, rijcoaches, fitnesscoaches. Voor organisaties kan het lastig zijn om hiertussen de juiste coach te vinden. Beroepsorganisaties zoals NOBCO, ICF, NOLOC en LvsC maken de coachingswereld inzichtelijk. Alle coaches aangesloten bij een beroepsvereniging onderschrijven een ethische beroepscode en vallen onder een klachtenregeling. Daarnaast zijn er certificeringen zoals het internationale EIA-keurmerk dat het expertise-niveau van de coach weergeeft. Dit geeft de organisatie meer grip op

Coaching binnen management development: van controle naar aandacht

de kwaliteit van de coach. En kan een organisatie steeds beter een professionele coach kiezen die past bij de coachingsvraag; of het nu gaat om een interne of externe coach.

*Coach kiezen die past
bij de coachingsvraag*

Op naar meer aandacht

In deze snel veranderende wereld is het van belang dat zowel medewerkers als managers meebewegen en veerkracht en weerbaarheid ontwikkelen. Met een coachingscultuur creëer je een klimaat waarin mensen zich kunnen ontwikkelen en elkaar aanspreken op waarden, ambities en talenten. Management development kan actief deze lerende omgeving bevorderen door coaching aan te bieden aan managers, medewerkers en teams. Coaching zorgt voor meer reflectie en zelfkennis door inzicht in talenten, drijfveren maar ook vooral de schaduwzijde van de eigen persoonlijkheid. Dit verlaagt het risico op het ontsporen van management en bevordert het gezonde werkklimaat voor medewerkers.

Daarnaast is het wenselijk dat managers steeds meer coachende vaardigheden kunnen inzetten, zodat zij kunnen bijdragen aan de ontwikkeling en het welzijn van hun medewerkers. Een transitie van controle en grip naar aandacht en begrip. Maar de inzet van deze coachende vaardigheden en het werken vanuit een coachende grondhouding is iets anders dan het coachen van de eigen medewerkers. Dit kan de managers beter aan andere liefst gecertificeerde professionals overlaten. Omdat het gelijkwaardigheid uitgangspunt bij coaching botst met de hiërarchische positie van de manager en de vertrouwelijkheid en onafhankelijkheid in gevaar kan komen. | *Md*

Noten

- ¹: N. Taleb (2007). The Black Swan: The impact of Highly Improbable
- ²: WWR-rapport nr. 102: Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht. 15-1-2020.
- ³: Steenbrink, M. & Oude Wolbers M. (2017). Coaching Werkt! Hoe coaching bijdraagt aan succesvolle organisaties. Amsterdam: Boom.
- ⁴: Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Basic Psychological Needs Scales. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination Theory.
- ⁵: Haan, E. & Kasozi, A (2014). De schaduwkant van leiderschap (2014). Assen: Koninklijke van Gorcum.

*Veerkracht en weerbaarheid
ontwikkelen*

