

MT Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door MT Rendement

MT Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor professionals met managementtaken, zoals directeuren, bestuurders, staf- en unitmanagers en organisatieadviseurs. In MT Rendement komen alle onderwerpen aan bod die relevant zijn voor leidinggevendenden binnen het mkb. Denk aan het verbeteren van vaardigheden, kennis en inzichten, het aansturen en beoordelen van medewerkers, de actuele wetswijzigingen op het gebied van arbeidsrecht maar ook financiering, budgetteren of de auto van de zaak.

MT Rendement biedt u:

- actuele informatie;
- korte nieuwsberichten en beknopte artikelen;
- veel concrete tips die direct toepasbaar zijn in de praktijk;
- vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/mtblad

ZO BENUT U EEN EXTERNE COACH OPTIMAAL

Met een frisse blik van buiten

Als leidinggevende heeft u waarschijnlijk ook ervaring met coachen. Er zijn echter situaties denkbaar waarin u liever een coach van buitenaf inzet. Bijvoorbeeld omdat u niet de kennis heeft om de begeleiding ter hand te nemen of omdat u de voorkeur geeft aan iemand die onafhankelijk opereert. Vervolgens komt de grote vraag: blijft u buiten beeld of gaat u met de coach samenwerken?

U bent verantwoordelijk voor de resultaten van uw afdeling én de ontwikkeling van uw medewerkers. Als een medewerker niet optimaal functioneert, gaat u samen op zoek naar oplossingen. U kunt de medewerker wat extra aandacht geven, een opleiding aanbieden of begeleiding op maat zoeken. Dat laatste doet u vooral als het gaat om persoonlijke ontwikkeldoelen, hardnekkige problemen of bijzondere behoeftes. Uw medewerker is bijvoorbeeld ziek geweest en moet integreren. Misschien haalt hij door uitstelgedrag zijn targets niet en moet daar echt verbetering in komen. Of hij botst vaak met collega's en u wilt dat hij zijn eigen aandeel in die aanvaringen onderzoekt. U heeft dan grofweg twee keuzes: uitbesteden aan de coach of met de coach samenwerken.

Uitbesteden

Neem de situatie waarin u en uw medewerker een coach gekozen hebben met wie de medewerker een klik ervaart. U kunt het probleem nu spreekwoordelijk bij de coach over de schutting gooien en

het traject van a tot z uitbesteden. De coach voert dan een intakegesprek met uw medewerker, maakt een plan van aanpak, stemt dit af met de medewerker en ze gaan samen aan de slag. Het enige wat u hoeft te doen is akkoord te geven op de offerte. Na afloop ontvangt u wellicht nog een eindverslag en dat is dat. Het

Een checklist

U benut de coach optimaal als u:

- kiest voor een relatie gebaseerd op samenwerking;
- een startgesprek inplant;
- verwachtingen over en weer bespreekt;
- gezamenlijk haalbare en meetbare doelstellingen formuleert;
- zich laat informeren over de voortgang;
- feedback geeft op waargenomen verbeteringen;
- afsluit met een eindgesprek;
- de borging op u neemt, oftewel de verandering duurzaam maakt.

voordeel van uitbesteden is dat het u zeer weinig tijd kost. U accordeert de opdracht en u heeft er verder geen omkijken naar. Als het om specifieke competenties gaat en de coach voldoende deskundig is, kunt u zich deze benadering best permitteren.

Voorbeeld

Tijdens zijn re-integratietraject merkt Han dat het hem nog niet lukt zijn e-mail efficiënt te verwerken. Hij heeft moeite om hoofd- van bijzaken te onderscheiden en is uren bezig met het ordenen en opvolgen van de berichten. Hij komt onvoldoende toe aan ander werk en krijgt stress: hoe moet dat straks als hij weer fulltime werkt? Een professional organizer leert hem de informatiestroom te kanaliseren, ontwikkelt een opvolgsysteem voor hem en laat hem zien hoe hij de functionaliteit van het e-mailprogramma slim kan benutten. Han leert veel van dit traject. Hij heeft weer overzicht en voelt zich opgewassen tegen zijn taak.

Samenwerken

In de meeste gevallen is intensievere betrokkenheid gewenst, zeker als het gaat om een verbetertraject. U geeft dan als opdrachtgever mede richting aan het traject door doelstellingen te formuleren, een vinger aan de pols te houden en na afloop de borging voor uw rekening te nemen. Kortom: door samen te werken met de coach.

Voorbeeld

De gesprekken tussen Mark en zijn leidinggevende Peter verlopen niet erg prettig. Peter vindt dat Mark te veel met klanten kletst en



treuzelt op de werkvloer. Als hij hem hierop aanspreekt, voelt Mark zich in zijn wick geschoten en komt met kritiek op zijn baas. Langzamerhand raakt de sfeer verziekt. De coach inventariseert in een startgesprek met beiden de doelstellingen voor het traject. Peter wil dat Mark wat sneller werkt en meer initiatief toont. Mark wil leren hoe hij op een constructieve manier zijn mening kan geven. Beiden willen graag dat de sfeer ten goede verbetert. De coach werkt in een aantal gesprekken aan deze doelen met Mark en rapporteert tussentijds een keer aan Peter. Na afloop van het traject bespreken ze gedrieën of het gewenste resultaat is bereikt. Ook geeft de coach Peter een aantal adviezen om de resultaten te helpen borgen.

Driehoekscontract

Bij het inzetten van een externe coach ontstaat er een driehoekscontract waarbinnen u samen bepaalde zaken kunt regelen en bespreken. Zo stemt u onderling verwachtingen af en heeft u een stuurdocument waaraan u de afspraken toetst.

Denk hierbij aan praktische aangelegenheden, zoals de omvang van het contract, de vergoeding, de verslaglegging en de privacy hiervan. Ook inhoudelijke zaken, zoals de aanleiding, leerwensen en onderwerpen voor de begeleiding zijn van belang. Daarnaast kunt u minder grijpbare elementen in de relationele en interactionele sfeer op deze manier aftasten.

Startgesprek

Door de randvoorwaarden goed te regelen, vergroot u de kans op een effectief traject. Zeker als u het functioneren van uw medewerker wilt verbeteren, hebben u én uw medewerker hier veel belang bij. Begin het traject daarom met een startgesprek. Zo heeft de coach gelegenheid uw organisatie te leren kennen, kunt u uw visie op de medewerker en zijn functioneren delen en krijgt de medewerker eveneens de gelegenheid zijn punten op tafel te leggen. Het is daarbij van belang dat de medewerker gemotiveerd is om aan zijn competenties te werken en be-

reid is hiervoor de verantwoordelijkheid te dragen.

Spreek vervolgens haalbare en meetbare doelstellingen af en maak concrete afspraken. Bespreek ook de consequenties als de doelen niet worden behaald en hoe te handelen als de samenwerking niet goed meer voelt.

Voortgang

Voor het behalen van de doelen bouwt u op de ervaring en de expertise van de coach en de inzet van uw medewerker. De samenwerking is echter pas optimaal als u betrokken blijft en verantwoordelijkheid neemt voor de aspecten die in uw invloedssfeer liggen. Uw medewerker zal bijvoorbeeld zijn nieuwe competenties in de praktijk brengen en zich gesteund voelen als u hierop opmerkzaam bent. Laat u daarom informeren over de voortgang van het traject, hetzij in informele setting, hetzij in een officiële tussentijdse evaluatie. U weet dan waar u aandacht aan kunt schenken en u kunt uw feedback daarop afstemmen. Ook biedt het u de gelegenheid bij te sturen en uw terugkoppeling te geven.

Eindgesprek

Als het traject zijn afronding nadert, is het tijd voor het eindgesprek. U bespreekt hierin met de coach en de medewerker hoe het traject is verlopen, of de doelen zijn behaald en welke stappen nodig zijn om het effect te versterken of te borgen. De coach rondt hiermee zijn werkzaamheden af, maar daarmee stopt de ontwikkeling van de medewerker natuurlijk niet. Het traject is immers pas succesvol op het moment dat uw medewerker het geleerde kan toepassen in de praktijk of kan inbedden in zijn dagelijkse werkzaamheden. Ook hierbij is de opstelling en de betrokkenheid van u als leidinggevende cruciaal voor een succesvolle interventie.

Martine Vecht is eigenaar van de School voor Organizing en auteur van 'Het ABC van plannen, organiseren en optimaliseren', tel: (06) 19 01 26 26, www.martinevecht.nl