

De dimensies van het coachen

4

Lilian Soerel

4.1 Inleiding

Het is ondertussen heel geaccepteerd dat managers bij een derde advies inwinnen. Maar is dit coachen? Het antwoord is nee. De manager even bijspijkeren op een of andere vaardigheid heeft niet veel te maken met coachen. Een professionele coach betreft in zijn coachingstraject namelijk niet alleen de manager (de gecoachte), maar ook diens leidinggevende en de (werk)omgeving van de manager. Bovendien is het voor het slagen van het coachingstraject van groot belang dat de coach aansluiting vindt bij de persoonsdynamiek van de gecoachte. Kortom, coachen is dus meer dan een prettig één-op-éénadviesgesprek, waarbij 'al het andere' maar buiten beschouwing wordt gelaten. Dit hoofdstuk bespreekt deze meerdere dimensies van het coachen, de managementcontext en de 'persoon' van de gecoachte. Omdat het inhuren van een externe persoonlijke coach voornamelijk voor managers gebeurt, wordt in dit hoofdstuk over 'de manager' gesproken als het over de gecoachte gaat. In kaders vind je extra uitleg en praktijkvoorbeelden.

4.2 De managementcontext

In een coachingstraject is het belangrijk dat de coach de managementcontext *verkent* waarbinnen de gecoachte medewerker functioneert. Hierbij gaat het niet alleen om de personen met wie de manager dagelijks samenwerkt, maar ook de

Als een persoon *uit* de groep leidinggevende wordt *van* de groep levert dat vaak fricties op. Hij moet nu leidinggeven aan de maatjes met wie hij 'vroeger' misschien kattenkwaad uithaalde. Hij zet nu lijnen uit, motiveert en corrigeert zijn medewerker, stelt taken vast en maakt bindende afspraken. Ook moet hij beseffen dat hij door zijn vroegere collega's niet altijd meer aardig wordt gevonden. Er kunnen zich immers situaties voordoen dat hij handelend op moet treden en reprimandes moet uitdelen.

Het kan dan ook bijna niet anders dat de nieuwe manager enorm moet wennen aan zijn nieuwe rol als leidinggevende. Zijn positie is anders, en het is belangrijk dat hij snel de daarbij behorende nieuwe identiteit ontwikkelt. Zo loopt hij bijvoorbeeld het risico over alles te moeten overleggen en onderhandelen als hij niet van meet af aan duidelijk is in zijn optreden.

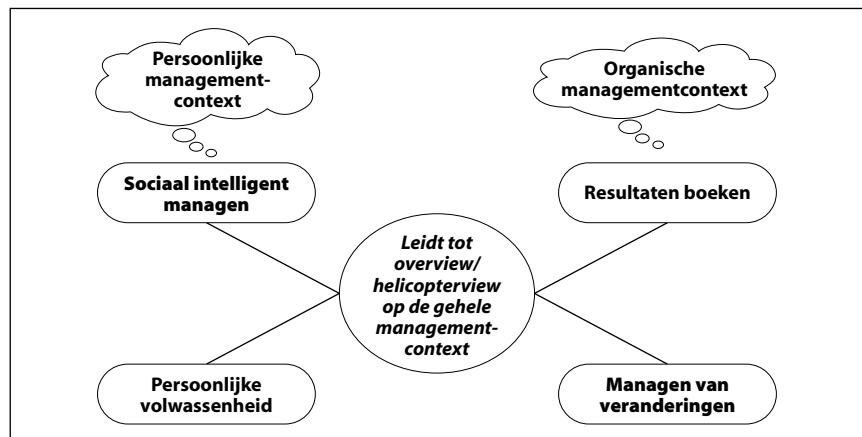
A | Thema's

stijl van leidinggeven, de wijze waarop functioneringsgesprekken worden gevoerd, de manier waarop de manager door zijn leidinggevende wordt aangestuurd en om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de gecoachte medewerker. Al deze zaken (de context dus) zijn van invloed op het functioneren van de manager en op de mogelijkheden om resultaatsverbeteringen te behalen.

Het voorbeeld van de nieuwe manager maakt duidelijk dat het voor deze persoon nodig is dat hij (opnieuw) leert te functioneren in zijn nieuwe rol binnen de context van zijn organisatieonderdeel.

Bovenstaande laat zien dat ten behoeve van een gedegen coachingstraject verschillende velden binnen de managementcontext in kaart moeten worden gebracht: de organisatorische context en de persoonlijke context. Het model managementcontext brengt deze beide aspecten in beeld.

Figuur 4.1
Model
management-
context



Met dit model kan de coach gestructureerd verkennen op welk(e) terrein(en) de coachingsvraag van de manager ligt. Zo kan gekeken worden naar organisatorische aspecten die van invloed zijn op de coachingsvraag, welke persoonlijke aspecten een rol spelen en uiteindelijk wat het gewenste resultaat van het coachingstraject dient te zijn.

Blijkt bijvoorbeeld dat de coachingsvraag ligt op het terrein van niet resultaatgericht kunnen werken, dan kan worden bepaald welke kwaliteiten en vaardigheden bij de manager ontbreken. Dit zijn aspecten van de persoonlijke managementcontext. Maar er moet ook worden gekeken of er voldoende middelen en mogelijkheden door de organisatie worden geboden om de resultaten daadwerkelijk te kunnen boeken. Dit zijn aspecten van de organisatorische managementcontext.

Eenzijds dient de coach dus de organisatorische managementcontext in kaart te brengen. Een gesprek met de leidinggevende van de manager is in deze van groot belang. Die heeft als het goed is een helder zicht op de complexiteit van het

krachtenveld binnen de organisatie c.q. afdeling van de gecoachte. Ook kan het nuttig zijn om een werkoverleg bij te wonen. Dit alles heeft tot doel de organisatorische context waarbinnen de gecoachte medewerker opereert zo goed mogelijk in kaart te brengen.

Om de persoonlijke managementcontext van de manager in beeld te brengen is een gesprek met de leidinggevende eveneens onontbeerlijk. De leidinggevende dient te weten welke competenties de manager nodig heeft om zijn taak goed te kunnen uitvoeren.

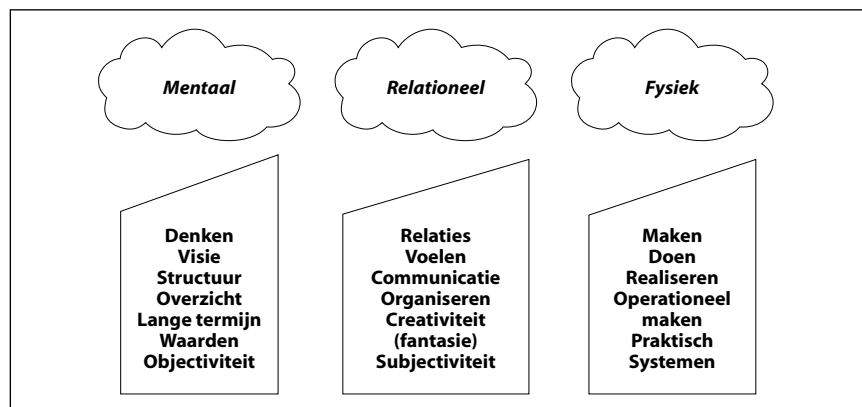
Als resultaat van de verkenning door de coach om zich een beeld te vormen van de totale managementcontext, wordt een coachingsplan opgesteld. In het coachingsplan wordt specifiek opgenomen aan welke ontwikkelpunten er binnen welke tijd zal worden gewerkt en welke personen daarbij betrokken zullen (moeten) worden (zie ook hoofdstuk 9 'Coachen op gedrag en resultaat').

4.3 De 'persoon' van de gecoachte

Om een coachingsplan zo effectief mogelijk uit te voeren moet de coach aansluiting kunnen vinden bij de persoonsdynamiek van de gecoachte. Kennis van de theorie van de Human Dynamics™ kan daarbij helpen (Seagal en Horne, 1997). Deze theorie richt zich op de interactie tussen mentale, emotionele en fysieke principes:

- mentale principes: logisch en strategisch denken, waarden, objectiviteit, enzovoort;
- emotionele principes: relaties, gevoelens, communicatie, organiseren, enzovoort;
- fysieke principes: omzetten van gedachten in actie (maken en doen).

Figuur 4.2
Theorie van
Human
Dynamics™.



Ieder persoon is in de basis een *denker*, *voeler* en *doener*. Maar twee van de drie dimensies zijn altijd overheersend. De drie principes komen in verschillende combinaties voor en maken een persoon tot wie hij is.

Kennis van en inzicht in de (combinatie van) principes stelt de coach in staat in te schatten wat voor type zijn gecoachte is. Een juiste inschatting is een belangrijke stap voor een efficiënter (communicatie is beter en coach en gecoachte medewerker begrijpen elkaar) en effectiever (realiseren van doelen) coachingstraject.

A | Thema's

Vaak zijn managers *doeners* die targets moeten halen, scoren, werkzaamheden binnen een afgesproken tijd moeten afronden, enzovoort. Het fysieke principe ('doen') is sterk aanwezig. Managen is echter ook communiceren, voelen, visie ontwikkelen, onderhouden van relaties, enzovoort. Vaak zijn deze principes minder aanwezig, niet veel managers zijn *denkers* en *voelers*. Een reden is dat managers op korte termijn moeten of willen presteren (doen). Of dat nu op de juiste wijze is gegaan (denken), en of iedereen hierin gekend is of het ermee eens is (voelen), 'dat zien ze later wel'. In dergelijke situaties is het coachingsdoel dat managers beter gaan functioneren op de mentale en emotionele kant.

4.4 Hoe raken manager en context beter op elkaar afgestemd?

Als gevolg van deze geïntegreerde aanpak komt de manager en zijn omgeving gericht tot effectiviteit. In de praktijk blijkt dan dat de combinatie van persoonlijke coaching en aanpassingen in de omgeving tot blijvende resultaten leiden.

Het oplossen van fricties tussen een manager en zijn team blijkt sterk gebaat bij het stevig investeren in gezamenlijke visieontwikkeling van het managementteam, met betrekking tot de koers en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden; om vervolgens als management een eenduidige stijl van leidinggeven in te voeren. Hierdoor ontstaat voor de gecoachte een basis om met zijn team de afdelingsdoelen gefaseerd te realiseren, waarbij er parallel in de manager en zijn directe omgeving wordt geïnvesteerd.

In een ander voorbeeld was de oorspronkelijke coachingsvraag van de manager: 'Ik heb hulp nodig om beter overzicht en structuur te krijgen in mijn werk en te leren hoe ik beter kan delegeren.' In de verkenning van deze coachingsvraag bleek dat de context zo complex was dat investeren in de manager alleen onvoldoende garantie zou bieden voor betere resultaten op korte termijn. In de aanpak is ervoor gekozen om behalve in de manager ook in zijn plaatsvervanger te investeren. Dit heeft geleid tot een herschikking van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en een grotere participatie van de medewerkers bij het realiseren van de afdelingsdoelen.

4.5 Geen confectie maar maatwerk

De beide dimensies van het coachen (de managementcontext en de 'persoon' van de gecoachte) maken elk coachingstraject uniek. Zo is de totale managementcontext (bestaande uit organisatorische en persoonlijke aspecten) belangrijk voor het resultaat en moet de coach een werkwijze hanteren die aansluit bij de persoonsdynamiek (denken, voelen en doen) van de gecoachte manager. Het succes

Hoofdstuk 4 | *De dimensies van het coachen*

van coaching hangt daarom sterk af van het vermogen van de coach om een goed evenwicht te vinden tussen de aard, het tempo en de mate waarin onderwerpen uit de organisatorische en persoonlijke managementcontext aan de orde moeten komen, daarbij rekening houdend met de persoonsdynamiek van de gecoachte. Geen confectiejasje dus, maar een huisjasje passend bij de snit van de organisatie én de persoon.