

# 'Het concreetste resultaat'



Coaching leidt wel degelijk tot harde resultaten. Aandacht geven, oordeelloos luisteren, afstand nemen, omgaan met doelstellingen: de technieken die een coach aanwendt, kan een manager op zijn beurt in de omgang met de eigen medewerkers hanteren.

(Foto: Corbis)

**P**  
PERSONEEL

Toen de C  
geleden is  
verbaasd

drijfsmensen met een lei  
coaching stappen', klonk  
zwakte en zijn bang dat ze  
beschouwen de technieken  
echter minder waar, zo b  
voor een individueel trajec  
hebben hun werk - en leve  
de is wel dat je een coach h

**S**ommigen beschouwen de coachinggespreks-technieken misschien wel als 'soft', de resultaten die je ermee bereikt, zijn keihard', zegt Steven Kuik, manager bij het telecombedrijf Worldcom in Nederland. Hij is ervan overtuigd dat coaching niet lang meer in de taboesfeer blijft hangen. 'Het is een onderwerp waar op het eerste gezicht niet al te veel over gepraat wordt. Maar als je het bij collega's ter sprake brengt, merk je dat het verschijnsel zich niet meer beperkt tot de happy few en dat er een grote interesse en openheid over bestaat.'

Coaching is in elk geval niet enkel iets voor instabiele personen of voor mensen die met een zwaar probleem kampen en daar alleen niet uit geraken. Steven Kuik bijvoorbeeld koos voor een individuele coach, omdat hij behoefte had aan groei en inspiratie en verder wilde gaan dan wat de persoonlijke ontwikkelingsprogramma's in zijn bedrijf hem boden. 'Ik ben altijd geïnteresseerd geweest in de vraag waarom dingen gebeuren, waarom je soms vastloopt of waarom het met een collega niet klikt.'

Hij koos een coach die hij als spreker ontmoet had op een seminarie en wiens methode - provocatief coachen - hem aansprak. 'De kracht lag niet enkel in

# 't is de rust in mijn hoofd'

*Canadese Master Coach Dan Yolleck een paar maanden in België een workshop en een lezing over coaching gaf, hij zich over de geringe belangstelling. 'Belgische behoudende positie zijn beschaamd te vertellen dat ze in het bij de aanwezigen. 'Veel zakenlui zien het als een bij hun medewerkers gezichtsverlies lijden.' Sommigen ook als te 'soft' en te weinig resultaatgericht. Niets is blijkt uit de getuigenissen van vier managers die kozen van externe coaching. Het zelfonderzoek en de reflectie - fundamenteel veranderd en verbeterd. De voorwaarde is dat je volledig kunt vertrouwen.*

CHRISTINE HUYGE

het feit dat de man door deze methode bij mij energie én inzichten wist los te maken, maar ook en vooral in het emotionele en warme contact dat hij kon leggen. Dit gebeurde zeer snel en zonder dat het eng of kief werd. Hij vertelde mij ook nooit wat ik moest doen. Door zijn unieke manier van reageren en vragen stellen, zag ik dat zelf wel in en vielen bij mij veel dingen op de juiste plaats.'

'Het concreetste resultaat is de rust in mijn hoofd. Ik denk niet meer de hele dag aan dingen die moeten. Ik gebruik minder energie voor meer resultaat. Dat heeft uiteraard een invloed op de manier waarop ik functioneer op het werk, en mijn collega's merken dat ook. Ook in mijn privé-leven voel ik me beter.'

## GEEN GEPEUTER

Coaching is iemand helpen om dichter bij zijn eigen keuzes en doelstellingen te komen. Er kan daarbij geen sprake zijn van 'gepeuter' naar iemands verleden of diepste gevoelens. De gecoachte blijft de baas en gooit enkel de onderwerpen op tafel waarover hij of zij wil praten. Via technieken helpt de coach een probleem, een last, een vraag, een keuze of wat dan ook, helemaal te

onderzoeken, te analyseren en er klaar in te zien.

'In mijn traject wordt erg de nadruk gelegd op zelfmanagement', zegt Geert Moreau, die werkt als projectleider bij het e-businessbedrijf Cronos. 'Mijn coach reikt mij eenvoudige technieken aan waarmee ik zelf aan de slag kan. Dat is het grote verschil met opleidingen die ik daarvoor al volgde, bijvoorbeeld rond gestalttherapie.' Geert Moreau werkt al zes jaar bij Cronos. Hij is archeoloog van opleiding en schoolde zich bij in informatica. Hij besloot ongeveer een jaar geleden zich te laten begeleiden door een externe coach, omdat hij zich in zijn werksituatie geblokkeerd voelde.

'Ik ben nogal perfectionistisch ingesteld en wil altijd zoeken naar oplossingen die op een efficiënte manier een probleem op lange termijn kunnen oplossen. In het ondernemingsklimaat van vandaag, en zeker in de softwaresector waarin wij opereren, dreigen economische belangen voor te gaan op kwaliteitsprincipes. Nogal wat klanten oefenen druk uit en willen zo goedkoop en snel mogelijk geholpen worden, en daar kon ik mij moeilijk mee verzoenen. Het bezorgde mij veel stress en ik besefte dat ik afstand moest leren nemen om verder te kunnen werken.'

Bij general manager Jef de Wit vond Geert Moreau gehoor én hij koos een coach die hij via zijn partner kende. 'Het klikte meteen. Een gevoel van vertrouwen is nodig omdat je toch veel over jezelf vertelt. Na een jaar heb ik het gevoel dat ik opnieuw zelf aan het stuur sta, ik leef bewuster, heb zelf de leiding over mijn doen en laten, terwijl ik vroeger door de gebeurtenissen geleid werd. Vooral dat ik afstand heb leren nemen, heeft me geweldig geholpen. Ik moet zelfs opletten het evenwicht te bewaren tussen afstand nemen en interesse verliezen. Daar werk ik nu met mijn coach verder aan. Ik voel mij bovendien niet meer zo krampachtig en heb een positievere kijk ontwikkeld op tal van zaken.'

## TE AFHANKELIJK?

Ook Herwig Huysmans, de directeur buitenlandse handel bij KBC, voelt zich na vijf maanden individuele coaching rustiger en meer in balans. De bank stelde in zijn geval zelf voor deze weg te volgen, en wel na een directie-assessment en 'upward en peer feedback'. 'Uit de evaluatie daarvan blijkt dan dat je nog aan aspecten van je eigen functioneren kunt werken. Ik wilde vooral bijgestuurd worden in mijn gedrevenheid. Ik kon bij wijze van spreken elke dag de hemel bestormen en 'doorgaan', terwijl de helft van mijn medewerkers al lang had afgehaakt. Die gedrevenheid is een motor, maar af en toe ook een blok aan mijn been. Ik wilde daar meer inzicht in en greep op krijgen.'

Na acht sessies met zijn coach vindt Herwig Huysmans dat hij met het gegeven veel bewuster kan omgaan. 'De verandering kwam er sneller dan ik had verwacht. Ik weet nu welke mechanismen achter die gedrevenheid zitten en ik kan zelf ingrijpen. Ik was vroeger op vergaderingen de eerste om mijn visie te geven, nu geef ik de mensen rondom mij meer ruimte. Het besef dat ieder van ons overtuigingen meeslept die helpend of belemmerend werken, is belangrijk. Positief is ook dat ik technieken als aandacht geven, omgaan met doelstellingen, afstand nemen, nu

zelf kan gebruiken om mijn medewerkers te begeleiden. Je kunt de technieken zelfs in je privé-leven toepassen.'

Bestaat volgens hem de kans niet dat je na verloop van tijd voor je eigen functioneren te veel afhankelijk wordt van een coach? Volgens Herwig Huysmans is dat bij hem geen gevaar. 'Maar ik kan mij voorstellen dat sommigen hun coach als een soort goeroe gaan beschouwen. Wat ik geleerd heb, is voor mij niet 'de waarheid', maar een van de vele stappen op weg naar verbetering en goed management. Ik wil gewoon zo veel mogelijk competentie en kennis vergaren.'

Fabienne Depuydt is office manager bij Kluwer Opleidingen. Ook zij meent dat het risico bestaat dat bepaalde mensen zich te veel aan een coach vastklampen en te afhankelijk worden voor het zoeken naar oplossingen. Voor haar is een coach vooral een neutraal klankbord. 'Ik nam zelf het initiatief om te rade te gaan bij een extern begeleider', legt ze uit. 'Ik had last van stress en kon moeilijk afstand nemen van mijn werk. Ik nam elke job aan en was te nauw betrokken bij alles. Collega's vonden dat ik handelde alsof ik voor mijn eigen werkte.'

Toen haar baas hoorde van haar probleem toonde die zich bezorgd en reageerde positief op het voorstel van zijn medewerkster. 'Ik stelde hem voor de sessies zelf te financieren, maar ze wel te volgen tijdens de kantooruren. Ondertussen, gesterkt door de positieve effecten die ook hem zijn opgevallen, worden de sessies wel betaald door het bedrijf.' Fabienne Depuydt werkt nu al twee jaar met haar coach. Het ritme ligt wel anders dan bij de aanvang. 'Ik neem nu contact op als ik er de behoefte toe voel.'

Hoe zij de verandering zou omschrijven? 'Ik kan beter afstand nemen. Mijn collega's zeggen dat ze makkelijker iets aan mij kunnen vragen. Ik kreeg ook een grotere impact op het beleid van het bedrijf. Plots kreeg ik dingen gedaan. Ik dacht eerst dat het toeval was, maar dat was het niet. Ik heb geleerd mijn standpunten op een rustige manier, maar wel duidelijk naar voren te brengen, ik kan beter keuzes maken en ik heb geleerd te volharden.'