

# BUSINESS *in* COACHING

Vereniging voor Coaching en Development

Forum Persoonlijk Coachen 34

Column Schouten & Nelissen 39



## De Meerwaarde van Management Coaching

In dit forum wordt aandacht besteed aan Management Coaching.

**“Het is niet de vraag of management coaching nodig is, belangrijk is te merken dat het vaak zoveel oplevert.” Uit deze opmerking van Schoonderwoerd valt op te maken dat management coaching zeker een toegevoegde waarde heeft. Business in Coaching vroeg in een e-mail forum aan acht experts om eens dieper in te gaan op de meerwaarde van coaching.**

Deelnemers aan het forum zijn: Piet Schoonderwoerd (directeur en trainer/adviseur van Schoonderwoerd & Partners bv), Jan Oosting (manager ONP, afdeling contracten, Haagse Hogeschool), Titia Huisman (mede-eigenaar en directeur van Modyne BV), Ien Peijnenburg (registercoach en directeur van Albaconsult en leidt tevens de Alba-academie), Ywo Lakke (oprichter/directeur van de Academie voor Coaching) en Joost Levy (Directeur van bureau p|r|o|Consult), Anton C.M. van Schendel (oprichter en managing partner CoachYourself) en drs. Anje-Marijcke

van Boxtel (Manager Business Development Coaching, Trainer/adviseur & Coach van Schouten & Nelissen). Zij geven antwoord op de volgende vragen:

1. Op welke manier kan coaching bijdragen aan de ontwikkeling van managers?
2. Waar ligt bij u op het gebied van management coaching de nadruk?
3. Voor wie en wanneer is management coaching belangrijk?

**Schoonderwoerd & Partners bv**  
Schoonderwoerd & Partners richt zich op

effectiviteitsverbetering van organisatie, team en individu met als verbindende schakel persoonlijke effectiviteit en als kenmerk autonomie én verbondenheid.

1. Schoonderwoerd: “De effectiviteit van de organisatie of afdeling wordt sterk bepaald door de persoonlijke effectiviteit van de manager. Door management coaching wordt de manager zich bewust van het eigen functioneren. De doelstelling daarbij is om op een resultaatgerichte en coachende wijze te werken aan de kwaliteiten van de eigen medewerkers, het team en de organisatie. Het kennen en verbeteren van de eigen kwaliteiten vormt het vertrekpunt voor de invulling aan het leiderschap.”

2. Schoonderwoerd: “Wij koppelen coaching aan de principes die wij in de missie van ons bedrijf uitdragen: persoonlijke autonomie, wederzijdse afhankelijkheid en persoonlijke eigenheden en omstandigheden die voor de betreffende manager doorwerken op zijn/haar eigen ontwikkeling in het werk. Het uitgangspunt blijft altijd dat de gecoachte



Piet Schoonderwoerd



Titia Huisman



Jan Oosting

manager zelf de keuzes maakt. De intake is erg belangrijk: waarvoor dient de coaching, wat kun/mag je van elkaar verwachten, wat zijn de grenzen en hoe ga je daar mee om. Waar wij veel aandacht aan besteden is de match tussen de gecoachte manager en de coach van Schoonderwoerd & Partners, er is immers altijd sprake van een persoonlijke stijl. Persoonlijk ga ik in management coaching, meer dan bij personal coaching, de combinatie met consultancy en advisering niet uit de weg. Bij mij heeft het coachingsgesprek ook een hoog sparringsgehalte, waarbij ik klankbord ben en diverse zienswijzen aanreik."

3. Schoonderwoerd: "Vooral in veranderende omstandigheden en bij persoonlijke ontwikkelingsfasen van de manager waar cruciale vragen beantwoord moeten worden, speelt management coaching een belangrijke rol. Ook kan het belangrijk zijn in situaties, waarbij de gecoachte (te) weinig klankbord heeft in zijn/haar eigen omgeving."

#### De Haagse Hogeschool

De afdeling contracten van de Haagse Hogeschool bestaat uit verschillende onderdelen. Het onderdeel ONP omvat alle agogische activiteiten, zoals **opleiding tot supervisor, opleiding tot competentiegericht coachen en opleiding tot trainer.**

1. Oosting: "Afhankelijk van de manier waarop de manager zijn/haar opdracht invult, zal ook de coaching verschillen. Iedere vorm van coaching is resultaatgericht. Alleen zal de ene manager veel meer behoefte hebben aan directe feedback en ondersteuning als de andere manager. Zeker als de manager in een kleine organisatie werkzaam is. De

behoefte van een topmanager in een grote multinational ligt veel meer op gebied van een intelligente, onpartijdige sparringpartner, het zgn. "boardroom coachen".

2. Oosting: "Management coaching is gericht op "problemsolving". Daarbij ligt de nadruk op "het discours". Managers moeten de kunst van het praten beheersen. Medewerkers zijn met name gevoelig voor 'een gesprek met de manager'. Dat beïnvloedt ook heel sterk het betrokkenheidsgevoel van de mensen met het bedrijf. Zolang de manager overtuigd is van de noodzaak tot praten, is er altijd een opening om verder te komen. Praten is echter niet zo eenvoudig. Behalve het non-verbale, ongeveer 70 % van de communicatie, moet een manager op een rustige, doortastende manier van replek kunnen dienen. Dat vergt zelfbeheersing, zeker als de ander volkomen onredelijk is. De manager moet onder alle omstandigheden zijn waardigheid behouden. Als hij dat verliest, is hij veel meer dan alleen zijn autoriteit kwijt."

3. Oosting: "Management coaching is voor alle managers belangrijk, altijd. Juist in tijden dat er niets aan de hand is, zou management coaching ingezet moeten worden. Want in rustige tijden is het veel beter mogelijk om uit te zoeken hoe het komt dat men iets doet en waar die handeling op gebaseerd is. Bij een crisis moet er direct gehandeld worden en is er geen tijd voor even coachend reflecteren."

#### Modyne BV

Modyne BV is een nieuwe onderneming die voortkomt uit KISS Communicatie. KISS was een bedrijf met twee business units: reïntegratie en coaching & advies.

Deze twee units zijn inmiddels verzelfstandigd: KISS Reïntegratie en Modyne. Modyne richt zich op coaching, training, procesmanagement en theater. Huisman: "Wij coachen personen, teams en organisaties in veranderingsprocessen. Trainingen geven we op het gebied van communicatie. Procesmanagement is een tak van sport die nauw samenhangt met de beide andere producten: we nemen opdrachtgevers een deel van een veranderingsproces uit handen als hij dat wil. Tot slot hebben we theater in ons pakket: we zien dat als een geweldig instrument voor trainingen en congressen." Titia Huisman is aangesloten bij de Nederlandse Orde van Beroeps Coaches (NOBCO) en heeft een zeer positieve ervaring met management coaching op het gebied van: Leiderschapsidentiteit, Hoofd en Hart (de manager legt verband tussen zijn verstand en zijn gevoel), Competentieontwikkeling, Kosten / Baten en Bedrijfsontwikkeling.

2. Huisman: "In alle coachingsprogramma's kom je onherroepelijk op de identiteit van de manager. Je kunt dat als geïsoleerd onderwerp nemen, maar ook bij de andere coachingsvragen komt het altijd aan de orde. Dat is ook niet raar, de persoonlijkheid van de manager is van grote invloed op de wijze waarop hij zijn werk uitvoert."

3. Huisman: "Management coaching is voor iedere manager die wil leren. Iedere cliënt bepaalt zelf wanneer hij iets wil leren en ook wanneer. Dat is het hart van coaching. Je moet dat niet verwarren met vrijblijvendheid, dat zou volstrekt onterecht zijn. Het gaat om ontwikkelingsbereidheid. Want wie kiest om zich te ontwikkelen en te leren, kiest soms ook voor het zoeken naar antwoord op lastige, soms pijnlijke vragen."

#### Alba

Alba verenigt de psychologische krachten en wetten met de economische. Ze noemen dat "psyconomie", want in hun visie kan economie niet zonder psychologie, ratio niet zonder emotie, leiderschap niet zonder mensenkennis, actie niet zonder reflectie en groei niet zonder pijn.

1. Peijnenburg: "Coaching is onmisbaar bij de ontwikkeling van managers. Ten eerste omdat de insteek altijd is vanuit het dagelijks werk, waarbij een duidelijk doel wordt gesteld en de coach de manager helpt dat doel te bereiken. Ten tweede volgt coaching bij ons *altijd* na trainingen; wij trainen niet meer zonder te coachen. Dit heeft een zeer gunstig leer-effect: de geleerde vaardigheden en inzichten zakken niet meer weg. De manager krijgt extra steun om zijn nieuwe inzichten en vaardigheden in de dagelijkse praktijk toe te passen en de weerstand daarbij te overwinnen. Ten derde is coaching belangrijk bij de persoonlijke ontwikkeling van managers. Hoewel de insteek vaak zakelijk is, komen we regelmatig terecht bij persoonlijke belemmeringen die het professioneel functioneren in de weg staan. Als managementcoach help je om die belemmeringen op te sporen en uit de weg te ruimen. Zo help je als coach managers en directeuren hun managementstijl ook op diepere lagen te verbeteren."

2. Peijnenburg: "Wat mij betreft ligt de nadruk bij management coaching op de persoon, zijn/haar doelen en zijn/haar belevingswereld. Ik ben nadrukkelijk geen management adviseur, maar streef ernaar de manager te helpen zichzelf te ontwikkelen in de door hem/haar gewenste richting. Ik ben hooguit faciliterend bezig, als een goede vriend die lastige vragen stelt."

3. Peijnenburg: "Management coaching is belangrijk voor iedereen die anderen moet leiden en inspireren. Het grootste effect ontstaat bij managers die al ervaring hebben in het manager-zijn. Het is dus het beste om al wat ervaring te hebben. Zo maken we van managers betere managers."

### Academie voor Coaching

De Academie voor Coaching verzorgt een beroepsopleiding tot coach, die zich richt op mensen die professioneel coach willen worden en op managers die een coachende stijl van leidinggeven willen ontwikkelen.

1. Lakke: "Het coachen van managers is in principe niet anders dan het coachen

van wie dan ook. Ook voor hen geldt dat coaching kan helpen het eigen probleemoplossend en lerend vermogen te verhogen. Coaching is een effectief middel als vertrouwde oplossingen niet meer blijken te werken en aangeleerde gewoontes in de weg zitten. Tegenvallende gebeurtenissen in de privé- of werksfeer kunnen de daadkracht en het werkplezier verminderen. Afstand nemen van de dagelijkse werkzaamheden met een ervaren coach kan de gewenste doorbraak en verdieping geven. Het is overigens een misvatting dat coaching alleen geschikt is voor probleemgevallen. Coaching wordt juist ingezet door succesvolle managers. Zij zien het als een middel om versnelling te geven aan hun ontwikkeling en als een soort preventief onderhoud."

3. Lakke: "Veel managers zitten op een positie, waarbij ze weinig directe feedback krijgen over hun functioneren. Coaching kan dan helpen om inzicht te krijgen in je stijl van leidinggeven en de effectiviteit hiervan. Naast het eigen presteren zijn managers doorgaans ook hiërarchisch verantwoordelijk voor de prestatie van zijn of haar afdeling. Steeds vaker zetten managers teamcoaching in als middel om de werkprestaties te verhogen. Hiervoor worden meestal externe coaches ingezet. Mooier is het natuurlijk als je als manager zelf deze coachende rol kan vervullen. Dit lukt echter niet als je als manager een directieve stijl hanteert. Om een coachende stijl van leidinggeven te ontwikkelen en de bijbehorende vaardigheden en technieken onder de knie te krijgen, is doorgaans aanvullende training en opleiding nodig."

### plr|o| Consult

plr|o| Consult voert coaching en consultancy-activiteiten uit en biedt een opleiding 'Ontwikkelingsgerichte Transactionele Analyse in Organisaties' aan. Dit is een opleiding voor managers, coaches en trainers die hun inzicht in en invloed op processen in bedrijf of organisatie willen vergroten.

1. Levy: "Ik ervaar dat coaching sterk bijdraagt aan de ontwikkeling van managers, doordat zij in de coachingsrelatie parallellen vinden tussen hun actuele managementstrategieën en strategieën die gebaseerd zijn op eerder verkregen routines. Die zijn functioneel geweest in bijvoorbeeld een eerdere werkomgeving, maar zijn nu niet meer succesvol. Eerder geleerde strategieën waren soms meer gericht op het voorkomen van negatieve ervaringen en minder op het bereiken van positieve doelen. Ik spreek dan met name over het voorkomen of realiseren van contact, aandacht, erkenning en heldere afspraken. Daarnaast focus ik veel op 'contracten'. Dat kan een afspraak van een minuut zijn of een samenwerkingsafpraak van jaren. In een contract zijn diverse lagen te onderscheiden. Bijvoorbeeld op sociaal niveau spreek je af wat je doet, waar, wanneer en waarom. Op psychologisch niveau spreek je af hoe je met elkaar omgaat, hoe je afspraken maakt en hoe je elkaar aanspreekt als je de afspraken niet nakomt. Strategieën op dit niveau hebben vaak te maken met de persoonlijke thema's van managers. Management coaching gaat dan niet alleen over de strategieën op het werk, maar ook over het gemis aan positief gerichte erkenning in het leven tot dan toe. Het mes snijdt nooit slechts aan een kant. Als een vrijer mens wordt een



Len Peijnenburg



Yvo Lakke



Joost Levy

manager ook transparanter en betrouwbaarder.”

3. Levy: “Iedere manager loopt tegen vragen en knelpunten aan. Hoe meer je reflecteert, des te meer je ziet en des te breder je handelingsrepertoire kan worden. Je initieert en begeleidt processen en bent daarbij als manager zelf het instrument. Je bent de spiegel waarop je team of medewerkers hun gedachten en gevoelens projecteren. Naarmate je zelf als spiegel schoner bent, zijn de medewerkers in staat om zichzelf te zien in jou als spiegel. Dan kunnen ze zelf leren en zijn hun eigen ontwikkelingsprocessen niet verstrengd met jouw leerprocessen of ‘hang-ups’. Zo af en toe gecoacht worden is een leermoment dat je jezelf moet gunnen en een moment om stoom af te blazen. Je zorgt dat de ‘gezonde spanning’ niet omslaat in overmatige stress.”

#### CoachYourself

CoachYourself is een organisatie van ervaren senior executive coaches en facilitators die al meer dan 20 jaar internationaal actief zijn op het terrein van HRD en organisatieontwikkeling. Dit doen zij door het faciliteren van individuele executive programma’s, corporate coaching, retreats, strategische conferenties en seminars.

1. Van Schendel: “Wij beschouwen coaching als een vorm van interventie op individueel niveau. Coaching kan daarom heel goed werken in combinatie met andere ontwikkelings interventies, zoals developmentcenters, trainingen, cursussen etc. die er meestal op gericht zijn om de toegevoegde waarde van de manager verder te ontwikkelen. Coaching kan in onze ervaring vooral daar een goede bijdrage leveren aan de ontwikkeling van managers, waar de eigen identiteit, autoriteit en persoonlijkheid een belangrijke rol beginnen te spelen in de performance van de manager. Dit wordt vooral manifest tijdens interactiemomenten met de omgeving. Hier zal de manager moeten doorkomen en waarmaken wat van hem/haar verwacht (mag) worden op grond van de positie als manager.”

2. Van Schendel: “Wij hebben zes ontwikkelingsissues geformuleerd, waarbij managementcoaching bij uitstek geschikt is als interventie. In de praktijk blijkt vaak dat er meerdere issues tegelijk spelen. Deze issues zijn: performance issue, energie issue, efficiency issue, cultuur issue, leadership issue en identity issue.”

#### Schouten & Nelissen

De werkwijze van Schouten & Nelissen bij individuele trajecten is gebaseerd op inzichten in gedragswetenschappen. Schouten & Nelissen heeft niet alleen kennis en expertise rond coaching in huis, maar creëert en ontwikkelt die kennis ook in (inter)nationaal contact (met de wetenschap, toonaangevende bedrijven en beroepsuitoefenaren) en vooral in de vele individuele trajecten die het bedrijf jaarlijks uitvoert.

1. Van Boxtel: “Managers kunnen om allerlei redenen besluiten een coach te zoeken, en in feite draait het altijd om verandering. Het maken van keuzes en het nemen van beslissingen vereist concentratie op specifieke doelstellingen en daar niet van af te wijken. Coaching helpt doelstellingen helder te krijgen en resultaten te bereiken. Het is een effectieve vorm van begeleiding bij persoonlijke en professionele ontwikkeling, waarbij gebruik wordt gemaakt van confrontatie, reflectie en bewustwording. In coaching bepaalt de manager de agenda; de coach helpt hem deze te realiseren. Coaching kan onder meer de inzetbaarheid vergroten, het zelfvertrouwen, het zelfbewustzijn en het zelflerend vermogen. Per saldo leidt coaching tot effectievere mensen, dus effectievere organisaties waarin de individuele mens centraal staat.”

2. Van Boxtel: “De coaches van Schouten & Nelissen confronteren met - en bieden inzicht in - de werkelijke situatie. De manager zelf, zijn/haar vraag en werk staan daarbij centraal. Er wordt op drie manieren geïntervenieerd; inhoudelijk (‘wat’), implementatiegericht (‘hoe’) en op de persoon (‘wie’). Dat doen we aan de hand van praktijkcases: in coaching wordt duidelijk in welke gedragspatronen iemand vastzit, op een dusdanige manier dat hij of zij zelf alternatieven aan kan



Anton van Schendel



Anje-Marijke van Boxtel

dragen. Bewustwording, gedrag, aanleren van nieuwe vaardigheden en reflectie staan voorop. Onze aanpak is confronterend en respectvol, resultaatgericht, onafhankelijk en vertrouwelijk. Daarbij wordt in management coaching nadrukkelijk aandacht besteed aan de dubbele rol van de manager; vanuit het perspectief dat de manager een functie heeft in de ontwikkeling van de competenties van zijn/haar medewerkers, helpt coaching om te beseffen hoe anderen te ondersteunen zijn in hun leertraject.” •

#### Websites:

Schoonderwoerd & Partners bv:  
[www.schoonderwoerd.net](http://www.schoonderwoerd.net)  
 De Haagse Hogeschool:  
[www.haagsehogeschool.nl](http://www.haagsehogeschool.nl)  
 Modyne BV (KISS Communicatie):  
[www.kisscommunicatie.nl](http://www.kisscommunicatie.nl)  
 Alba-academie opleidingen:  
[www.alba-academie.nl](http://www.alba-academie.nl)  
 Albaconsult training & coaching:  
[www.albaconsult.nl](http://www.albaconsult.nl)  
 Academie voor Coaching:  
[www.academievoorcoaching.nl](http://www.academievoorcoaching.nl)  
 Pro Consult:  
[www.proconsult.nl](http://www.proconsult.nl)  
 CoachYourself:  
[www.coachyourself.nl](http://www.coachyourself.nl)  
 Schouten & Nelissen:  
[www.sn.nl](http://www.sn.nl)