

Jesse Segers (UA/Antwerp Management School) verkent coachinglandschap

Wat is coaching en welke organisaties gebruiken het?

Coaching is geen mentoring of therapie. Onderzoek van de zopas gedoctoreerde Jesse Segers (Universiteit Antwerpen en Antwerp Management School) toont aan wat het wel is. Het blijkt vooral door innovatieve bedrijven als instrument voor carrièremanagement ingezet te worden. Als toemaat enkele tips om een strategische coachingcultuur te creëren. tekst Hilde Vereecken



- Coaching is niet hetzelfde als mentoring en is zeker geen psychotherapie.
- Coaching wordt vooral ingezet voor het ontwikkelen van vaardigheden en performantiegerelateerde onderwerpen (zoals een nieuwe stijl van leidinggeven).
- Bedrijven met een innovatieve strategie gebruiken vaker coaching.
- Coaches scholen zich in diverse technieken. Hun aanpak is dan ook eclectisch.



tee een vraag heeft of ondersteuning nodig heeft. Een mentorrelatie komt vaker voor aan het begin van een carrière. Een mentor is doorgaans een senior medewerker uit de organisatie die zijn ervaring en kennis doorgeeft aan een jongere collega. Een coach daarentegen hoeft geen ervaring te hebben met het functionele domein waarin de coachee actief is. Tenzij het gaat om het coachen van specifieke vaardigheden.”

■ Coaching versus psychotherapie

Het grote verschil tussen coaching en psychotherapie is dat de cliënt zelf zijn therapie kiest. Bij coaching kan ook de organisatie de coach aanduiden. Een coach krijgt niet alleen van de coachee informatie over diens functioneren, maar ook van anderen in de organisatie. Terwijl een psychotherapeut meestal enkel werkt op basis van de informatie verstrekt door de cliënt zelf. Wie die cliënt is, is voor de psychotherapeut duidelijk: de persoon die voor hem zit. Bij coaching is dit minder duidelijk: is de cliënt de coachee dan wel de organisatie die de coach betaalt? De therapeutische sessies hebben plaats in het kabinet van de therapeut. Coaching kan zowel op de werkplek als op een neutrale plaats. De inhoud van wat besproken wordt tijdens een therapeutische sessie zijn confidencieel. Bij coaching is dit meer complex, omdat de organisatie feedback verwacht. Tot slot is het doel van therapie dat de cliënt zich beter in zijn vel voelt, terwijl bij coaching zowel het individu als de organisatie erbij dienen te winnen.

Wat is coaching, hoe werkt het en welke organisaties gebruiken? Na jaren zoeken en onderzoeken, formuleerde doctor Jesse Segers (Universiteit Antwerpen en Antwerp Management School) antwoorden op deze en tal van andere vragen in zijn zopas verdedigde doctoraat. Hij vatte de belangrijkste, praktische inzichten samen tijdens het seminarie ‘Carrièremanagement en coaching, hoe houdt u het evenwicht?’ in de indrukwekkende zaal Darwin van de Antwerpse Zoo.

Wat is coaching?

Het coachinglandschap ziet eruit als een heuse jungle. Er zijn enorm veel definities van coaching, maar die dekken niet altijd de lading. Segers geeft volgende definitie:

■ “Coaching is een intensieve en systematische begeleiding van individuen of groepen door gebruik te maken van een brede waaier aan gedragstechnieken en -methodes. Dit moet individuen of groepen helpen zelfcongruente doelstellingen, bewuste verandering bij zichzelf en zelfontwikkeling na te streven met als doel het verbeteren

van de professionele prestatie en persoonlijk welbevinden en bijgevolg ook de effectiviteit van de organisatie.”

Wat is coaching niet?

In de praktijk worden begrippen zoals coaching, mentoring en zelfs psychotherapie vaak door elkaar gebruikt. Toch betekenen coaching en mentoring niet hetzelfde, en coaching heeft al helemaal niets te maken met psychotherapie. We zetten de verschillen op een rijtje:

■ Coaching versus mentoring

“Coaching duurt gemiddeld zes tot achttien maanden, terwijl mentoring gedurende een veel langere periode, tot vijf jaar, mogelijk is. Coaching heeft ook een veel formeler karakter, waarbij de doelstellingen vooraf duidelijk vastgelegd worden. Het verloopt gestructureerd, waarbij de coach en coachee elkaar op regelmatige basis ontmoeten”, legt Segers uit. “Het wordt doorgaans aangeboden aan medewerkers die zich halfweg hun carrière bevinden. Mentoring daarentegen is veel meer informeel. Mentor en mentee ontmoeten elkaar als de men-

“Coaching duurt gemiddeld zes tot achttien maanden.”

Coachingkubus

Om het coachinglandschap overzichtelijk in beeld te brengen, ontwikkelde Segers de coachingkubus. De kubus steunt op drie vragen: wat kan de coachingagenda zijn, wie treedt op als coach en hoe wordt gecoacht?

■ Wat coachen?

- Coaching van vaardigheden: voor het aanleren van specifieke vaardigheden of competenties. Deze vorm van coaching is zeer specifiek en beperkt in de tijd.
- Performance coaching: voor het aanleren, verbeteren van competenties, bijvoorbeeld het bijschaven van een leiderschapsstijl. De doelstellingen van het coachingtraject zijn complexer en dus tijdsintensiever.
- Ontwikkeling of life coaching: de coach heeft een meer holistische aanpak en betreft ook het privéleven van de coachee. Ook deze vorm van coaching is tijdsintensiever.

■ Wie treedt op als coach?

- Een externe coach.
- Een interne coach (inclusief collega's/peers).
- De lijnmanager.
- Zichzelf coachen.

Wie het beste als coach optreedt, hangt af van de problematiek. Als het de bedoeling is om een specifieke vaardigheid aan te leren, kan zelfcoaching eventueel met de hulp van peers of de lijnmanager een uitkomst zijn. Als het de bedoeling is om zijn stijl van leidinggeven te veranderen of de problematiek raakt de persoonlijke levenssfeer, dan kan beter een beroep gedaan worden op een interne of externe coach.

■ Hoe coachen?

De manier waarop coaching verloopt, kan opgedeeld worden in vijf grote groepen:

- Context: deze vorm van coaching concentreert zich vooral op de invloed en interactie van de omgeving op/met het individu.
- Bewustzijn (*awareness*): deze vorm van coaching heeft hoofdzakelijk als doel het bewustzijn van de persoon te verhogen, zowel over zijn denken, zijn gevoel, zijn gedrag als de invloed van de omgeving.
- Gedrag (*activity*): de focus ligt vooral op het veranderen van het observeerbaar gedrag.
- Ratio: de focus ligt hoofdzakelijk op het bewust/onbewust denken.

□ Emotie: de focus ligt vooral op iemands emoties en gevoelens.

Deze vijf wijzen van aanpak kunnen teruggevoerd worden naar de stromingen binnen de klinische psychologie en de bijhorende therapeutische methoden.

Kubus in de praktijk

Een combinatie van deze drie facetten wijst naar zestig coachingformats. Al komen die in de praktijk niet allemaal voor, zo blijkt uit onderzoek van Segers en zijn collega's. Aan de hand van drie onderzoeken gingen Segers en co na in welke mate deze theoretische coachingkubus terug te vinden is in de praktijk.

In een eerste studie ligt de focus op het 'wat' en 'wie' van de vraagzijde. Er werd nagegaan of de coachingagenda een invloed heeft op wie HR-managers verkiezen als coach. De twee andere studies bekijken de aanbodzijde van de markt en gaan na of interne en externe coaches op dezelfde manier te werk gaan, welke technieken ze gebruiken voor welke agenda's en welke technieken aangeleerd worden door de diverse certificeringsinstituten.

"Het onderzoek toont aan dat HR-managers de voorkeur geven aan interne coaches en lijnmanagers als coach. En dit voor alle vormen van coaching. Al wordt coaching vooral ingezet voor het ontwikkelen van vaardigheden en performantiegerelateerde onderwerpen (zoals een nieuwe stijl van leidinggeven, omgaan met verandering of het leren formuleren en bereiken van doelstellingen). Hiervoor hanteert men voornamelijk technieken uit de cognitieve, gedragsmatige benadering. Voor ontwikkeling en life coaching is er minder interesse", merkt Segers op.

De studie toont eveneens aan dat interne en externe coaches op dezelfde manier te werk gaan. Al worden externe coaches vaker gevraagd voor life coaching. "Op zich is dat niet verwonderlijk, omdat deze vorm van coaching ook de persoonlijke levenssfeer onder de loep neemt. Wegens de vertrouwelijkheid en de grotere intimiteit tussen coach en coachee gaat de voorkeur dan naar een externe coach", zegt Segers.

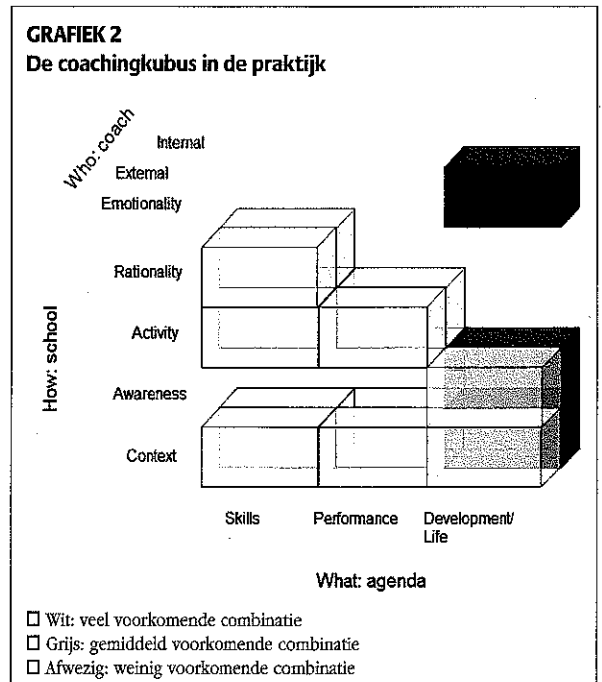
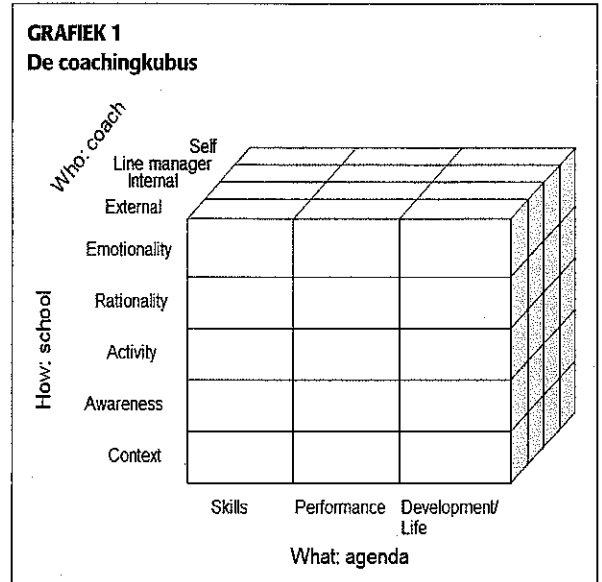
Een rondvraag bij vijf coachinginstituten leert dat ze samen 31 coachingtechnieken aanleren. "Alle instituten geven opleiding in de verschillende technieken en stromingen die daarin kunnen onderscheiden worden. Ook coaches zelf rapporteren dat ze zich scholen in diverse technieken. Hun aanpak kan dan ook als eclectisch beschreven worden."

"Voor life coaching worden vaker externe coaches gevraagd."

Welke organisatie gebruiken coaching?

Uit onderzoek blijkt dat coaching vooral in trek is bij bedrijven met een open en transparante cultuur en een innovatieve strategie. "De organisaties met een innovatieve strategie zijn actief in een dynamische omgeving en kennen een vlakke, decentrale structuur en zijn flexibel. Precies die kenmerken nopen tot nieuwe vormen van carrièremanagement, waarbij de nadruk vooral ligt op inzetbaarheid en verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling", verklaart Segers.

Aan het andere einde van het continuüm liggen organisaties wiens strategie vooral de focus legt op (kosten)efficiëntie. "Zij





Jesse Segers
(Universiteit
Antwerpen en
Antwerpen
Management
School)

“HR-managers geven de voorkeur aan interne coaches en lijnmanagers als coach.”

© Hendrik De Schrijver

zijn actief in meer stabiele omgevingen en kenmerken zich door een top-down management, sterke hiërarchische lijnen en een centrale controle. In deze organisaties is het klassieke top-down carrièremanagement meer geschikt en wordt er dan ook weinig een beroep gedaan op coaching.”

Niet vrijblijvend

Organisaties met een innovatieve strategie bieden hun medewerkers de kans vaardigheden en competenties te ontwikkelen die de organisatie pas later nodig zal hebben. Ze doen een beroep op alle vormen van coaching en dat voor alle soorten agenda's. “De belangrijkste motivatie om een ondersteunend en ontwikkelingsgericht systeem van carrièremanagement aan te bieden is het verhogen van de betrokkenheid en engagement van de medewerkers. Deze organisaties maken intensief gebruik van successieplanning”, merkt Segers op. Anderzijds valt op dat deze organisaties streng en veeleisend zijn: “Medewerkers krijgen onder meer via coaching de kans competenties te verwerven voor latere stappen in hun carrière, maar dat mag niet ten koste gaan van het functioneren in de huidige job. De snelheid waarmee medewerkers de carrière ladder bestijgen, hangt ook af van de jaarlijkse prestatiebeoordeling en het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Meer zelfs, deze organisaties geven duidelijk aan dat medewerkers die (consistent) slecht presteren, ontslagen worden.”

Ontluikende coachingcultuur

De studie Global Coaching Survey uit 2009 leert dat België, samen met Zwitserland, in de EU-27 achteraan bengelt als het gaat over de bekendheid en gebruik van het begrip coachingcultuur. Nederland, Luxemburg, Frankrijk en Zweden zijn de koplopers.

“Het bereiken van een coachingcultuur is een gradueel proces. Megginson en Clutterbuck (2006) onderscheiden vier stadia: ontluikend, tactisch, strategisch en verankerd. Bij Belgische bedrijven vinden we hoofdzakelijk het ontluikend stadium terug”, merkt Segers op.

In het ontluikend stadium is de organisatie niet erg toegewijd om een coachingcultuur te scheppen. “(Top)Managers zijn vaak slechte rolmodellen en stoppen met coachen als ze geconfronteerd worden met meer urgente, maar minder belangrijke taken. Het coachen van de topmanagers zelf is doorgaans ongecoördineerd en meestal het gevolg van ernstige prestatielacunes of het is het gevolg van een topmanager die nood heeft aan het opkrikken van zijn status, maar niet in staat is tot zelfontwikkeling (of niet wilt)”, commentarieert Segers. “Moeilijk of onethisch gedrag laat men betijen uit schaamte, onkunde of angst, of alle drie samen. Coaching vindt in dit stadium op inconsistente wijze plaats en dit zowel in termen van kwaliteit als frequentie.”

Segers zou al tevreden mochten bedrijven evolueren naar het strategische en voor-

laatste stadium: “Al is het laatste, verankerd stadium natuurlijk het na te streven doel.”

In het voorlaatste stadium is er al veel energie gestoken om managers en medewerkers de waarden van coaching te laten zien en hen de competenties te geven om te kunnen coachen in een reeks van uiteenlopende situaties. “Topmanagers aanvaarden ook dat ze rolmodellen moeten zijn in coaching. Ze spenderen dan ook veel tijd aan het uitleggen van hoe coaching de kernactiviteiten en doelstellingen van de organisatie ondersteunt. Managers worden bovendien beloofd of gestraft voor het al dan niet coachen van hun medewerkers. Het formele coachingproces staat er, maar het informele staat nog in zijn kinderschoenen”, schetst Segers.

Strategieën om een coachingcultuur te creëren

Het bereiken van een verankerde coachingcultuur is een moeizaam proces. Segers geeft vijf tips en waarschuwt voor drie obstakels.

■ Vijf tips:

1. Werk met zorgvuldig gekozen rolmodellen.
2. Positioneer het ontwikkelen van een coachingcultuur als een bedrijfsinitiatief.
3. Coach ‘senior leadership teams’ in cultuurverandering.
4. Zorg voor erkenning en beloning.
5. Integreer coaching in HR-processen.

■ Drie obstakels:

1. Obstakels inherent aan de bedrijfscultuur
 - ‘Walk the talk’ staat niet in het woordenboek van het senior management.
 - Medewerkers worden niet beoordeeld of aangesproken op hun prestaties.
 - Coaching wordt als iets correctief beschouwd en staat dus niet in een positief licht.
2. Het doel en de aanpak van de coachingcultuur is onduidelijk
 - Het doel van coaching is niet duidelijk.
 - Hoe een coachingcultuur bijdraagt tot de bedrijfsresultaten is onduidelijk.
 - De aanpak van een coachingcultuur is onduidelijk.
3. Het ontbreekt managers aan leermogelijkheden
 - Ze krijgen onvoldoende tijd om coaching te leren, te geven en te krijgen.
 - Ze krijgen de kans niet om coachingvaardigheden te ontwikkelen. ■

“Integreer coaching in HR-processen.”

