

## Kiezen voor coaching als managementstijl

**Druk, druk druk! Bijna iedere manager kent wel dit gevoel. Beter leren delegeren dus! Om te kunnen delegeren heb je echter verantwoordelijke en zelfsturende medewerkers nodig. Tijd vrij maken om medewerkers te coachen en je als manager te bekwamen in coaching is dan ook bijna een must.**

Het is een algemene trend dat medewerkers steeds meer streven naar zelfverwezenlijking en persoonlijke ontwikkeling in hun werk. Met de keuze voor een managementstijl als coaching speel je hier bij uitstek op in. Als manager kun je eveneens enorme voordelen behalen als je tijd investeert in het coachen van je medewerkers. Coaching kan de persoonlijke effectiviteit van medewerkers in het werk enorm verhogen. Door coaching kun je steeds gemakkelijker (deel)taken loslaten en delegeren. Tevens creëer je een aangenaam en positief mens- en doelgericht bedrijfsklimaat. Daarnaast ontstaat er vaak door persoonlijke coaching een positieve motivatie- en inspiratiespiraal onder medewerkers. Dit is ook voelbaar voor klanten. Coaching werkt dus door op velerlei gebieden. De gerichte persoonlijke aandacht die je geeft middels coachgesprekken doet medewerkers veelal groeien en bloeien. Het creëert zelfbewuste medewerkers die bereid zijn naar zichzelf te kijken en hun verantwoordelijkheid met flair durven nemen. Het zelfvertrouwen en zelfrespect van medewerkers neemt toe. Het verhoogt de betrokkenheid in het werk en het effect hiervan zal uiteindelijk leiden tot een betere operationele kwaliteit, tevreden klanten en dus veelal betere bedrijfsresultaten.

### **Tijdsinvestering**

Het inzetten van coaching als managementstijl heeft ook nadelen. Het kost in eerste instantie een aanzienlijke tijdsinvestering. Een coachgesprek duurt gemiddeld een uur per medewerker. Daarnaast vinden de gesprekken, zeker in het begin, met enige regelmaat plaats. Hiervoor bestaat echter geen standaard. Het een en ander is vooral afhankelijk van de doelen waar je met de medewerker aan werkt. De praktijk wijst meestal uit wat gezien de situatie het beste is. Het aantal gesprekken en de tijdsduur tussen de gesprekken door zal dan ook per medewerker en naar mate de tijd verstrijkt verschillen. Afhankelijk van hoe de medewerker zich verder ontwikkelt kun je tussentijds bijsturen en de termijn tussen de gesprekken verlengen. Daarnaast blijf je natuurlijk tussentijds inhoudelijk afstemmen over de dagelijkse gang van zaken. Een coachgesprek plan je met de medewerker en is vooral bedoeld om aandacht te besteden aan de persoonlijke ontwikkeling en de persoonlijke effectiviteit in de functie. Wees alert op een belangrijke valkuil. Laat een coachgesprek niet ontaarden in een

soort van veredeld werkoverleg of functioneringsgesprek. Je schiet dan het doel van coaching als managementstijl voorbij.

### **Kunnen loslaten**

Er zijn tegenwoordig vele vormen en manieren die worden beschreven over coaching. Vanuit welke invalshoek of methode je er ook naar kijkt, in essentie is coaching gebaseerd op het stimuleren van het bewustzijn en het aanboren van de zelfsturing van de medewerker. Als coach van je medewerker geef je dan ook geen antwoorden, maar boor je de antwoorden die in de medewerker zelf zitten aan. Dit doe je vooral door het stellen van vragen. Je leert de medewerker hierdoor als het ware om te gaan met zijn eigen innerlijke vermogens en capaciteiten. De traditionele managementtaken zoals plannen, controleren en coördineren bewegen zich bij coaching dan ook meer richting het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling en het faciliteren van leerprocessen bij medewerkers.

Coaching vergt nogal wat van een manager. Bij coachen gaat het immers vooral over de mate waarin je in staat bent mensgericht leiding te geven. Je bent niet zo zeer bezig met de inhoudelijkheid of taakgerichtheid, maar stuurt vooral aan op het leerproces en de bewustwording. Dit inhoudelijk durven en kunnen loslaten is voor sommige managers best lastig. Onmisbaar zijn of worden voelt immers niet voor iedere manager even goed. In hoeverre durf je als manager daadwerkelijk los te laten en te vertrouwen in de zelfsturing van je medewerkers? Veel managers lopen in de praktijk tegen dit vraagstuk aan. Je zult dus ook je eigen valkuilen, beperkingen en angsten moeten onderzoeken. Daarnaast heb je enige basiskennis nodig over hoe je leerprocessen bij medewerkers stimuleert en op welk basisgebied een coachvraagstuk zich begeeft.

### **Innerlijke drijfveren**

Eén model uit de MANA Intercoach<sup>®</sup> methode geeft weer op welke basisgebieden de coaching kan plaatsvinden. Zo beschikken wij mensen allemaal over een binnen en een buitenkant. Aan de buitenkant, ook wel het gebied van de externe representatie genoemd, kom je vooral in aanraking met de gedragskant van medewerkers. Het gedrag van iemand komt concreet tot uiting in wat iemand doet ofwel het handelend vermogen van de mens. Tevens bepaalt de gedragskant van de medewerker veelal hoe hij over komt op bijvoorbeeld collega's en/of klanten. Kernelementen die hier een rol spelen zijn bijvoorbeeld: hoe handelt de medewerker? Hoe zet hij zichzelf neer in de wereld, in zijn werk? Wat doet dit met de mensen in zijn omgeving? Hoe komt zijn gedrag over op anderen?

Aan de binnenkant, ook wel het gebied van de interne representatie genoemd, kom je vooral in aanraking met de gevoelens en gedachten ofwel de mentaliteit die de medewerker heeft. Kernelementen die hier een rol spelen zijn bijvoorbeeld: met welke bril kijkt iemand naar de werkelijkheid? Wat vormt zijn persoonlijk referentiekader? Hoe denkt hij over de dingen? Hier kunnen bijvoorbeeld belemmerende overtuigingen of irreële gedachten een belangrijke rol spelen. Ook het gevoel, de hierbij behorende emotie en de innerlijke beleving van de medewerker speelt op dit gebied een essentiële rol. Veelal wordt hieraan voorbij gegaan. Achtergrond hiervan is dat in deze maatschappij nog steeds de tendens heerst dat het hebben en uiten van gevoel maar lastig is. Iedereen is echter als mens ooit compleet geboren, met een cognitieve kant en een gevoelskant. Ergens onderweg zijn veel mensen het innerlijk contact met die laatste kant in min of meerdere mate verloren. Hieraan liggen verschillende oorzaken ten grondslag. Denk bijvoorbeeld aan de op kennisgerichte structuur van het onderwijs of heersende opvoedingsmethodieken. Als coach van je medewerker is het van essentieel belang zo nu en dan, wel stil te staan bij de innerlijke gevoelsbeleving van de medewerker. De innerlijke drijfveren, de motivatie en persoonlijke passie komt immers juist veelal voort uit die moeilijk benaderbare gevoelskant. Deze kant is veelal de (on)bewuste motor van dingen die een medewerker beweegt en aanzet tot handelen. Kernelementen die hierbij tijdens een coachgesprek naar voren kunnen komen zijn bijvoorbeeld: Wat beweegt de medewerker? Welke gevoelens belemmeren hem? Hoe is het gesteld met zijn innerlijke beleving ten aanzien van een bepaalde situatie? Wat wil hij hiermee?

### **Leerprocessen sturen**

Je kunt als coachende manager richting geven aan het leerproces door enerzijds aan te sturen op een stuk bewustwording. Anderzijds kun je richting geven aan het leerproces door de benodigde vaardigheden met betrekking tot het coachvraagstuk aan te reiken. Het op gang brengen van bewustwording kan worden aangeduid met de variabele kennis. Kennis staat hierbij ook voor het vergaren van informatie. Vanuit de externe representatie coach je de medewerker op bewustwording over zijn gedrag. Vanuit de interne representatie coach je de medewerker op bewustwording over zijn gedachten en gevoelens ofwel zijn innerlijke belevingswereld met betrekking tot het coachvraagstuk. Als de medewerker hier naar gekeken heeft en dit voor zichzelf helder heeft, kun je samen met hem kijken naar wat voor vaardigheden hij nodig heeft. Om vanuit een optimum aan evenwicht te kunnen functioneren zal hij moeten beschikken over vaardigheden enerzijds op het gebied van zijn buitenkant ofwel de gedragkant en anderzijds op het gebied van de binnenkant ofwel de mentaliteitskant. Het effect hiervan zal enerzijds zijn dat de medewerker zich effectiever gaat

gedragen. Anderzijds zal hij leren hoe hij met zijn gevoelens en bijvoorbeeld belemmerende overtuigingen om moet gaan.

Tijdens de coaching van een medewerker kan bijvoorbeeld naar voren komen dat er een essentieel verschil is tussen wat de medewerker ervaart en datgene wat hij doet. Er wordt dan gesproken over een discrepantie tussen de binnenkant en de buitenkant. Een simpel voorbeeld ter verduidelijking. Een medewerker, laten we hem Klaas noemen, legt bijvoorbeeld de volgende situatie bij je neer. Klaas merkt dat collega's van zijn afdeling hem niet serieus nemen. Uit de gesprekken blijkt dat Klaas geen besef heeft van zijn directieve autoritaire en ineffectieve manier van praten (kennis over zijn gedrag). Tevens komt als kernprobleem vanuit zijn interne representatie naar voren dat hij zich nogal onzeker voelt over hoe hij de dingen moet aanpakken (kennis over zijn mentaliteit). Enerzijds ga je met Klaas aan de slag op het gebied van zijn communicatieve vaardigheden (vaardigheden met betrekking tot zijn gedrag). Anderzijds leer je hem om te gaan met zijn gevoelens van onzekerheid (vaardigheden op het gebied van mentaliteit) om te gaan.

Een managementstijl als coaching integreren in de praktijk, is wellicht gemakkelijker gezegd dan gedaan. Een eerste stap is misschien wel het besef dat niets is wat het lijkt. Het gedrag van je medewerker is niet altijd gelijk aan wie hij in essentie is.



*Tekst: Nathalie van Spall*

*Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info: [www.mana.nl](http://www.mana.nl), [nvanspall@mana.nl](mailto:nvanspall@mana.nl), 076-5339108.*