

LEIDEN EN COACHEN SLUITEN ELKAAR SOMS UIT

# Doe-het-zelf-coach leidt niet lekker

**Steeds meer managers kiezen voor coachend leiderschap. Maar leiden en coachen zijn twee verschillende dingen, die elkaar soms uitsluiten. Dat u een goede leidinggevende bent, wilt immers nog niet zeggen dat u ook een goede coach bent. Daarnaast kan het ook uw professionaliteit en integriteit in de weg zitten wat nadelige gevolgen heeft voor het functioneren van uw medewerkers. Het is daarom maar de vraag of u de aangeezen persoon bent om uw medewerkers te coachen.**

Het lijkt erop dat coachen een hype aan het worden is. In Nederland zijn volgens NOBC (Nederlandse Orde van Beroepscoaches) en LVSC (Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching) 40.000 coaches geregistreerd. Dat is veel. Ter vergelijking: in Nederland zijn er 9.000 huisartsen.

Naast de geregistreerde coaches zijn er ook nog een heel aantal ongeregistreerde coaches. Hieronder vallen ook leidinggevers die ervoor kiezen om zelf hun medewerkers te gaan coachen zonder dat ze hiervoor gecertificeerd zijn. Zelf coachen brengt echter risico's met zich mee.

## Professionaliteit

Coachen kan een onderdeel zijn van uw rol als leidinggevende. Welke manier van leidinggeven het beste werkt, is afhankelijk van vele factoren. Hoe kundig en gemotiveerd zijn uw medewerkers, hoe zelfstandig kunnen ze werken, welke taken hebben ze, welke bedrijfscultuur heerst er binnen uw organisatie en welke doelen streeft u na? Coachen is echter

een vak apart.

Een eerste probleem dat kan ontstaan als u zelfs als leidinggevende uw medewerkers coacht is uw professionaliteit. Een goede coach voldoet aan bepaalde (kwaliteits)eisen (zie kader). Als u geen opleiding of training heeft gehad waarbij u zich coachende vaardigheden eigen heeft gemaakt, is de kans groot dat u de plank vroeg of laat een keer mislaat. De nadelige gevolgen daarvan kunnen verstrekende gevolgen hebben voor de loopbaan van uw medewerkers. Als u uw medewerkers bijvoorbeeld niet goed coacht tijdens een verbetertraject, kan dit betekenen dat uw medewerker zijn gestelde doelen niet tijdig realiseert en daarmee ook zijn functioneren niet voldoende verbetert.

## Integriteit

Een ander aspect om rekening mee te houden is uw integriteit. Door ook de rol van coach op u te nemen, krijgt u te maken met verschillende soorten verantwoordelijkheden die u misschien liever gescheiden houdt. Als leidingge-

vende beoordeelt u uw medewerkers; als coach ondersteunt u uw medewerkers om tot een goede beoordeling te komen. Dat zijn dus verschillende belangen die u moeilijk gescheiden kunt houden als u beide functies vervult. Uw werkzaamheden als coach zullen daardoor ook invloed hebben op het oordeel dat u velt over het functioneren van uw medewerkers. U weet dan immers precies hoe en waarom een medewerker wel of niet tot een verbetering komt en heeft hierin zelfs een actieve rol.

## Discreet

Ook voor uw medewerkers kan het een bezwaar zijn als u zelf de rol van coach op u neemt. U bent immers in de eerste plaats hun leidinggevende die hun functioneren beoordeelt. Zij zullen daarom misschien terughoudend zijn om zich kwetsbaar op te stellen en vertrouwelijke informatie met u te delen. Zij lopen immers het risico dat de informatie die zij met u delen nadelige gevolgen heeft, bijvoorbeeld in de vorm van een negatieve beoordeling, het niet toekennen van een bonus of periodiek of het geven van een slechte referentie.

Om uw medewerkers goed te kunnen coachen, is het echter cruciaal dat zij open kaart spelen en geen informatie achterhouden. Bovendien kan het ook nog zo zijn dat uw medewerker u of uw manier van leidinggeven als een probleem ervaart. In zo'n geval is het zeker van belang dat de coach een neutrale positie heeft en objectief meedenkt over mogelijke oplossingen.

## Extern

Schakelt u een externe coach in, dat neemt u deze bezwaren weg. Zo'n coach is onafhankelijk en objectief en zal discreet omgaan met de informatie die hem ter ore komt. Uw medewerkers zullen zich hierdoor veiliger voelen om de coach van alle informatie te voorzien die nodig is om tot een goede probleemstelling en oplossing te komen.

Kiest u ervoor om uw medewerkers extra ondersteuning te bieden door een externe coach in te schakelen, dan zijn er een aantal zaken waarop u moet letten. 'Coach' is geen beschermde titel zoals 'arts'. Iedereen kan zich dus coach noemen. Ook is er een groot verschil tussen een geregistreerde en een gecertificeerde coach.

## Garantie

Er zijn diverse sites waarop coaches zich kunnen registreren. Meestal zijn er echter geen voorwaarden gesteld aan de registratie en vindt er ook geen controle plaats op bijvoorbeeld de kwalificaties van zo'n coach. Dit biedt dus weinig garantie op kwaliteit.

Een gecertificeerde coach moet echter wel aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen (zie ook kader). Zo moet een gecertificeerde coach een bepaalde opleiding en vakkennis hebben. Ook moet hij zijn kennis op peil houden door trainingen en cursussen te volgen. Doet hij dat niet, dan vervalt de certificering.

*Dion Kotteman, auteur van het boek: 'Ga toch leidinggeven!' en het boek 'De projectsaboteur', e-mail: [kotteman@ziggo.nl](mailto:kotteman@ziggo.nl), tel.: 06 21 24 16 79, [www.projectsaboteur.nl](http://www.projectsaboteur.nl)*

## Certificatie stimuleert kwaliteit

Een gecertificeerde coach geeft iets meer zekerheid dan een coach die alleen geregistreerd is. De Stichting Registratie (de St!R, [stir.nu](http://stir.nu)) is een voorbeeld van een onafhankelijk register voor professionele begeleiders in Nederland en verstrekt een kwaliteitskeurmerk aan coaches. Een coach

krijgt zo'n keurmerk pas als hij de juiste opleiding succesvol afgrond heeft. Bovendien moet hij een examen in de vorm van een assessment met goed gevolg afleggen.

## Gedragscode

Iedere coach die bij de St!R is aangesloten, verklaard zich te houden aan de ethische gedragscode. Dat betekent dat hij zich houdt aan de gestelde eisen rond bijvoorbeeld de vertrouwelijkheid van de gesprekken zodat de privacy van uw medewerker gewaarborgt is, dat hij in een contract vastlegt met welk doel hij uw medewerker coacht en hoe hij dat doel wil realiseren en dat hij de relatie tussen hem en uw medewerker te allen tijden professioneel houdt. Ook is zo'n coach verplicht uw medewerker door te verwijzen als hij problemen signaleert die niet tot de competenties van de coach behoren.

## Bel

Omdat het vooraf duidelijk is waaraan een coach moet voldoen en omdat er ook een klachtenregeling is voor het geval het contact met de coach niet goed verloopt, zal een medewerker sneller aan de bel trekken als het coachingstraject niet goed verloopt. Die drempel ligt een stuk hoger als u degene bent die coacht en er vooraf geen duidelijke afspraken zijn gemaakt over de invulling en uitvoering van het coachingsstraject.