

***Waarom biedt coaching een goed antwoord op de vraag van HR professionals om vaardigheden te ontwikkelen en om met verandering om te gaan?***

***Waarom is coaching een geweldig middel om competenties te ontwikkelen?***

*Coaching ... een veelgebruikte en herbruikte term.  
Je meent het !... zullen de sceptici onder u zeggen.*

*Ik begrijp uw reactie heel goed want ik maakte vroeger ook deel uit van de twijfelaars.  
Mijn recente ervaringen met dit „modeverschijnsel“ hebben mij echter overtuigd. Coaching is een mooie bekrachtiging van de evolutie van administratief Personeelsbeleid naar Human Resources management en vervolgens naar de ontwikkeling van HR sub-disciplines zoals Talent management om vandaag te behoren tot wat men “Management van het Potentieel” noemt. Een goed begeleide coaching heeft alle kwaliteiten om een passend antwoord te bieden op de snel veranderende wensen van organisaties en van het individu om te evolueren. Coaching heeft als voornaamste troef een respectvol evenwicht te bieden tussen de ambitie van de organisatie en de persoonlijke projecten van medewerkers.*

Sta mij toe u in enkele regels mijn visie te schetsen van de weg die de onderzoekers in human resources afgelegd hebben.

Toen ik afstudeerde aan de Faculteit Psychologie en mijn pas behaalde diploma op zak had, droomde ik ervan mijn menselijke idealen in dienst van het bedrijfsleven te stellen. Ik was er op dat moment van overtuigd dat een beetje altruïstische zachtheid in dit milieu van excellentie uitstekend op zijn plaats zou zijn. Menselijk idealisme moest toch goed samengaan met ondernemerschap, nietwaar ?! Dus lanceerde ik me met hart en ziel in de ontwikkeling van dynamische jonge kaderleden door met passie elke nieuwe beweging en elke nieuwe ontdekking van humanitaire geleerden uit de verschillende strekkingen op te volgen.

In de jaren '90 startte ik met de "persoonlijkheidstest" en maakte ik een ernstige analyse van het profiel van elke kandidaat. Zo opende ik voor hem/haar de deur naar een beter begrip van zijn/haar sterke en minder sterke punten en vervuld met een nieuw jargon die zijn persoonlijkheid bepaalden, had de kandidaat dus de kaarten in handen om te reflecteren over zijn innerlijke zelf. Zat ik op deze manier niet volledig in mijn missie van professional in human resources ?! De sterktes en ontwikkelpunten van deze toekomstige actieve professionals inschatten, evalueren en ontleden om een goede “fit” met de bedrijfscultuur te waarborgen – zeg nu zelf !

Deze testen en persoonlijkheidsprofielen werden steeds verder verfijnd en bieden nu eveneens een gebruiksvriendelijke communicatie met de kandidaat. Ze genereren rapporten en tabellen met gegevens over de manier van communiceren, de houding tegenover stress en zelfs de rol die de kandidaat bij voorkeur opneemt in een team. Wij verloochenen hun hedendaagse nut zeker niet.

Ze bieden de kandidaat een eerste individuele bewustwording en daarnaast bieden ze benchmarks voor HR professionals die zich ervan willen verzekeren dat ze een kandidaat selecteren die past in de cultuur van de organisatie en benchmarks voor de identificatie van ontwikkelingsgebieden.

Maar volstaat dit? Bereikt men de doelstellingen van de Human Resources managers wiens missie het is om het menselijk kapitaal te ontwikkelen? Daarom verwelkom ik met open armen de beroemde "assessment centers" die een one-to-one relatie mogelijk maken tussen de assessor en de kandidaat die dicht bij de realiteit op de werkvloer aansluit. Relatie en actie komen op gang. De dialoog krijgt voorrang op hermetische grafieken. Het menselijk karakter vindt geleidelijk aan het evenwicht in deze omgeving waar vroeger alleen de becijferde prestaties waarde hadden. De actoren in human resources management zijn niet meer zozeer geïnteresseerd in de persoonlijkheid dan wel in de vaardigheden van het menselijk kapitaal. Vaardigheden worden gedefinieerd als het kapitaal aan kennis dat is opgebouwd vanuit ervaringen om zo succes te boeken.

Zij verwijzen naar waarneembare gedragingen die bijdragen tot de goede werking van de persoon in zijn positie. De technieken liggen binnen handbereik, ze worden steeds verder verfijnd en nemen toe in aantal. In de winkelwagen van de consultant liggen verschillende instrumenten zij aan zij: de Skills Assessments, de 360° feedback vragenlijst, het persoonlijk ontwikkelingsplan enz... De Human Resources afdeling keurt een nieuw jargon goed: Talent Management. "Talent" klinkt goed en deze term weerspiegelt de groeiende belangstelling van managers voor de actieve krachten van het individu. De man in het hart van de onderneming wordt het "instrument" en is van essentieel belang om de visie van het bedrijf te verwezenlijken.

Maar de vraag blijft: wat doen we met deze bevindingen, met deze massa aan gegevens over kennis, expertise en zelfkennis van leidinggevend en managers? Waar en hoe vindt men de hefboomen om de gedragsindicatoren in concrete en duurzame verandering om te zetten? Training en Opleiding profileert zich als de voor de hand liggende oplossing wanneer men tastbare en meetbare vooruitgang op het terrein verwacht. Het opleidingsaanbod aan leiderschapstraining maakt leiders en HR managers nog steeds blij. Verhoging van de kennis, het leren in groep, praktijk door role-playing en deelnemen aan workshops is een methode op het pad van de persoonlijke ontwikkeling. Waarschijnlijk juist, maar niet uniek. Opleiding biedt tal van antwoorden op collectieve, generieke vragen, maar houdt het rekening met de individualiteit?

Herinner je je laatste training nog? Je werd genomineerd voor een opleiding in people management want uit je jaarlijkse evaluatie bleek de ontwikkelingsbehoefte "om te leren delegeren en om inter-persoonlijke conflicten te kunnen managen". Door de aankomst van de langverwachte trainingmodules kreeg je opnieuw aandacht voor het goede advies en probeerde je dit te integreren. Maar wat heb je hieruit onthouden en wat heb je eigenlijk concreet veranderd na de opleiding?

Kan men ervan uitgaan dat elke “trainee” de hendels zal vinden en kunnen bedienen om zijn eigen persoonlijke verandering in gang te zetten door deelname aan programma’s die geformatteerd zijn volgens de behoeften van een groep? De mens, die een eigen parcours heeft, een eigen visie, eigen waarden en eigen overtuigingen, vermogend of niet. Ik hou van het idee, zoals verwoord door Jean Gu henno, dat “iedereen zijn eigen woordenboek heeft”. Een coach zou dit vertalen in NLP-taal dat ieder “zijn kaart van de wereld heeft” (\*).

De bewustwording van de componenten van zijn grondgebied is een essentieel uitgangspunt om gedrag te veranderen. Bovendien verandert men niet indien men niet overtuigd is van de voordelen van de verandering voor zichzelf. De kunst van coaching is het individu uit te nodigen om zichzelf “in de spiegel” te bekijken, om in te zien wat hij / zij niet goed doet, om zijn / haar gevoel voor waarneming te stimuleren, om zijn / haar vermogen tot nadenken en analyse te verhogen, om feedback te ontvangen en zelf met nieuw gedrag te experimenteren. De kunst van coaching is om de coachee deze weg te laten bewandelen in een geest van persoonlijke groei en collectieve prestatie.

Ian Mc Dermott biedt ons de mooiste definitie van coaching :

“Stel je voor dat het je aangeboden werd om je eigen doelen te formuleren en te realiseren, om je sterktes te ontdekken en deze meer in te zetten, om jezelf doelgerichter aan te sturen, om je beperkingen onder ogen te zien en er een weg rond te vinden, om je aandacht te richten en je hulpbronnen optimaal in te zetten, en bovendien, om dingen te veranderen of te verbeteren in je voordeel, zou je hierin ge nteresseerd zijn ? Dit is wat coaching je te bieden heeft ... “

Daarom zie ik coaching als een enorme kans, humanitair  n prestatiegericht, om bedrijven te ondersteunen bij hun dagelijkse uitdagingen en hun mensen die deze uitdagingen dienen te vervullen.

Vrees de massale bevlieging niet... Deze herinnert ons eraan dat ze een reden heeft!

Tot snel, bij The Coaching Square.

*(\*) Neuro-Lingu stisch Programmeren.*