

De valse verwachtingen van coaching

De vraag naar coaching en intervisie binnen organisaties neemt significant toe.

Coaching wordt in steeds meer verschillende vormen op de markt gebracht. En coaching vormt steeds meer integraal onderdeel van management development programma's. Ook komen er jaarlijks nieuwe coachingsopleidingen bij. Vanwaar die populariteit? Carine Metselaar bespreekt middels twee stellingen de mogelijke antwoorden hierop.

1 Toenemende aandacht voor persoonlijke ontwikkeling drijft de groei van coaching

Steeds meer mensen vinden persoonlijke ontwikkeling belangrijk. Dat uit zich zeer divers. Maar de gemeenschappelijke noemer is de trend dat vragen over persoonlijke en professionele effectiviteit niet meer los worden gezien van vragen naar persoonlijke ontwikkeling in brede zin, al dan niet gekoppeld aan zingevingvraagstukken.

Deze vragen kunnen niet altijd goed binnen de organisatie met de eigen (HR-)manager worden besproken vanwege een mogelijk *conflict of interest*. Een neutrale coach die iemand bijstaat om inzichten te verkrijgen die helpen bij het maken van keuzes, kan daarbij een essentieel verschil maken. Het is aannemelijk dat dit een deel van de groei van coaching verklaart. Veel van de huidige coachingsvragen die managers en professionals stellen, liggen op het snijvlak van professionele en persoonlijke ontwikkeling en zingeving.

Waar vroeger wellicht een goede vriend of vriendin de rol van klankbord vervulde, of een psycholoog werd geraadpleegd bij dieper liggende persoonlijke vraagstukken, is de coach nu ontdekt als professional die bij uitstek geschikt is om het persoonlijke met het professionele te verbinden. Zonder dat hij daarbij doorschiet naar de rol van adviseur of therapeut. Daarin ligt ook exact de professionaliteit van een coach: een

facilitator die, zonder in tips en adviezen te vervallen of het verleden uitgebreid te analyseren, klanten helpt de kwaliteit van hun denken te verhogen zodat ze tot betere oplossingen komen. In die zin is coaching een vorm van *action learning*: ontwikkeling in het hier en nu. Coaching binnen dit domein initieert een coachee over het algemeen zelf.

Deze stelling impliceert dat als om een of andere reden de huidige brede interesse voor persoonlijke ontwikkeling in de samenleving vermindert, de populariteit van coaching eveneens zal afnemen. Een indicatie hiervoor is dat in meer collectieve samenlevingen, waar persoonlijke ontwikkeling een ondergeschikt thema is, professionele coaching minder goed van de grond lijkt te komen. Ondanks de groeiende aandacht voor persoonlijke ontwikkeling in de meeste West-Europese landen, valt te verwachten dat die op de langere termijn afneemt. Generatie Y wordt algemeen beschouwd als een zelfverzekerde generatie, die zich meer bezighoudt met 'er iets toe doen' dan met 'persoonlijke groei'. Vraag is of deze generatie straks op dezelfde manier met individuele reflectie bezig zal zijn als de huidige volwassenen.

Natuurlijk is het nog te vroeg om hier iets over te zeggen. Maar zou, in het licht van de mondiaal veranderende concurrentieverhoudingen en veranderende behoeften van de aankomende generatie, persoonlijke

groei en ontwikkeling over tien jaar dezelfde aandacht krijgen? Mij zou het niet verbazen als hierom de belangstelling voor coaching op de middellange termijn stabiliseert en op langere termijn afneemt.

2 Niet ingeloste verwachtingen van competentie-management zijn een nieuwe impuls voor het inzetten van coaching

De toenemende vraag naar coaching is voor een groot deel ook toe te schrijven aan coaching van managers. Meestal zijn dit leidinggevendenden met een aantal jaren managementervaring die, soms op eigen initiatief maar steeds vaker op initiatief van de organisatie, een coach raadplegen. In het verleden ging het vaak om functioneringsproblemen, maar de groei van coaching bevindt zich juist niet op dit terrein. Integendeel, coaching wordt vaker aangeboden aan succesvolle managers met doorgroeipotentieel. Het coachingstraject dient in de meeste gevallen om de effectiviteit van de betreffende leidinggevende verder te verhogen.

De hierbij gehanteerde uitgangspunten wijzen er echter op dat de inzet van coaching deels het nieuwe redmiddel moet zijn voor een managementopvatting die zo langzamerhand aan vervanging toe is. Het is niet realistisch meer om te veronderstellen dat managers binnen organisaties allemaal aan dezelfde gedragseisen op het gebied van 'taak' en 'people' management moeten voldoen om effectief te zijn, net zomin als dat ideaalbeeld maakbaar is door middel van competentie-management. Veel coachingstrajecten vinden plaats in het kader van management development, bijvoorbeeld als onderdeel van een leergang voor leidinggevendenden. Deelnemers aan zulke programma's krijgen een coach toegewezen die ze helpt leerdoelstellingen te formule-

leidinggevendenden kwamen als drie belangrijkste (huidige én toekomstige) tekortkomingen naar voren: *inspiring commitment*, *leading people* en *employee development*.

De belangrijkste vraag in dit verband is dan ook of we mogen verwachten dat met coaching gaat lukken wat de afgelopen twintig jaar met andere vormen van leiderschapsonwikkeling onvoldoende is gelukt. Sterker, het is de vraag of we dat nog moeten nastreven, en of het werken met dergelijke *frameworks* en daaruit voortvloeiende ideaalbeelden nog wel aansluit bij de eisen en realiteit van vandaag.

Zeker, de praktijk leert dat aanvullende ondersteuning van leidinggevendenden door een coach in een MD-programma wel degelijk positief bijdraagt aan het uiteindelijk beoogde resultaat van dat programma: effectievere managers. Leidinggevendenden gaan door hun coach beter begrijpen wat ze van nature goed aangaat en wat ze lastig vinden en waar dat mee samenhangt. Ook zien ze in hoe ze effectiever hun sterke kanten kunnen inzetten en beter kunnen omgaan met hun minder sterk ontwikkelde kanten door meer aandacht te besteden aan de echt scherpe kantjes en de rest vooral goed te managen. Managers ontwikkelen met behulp van training betere 'soft skills' en weten die via coaching vaak beter in te zetten.

Wat ik echter *niet* zie gebeuren is dat managers structureel en significant meer tijd gaan besteden aan hun medewerkers, dat ze op grote schaal medewerkers gaan coachen voor hun professionele ontwikkeling, dat ze 'level 5 leaders'² worden of 'dienend leiderschap'³ gaan vertonen. Wat er wél gebeurt, is dat ze hun medewerkers vanuit hun eigen positieve ervaringen vaker interne of externe coaching aanbieden ter ondersteuning van hun professionele en persoonlijke ontwikke-

Te verwachten valt dat de belangstelling voor persoonlijke ontwikkeling op termijn afneemt

ren én te verwezenlijken. Deze doelstellingen zijn niet zelden gerelateerd aan bekende ontwikkelpunten die gedurende het programma opnieuw onder de aandacht worden gebracht.

Op zich lijkt hier niets mis mee. Het verontrustende is echter dat die ontwikkelpunten van managers al minstens twintig jaar op de hetzelfde terreinen liggen. Het zijn zonder uitzondering steeds weer de zogenaamde *soft skills*, de aan *people management* gerelateerde competenties. Daarvóór bezochten managers in de jaren negentig massaal managementtrainingen. De laatste jaren wordt aanvullend de ondersteuning door een coach gezocht. In een recent onderzoek¹ van het *Center for Creative Leadership* naar de competentiegaps van

ling. Even goed wordt coaching steeds vaker ingezet tegen de achtergrond van een ideaaltypisch managementcompetentieprofiel waarbij de meeste managers een gap vertonen in vaardigheden op het gebied van *people management*.

Een tweede, zwakkere trend is dat coaches vaker wordt gevraagd om niet alleen te coachen maar ook om te helpen bij het monitoren van de voortgang van managers van hun leer- en ontwikkeldoelstellingen. Maar in hoeverre is dit een rol voor een coach? Die taak hoort bij uitstek bij een leidinggevende. Pas wanneer de ontwikkeling stagneert of de persoon vragen niet meer zelf denkt te kunnen beantwoorden, kan een coach weer een zinvolle bijdrage leveren. Tot dan is

de leidinggevende aan zet. Hier lijkt dus sprake te zijn van coaching als *substituut* voor people management in plaats van een *aanvulling* hierop.

Dit toont aan dat er nog altijd een hardnekkig ideaalbeeld van managers in stand wordt gehouden dat onvoldoende aansluit bij de realiteit waarvoor managers staan, waar ze op afgerekend worden binnen hun organisatie, en soms ook bij wat ze leuk vinden of waar

effectief inzetten en verder ontwikkelen van de voor hun rol werkelijk benodigde harde en zachte vaardigheden;

- Biedt coaching aan ter ondersteuning, maar dring dat niet op vul niet in waar het over moet gaan.

Dit is geen bedreiging voor de markt van coaching, integendeel. De toenemende onderlinge afhankelijk-

De ontwikkelpunten van managers liggen al minstens twintig jaar op de hetzelfde terreinen

ze goed in zijn. Medewerkers raken gefrustreerd door hoge verwachtingen over aandacht die ze van hun leidinggevendens zouden moeten krijgen, maar die in de praktijk niet wordt waargemaakt. Het is effectiever om te stoppen met het tot op heden gangbare keurslijf van competentieframeworks voor leidinggevendens in plaats van op grote schaal coaching in te zetten om managers naar dit ideaalbeeld te vormen.

De ontwikkelingen binnen het managementvak wijzen er bovendien op dat het steeds moeilijker wordt om hieraan te voldoen. De meeste managers merken nu al dat veel van hun medewerkers slechts virtueel bereikbaar zijn, omdat ze bijvoorbeeld binnen een andere regio werken of door de aard van hun werk zelden op kantoor zijn. Ook zijn er veel managers die om andere redenen ver afstaan van wat hun medewerkers precies doen (bijvoorbeeld omdat een projectleider de dagelijkse leiding heeft). Tegelijkertijd krijgen ze er gemiddeld meer verantwoordelijkheden bij en moeten ze resultaten boeken in steeds complexere omgevingen.

De medewerkers van de toekomst redden zich wel. Die zoeken hun eigen helden, rolmodellen, mentoren, inspirators en... coaches. Sommigen van hen zullen hun managers zijn, maar niet per definitie. Daarom is te verwachten dat een deel van de oneigenlijke groei in coaching zal verdwijnen: coaching bedoeld als laatste redmiddel om de rol van leidinggevende als people manager te professionaliseren.

Besluit

Ik zou willen pleiten voor een meer rationele en realistische dan idealistische benadering van management én coaching:

- Ontwikkel een meer divers palet aan leidinggevende rollen, zodat kan worden ingezet op het versterken van talenten en het benutten van diversiteit. Zoek niet naar een leger vol schapen met vijf poten;
- Stuur op output, niet op input. Reken managers af op resultaat en bijdragen, en ondersteun ze bij het

heid van rollen binnen organisaties maakt dat vrijwel niemand meer succesvol kan zijn in een sociaal vacuüm. *People skills* zijn geen extra's, het zijn overlevingsvaardigheden geworden, ongeacht iemands rol. Organisaties hebben meer baat bij diversiteit dan bij het voorschrijven van modelgedrag.

De markt voor coaching groeit. Deels om valide redenen; het kan immers een effectief middel voor persoonlijke en professionele ontwikkeling zijn. Bovendien ervaren de meeste coaches coaching als positief. Daarom verwacht ik dat het aanbod voorlopig blijft groeien, maar weer zal afnemen als de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling op termijn stagneert.

Valse hoop verklaart echter een deel van de aandacht voor coaching. En dat is jammer, want coaching kan zeker bijdragen aan betere managementpraktijken, al zal dat niet de verwachting inlossen dat we straks op grote schaal coachende *level 5 leaders* hebben. Bij een blijvende zinvolle en realistische inzet van coaching verwacht ik vooral een verdere groei van de markt binnen de context van leiderschapsontwikkeling.

Maar als dat de illusie in stand houdt dat coaching een panacee is om de ultieme people manager te creëren, dan zal coaching vanwege niet waargemaakte verwachtingen misschien te snel als modeverschijnsel worden afgeserveerd. En dat is jammer, want met coaching valt nog veel winst te behalen. ■

Noten

1. The Leadership Gap. Jean B. Leslie. Center for Creative Leadership June 2009 (White Paper).
2. *Good To Great*. Jim Collins, 2001.
3. *The Case for Servant Leadership*. Kent M. Keith, 2008; *The Leader as Servant*. Robert K. Greenleaf, 1970.

Carine Metselaar is consultant, coach en interim-manager en oprichter van Imason Consulting.