

Managers kennen hun zwaktes

4 april 2008 | Het Financieele Dagblad

Door: Bos, J.

Maar zonder personal coach slagen ze er niet in hun gedrag te veranderen

Jeroen Bos

Amsterdam

Een manager moet invoelend zijn, met oog voor de emoties van zijn personeel. Tegelijk wordt een flinke dosis daadkracht verwacht en vooral geen zwakte of twijfel, want dan dreigt het risico om te worden afgeserveerd als incapabel. Die spagaat blijkt voor managend Nederland soms moeilijk vol te houden. Ze vinden zichzelf of te hard, of te soft. Zelf komen ze er niet uit. Enter de personal coach.

Een heldere definitie van het fenomeen 'personal coach' bestaat niet. Het is een vrij beroep, dus elke hobbyist kan als persoonlijk adviseur aan de slag. Het gevolg: een wildgroei aan coaches, van 'zinspiratietrainers' tot 'zengoeroes', stresscoaches en leiderschapsadviseurs. Ze zijn niet meer weg te denken uit de Nederlandse managementcultuur. Is dat een zegen of een plaag?

Historicus en publicist Geert Mak denkt het laatste. Hij vindt het inhuren van een personal coach een brevet van onvermogen. Die kritiek gaf hij toen een paar jaar geleden de hausse aan coaches echt op gang begon te komen. In een interview met het blad Management Team trok hij fel van leer: 'Managers die ineens een peperdure coach naast zich nemen. Een coach! Jij lamzak, denk ik dan. Je krijgt een salaris dat vier keer het mijne is, waar je heel veel plezier van hebt. Je krijgt dat salaris omdat je veel verantwoordelijkheid draagt en ergens de stront uit de plee moet trekken. En omdat je verondersteld wordt vier keer zo slim te zijn als wij allemaal bij elkaar. Als jij daar een coach bij nodig hebt, kun je het blijkbaar niet zelf. Schandelijk.'

Die kritiek zal Jan Kuipers, personal coach bij opleidings- en adviesbureau Schouten & Nelissen, niet geven. Al noemt hij coaching wel een hype. 'Het past bij de organisatiefilosofie die nu in is: mensen moeten niet alleen taken uitvoeren, maar ook proactief zijn en zich ontwikkelen. Maar over acht jaar is die aandacht voor persoonlijke ontwikkeling misschien wel weer uit. Het gaat in golven. Ook speelt de economische situatie mee.'

Pakweg tien jaar geleden kwam een manager er nog mee weg om zijn personeel opdrachten te geven die zij zonder morren moesten uitvoeren. Topleiders waren goed in kracht zetten, maar minder goed in betrokkenheid creëren. Tegenwoordig is de werknemer mondiger en laat hij of zij zich minder makkelijk aansturen puur omdat de baas de baas is.

'De managers van nu hebben het gedrag van hun toenmalige bazen gekopieerd', meent Jeroen Seegers, personal coach bij Right Management. 'Ze zijn groot geworden in een cultuur die niet meer bestaat. Ze merken dat ze tekortschieten als ze hun emoties moeten tonen, of die van hun werknemers moeten onderkennen.'

Zulke tekortkomingen komen meestal naar voren tijdens een functioneringsgesprek. Maar in de huidige bedrijfscultuur is het not done om dan advies te vragen aan een manager op hoger niveau, constateert Seegers. In plaats van te leren van de expertise van anderen, zijn ze bang dat een hulpvraag hun het label 'incompetent' oplevert, ziet hij. Lager in de piramide om tips vragen kan ook niet. Dat is funest voor hun overtuigingskracht.

De angst om zwakte te tonen zit diep, merkt ook Kuipers. Hij hielp een topper uit de financiële wereld om meer zelfvertrouwen en ruggengraat te krijgen. 'Met hem sprak ik af op anonieme plekken, zoals een terras in de Amsterdamse binnenstad. Dan zou niemand merken dat hij gecoacht werd.'

'Een manager moet niet op de stoel van de psycholoog kruipen', reageert Radboud van Hal op de stelling dat personal coaches een makkelijke excuus zijn voor leidinggevendenden om zich aan hun begeleidingstaak te onttrekken. Van Hal is manager Group Recruitment bij Achmea en heeft sinds een halfjaar een personal coach. 'Ik vind het wel mijn plicht als leidinggevende om te onderzoeken waarin iemand zich kan verbeteren en welke leermethode daarbij kan helpen. Maar ik moet niet zelf de psycholoog willen zijn, want dat ben ik nu eenmaal niet.'

Hij ziet coaching als ontwikkelingshulpmiddel, zoals een cursus. 'Maar het is geen wondermiddel', benadrukt hij. 'Al lijkt deze markt dat soms uit te stralen.'

Wat kan een coach dan wel betekenen voor een coachee? Van Hal analyseert zijn eigen situatie: 'Ik ben van nature iemand die zaken heel rationeel bekijkt. Kort gezegd zit ik in moeilijke situaties snel op mijn intelligentie. Maar ik kom er in mijn huidige functie achter dat ik ook mijn emoties nodig heb en die moet ik verder ontwikkelen.'

Van Hal spreekt zijn coach ongeveer eens per maand. De coach stelt dan vooral vragen om hem inzicht te geven in de effecten van zijn gedrag. 'Hij liet mij inzien dat ik een gespannen relatie met iemand hoger in de piramide bespreekbaar moest maken. Vroeger probeerde ik hem te overtreffen door met slimmere voorstellen te komen dan hij. Nu kan ik met hem samenwerken en komen we veel verder. Ik herken dat soort gedrag nu ook bij mijn medewerkers.'

Er zitten voor coach Kuipers duidelijke grenzen aan zijn beroep. Hij richt zich op werkgerelateerde problemen en helpt niet privé-zaken op te lossen. Bij meer therapeutische vragen verwijst hij naar eerstelijns-hulp. 'Als coach help ik gedrag te veranderen. Vaak weten cliënten precies wat hun probleem is. Ik laat ze zien hoe ze daaraan kunnen werken en ben soms een stok achter de deur.'

Seegers zet het beroep van personal coach nadrukkelijk af tegen de businessgoeroes die in het Amerikaanse zakenleven hun miljoenen binnenharken door vooral te klankborden met hun cliënten. Van cliënten die bij moeilijke beslissingen op de werkvloer meteen hun mobieltje grijpen om zijn mening te vragen, is hij niet gediend.

'Klankborden is geen coaching', stelt Seegers. 'Ik heb een losse band met mijn cliënten en zie ze hoogstens eens per maand. Hij of zij moet zelf aan de slag met de leeropdracht die ik ze meegeef.'

Er zijn geen objectieve maatstaven om te meten of alle euro's die het bedrijfsleven aan coaching uitgeeft, goed zijn besteed. 'Bij Achmea meten we de effecten van coaching niet formeel', legt Van Hal uit. 'Maar tijdens beoordelingsgesprekken wordt wel duidelijk of het coachingstraject iets heeft opgeleverd. Zelf merk ik dat mijn belastbaarheid is verhoogd omdat ik geen energie meer steek in gepieker over relaties met collega's.'

Dit is het zesde deel in een serie over coaching. Eerdere afleveringen verschenen op 4, 14, 21, en 25, 31 maart.

Een personal coach helpt managers discreet met hun zwakke kanten