De Telegraaf
CARRIÈRE
carriere@telegraaf.nl

Coaching in tijden van crisis loont echt

GOEDE BEGELEIDER IS EEN HOFNAR ÉN SCHATBEWAARDER

■ door PAOLA VAN DE VELDE

AMSTELVEEN – Juist nu, in tijden van economische crisis, zouden bedrijven moeten investeren in het coachen van de (top) managers. „De druk die nu op leidinggevenden ligt, is ongekend hoog. Het aantal managers dat niet meer gemotiveerd is en weinig bevrediging vindt in hun job, neemt gestaag toe. Coaching biedt dan uitkomst, om weer tot bezinning, inzicht en meer plezier in je baan te komen", zegt Louis Dell, executive coach en counsellor bij KPMG.

Samen met zijn oude tennismaatje Rob van Tulder, hoogleraar Internationale Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, deed Dell onderzoek naar het belang van executive coaching. De bevindingen zijn beschreven in hun boek 'Leiderschap & coaching in tijden van crisis'. „In het bedrijfsleven wordt niet altijd positief gedacht over coaching. Het wordt gezien als soft en niet bijdragend aan de winst. Zeker nu het door de economische crisis overal bezuinigd moet worden, gaat er vaak als eerste een streep door de budgetten voor scholing, training en coaching. Omdat het wel wenselijk, maar niet noodzakelijk is, in de ogen van de directie", legt Dell uit.

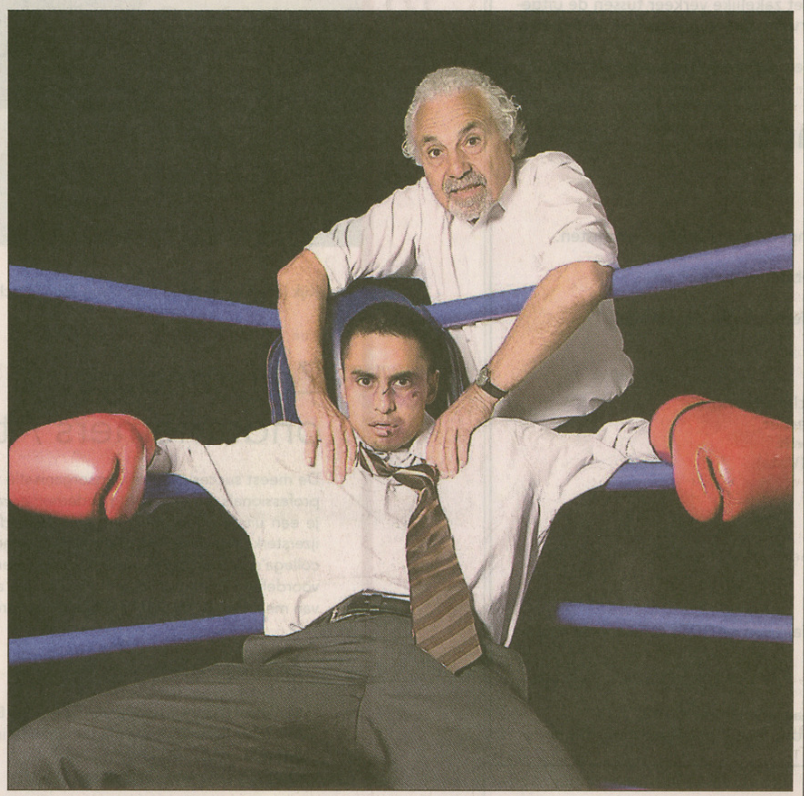
• *Louis Dell: „Ik hou de cliënt een spiegel voor."* FOTO: RICHARD MOUW

„Dat steekt mij enorm. Want ik heb een vak. Een echt vak. En ik zie in mijn praktijk dat goede executive coaching meer balans brengt in het leven van managers en het hun bevlogenheid en productiviteit in het werk vergroot. Maar goed, ik kan dit wel beweren. Maar is het ook waar? Dat wilden wij weten."

Twee onderzoeksassistenten van prof. Van Tulder hielpen bij het verwerken van de enquête, die naar een groot aantal executives werd verstuurd. Ruim 160 leidinggevenden die hebben deelgenomen aan een coachingstraject hebben hun ervaringen gedeeld. Uit hun reacties komt naar voren dat bijna 70% de gesprekken een goede investering heeft gevonden. Zij constateren een hogere productiviteit, minder ziekteverzuim, een betere relatie met de collega's, meer zelfinzicht en het effectiever behalen van de gestelde doelen.

Dell: „Over de hele linie blijkt coaching verbetering op te leveren. Bij de onderzochte groep werd de grootste verbetering geconstateerd in hun zelfbeeld (85%), waardoor zij eerder valkuilen kunnen herkennen (72%) en doeltreffender kunnen communiceren (70%)."

Opvallend is dat mensen die vanwege een individuele crisis (midlifeproblematiek) bij een coach aankloppen, meer ervaren dat hun stijl van leidinggeven en hun kwaliteit van werk is verbeterd dan managers die dit vanwege een organisatorische crisis doen. Maar allemaal zeggen ze dat als zij een kostenbatenanalyse maken van het coachingstraject, dat de *Return of Investment* maar liefst 180% is. „Dat betekent dat voor elke euro die een bedrijf in executive coaching investeert, de organisatie niet minder dan € 1,80 terugkrijgt. Als dat geen goede investering is, weet ik het ook niet meer", zegt Dell lachend.



• *Knock-out door de economische of een persoonlijke crisis? Coaching biedt daadwerkelijk uitkomst, zo blijkt uit onderzoek van de Erasmus Universiteit.* FOTO: CORBIS

Een goede coach is volgens hem 'hofnar en schatbewaarder' tegelijkertijd. „Hij is een beetje gek in de goede zin van het woord. Hij houdt zijn cliënt een spiegel voor, is niet bang voor persoonlijk leed en helpt hem zijn beste kwaliteiten op een juiste manier te gebruiken. Niet door met pasklare oplossingen te komen, maar de cliënt te sturen deze zelf te vinden. Of zoals een Chinees gezegde het zo mooi beschrijft: Geef een man een vis. Dan heeft hij voor een dag te eten. Leer hem vissen en hij heeft voor altijd te eten", aldus Dell.

Waren het in het verleden vooral de directleidinggevenden (30%) of personeelszaken (30%) die de manager doorverwezen naar een coach. Tegenwoordig nemen stafleden steeds vaker het heft in eigen handen (46%). „De rol van de humanresourcesafdeling is waarschijnlijk door de economische tegenwind afgenomen tot slechts 5%. Personeelszaken stelt zich in mijn ogen te passief op. Zij zouden een veel actievere rol kunnen spelen in het coachen van hun mensen om te voorkomen dat zij door de recessie in een persoonlijke crisis terechtkomen."

Uit het onderzoek blijkt verder dat een persoonlijke 'klik' met de coach erg belangrijk is. „Vertrouwen in degene die de coach heeft aangeraden is de belangrijkste reden om voor deze begeleider te kiezen. Vrouwen blijken meer dan mannen op zoek te gaan naar een coach die positief ingesteld en intelligent is. Mannen hebben bij voorkeur iemand die veel ervaring, ook in het bedrijfsleven, heeft", aldus Dell, die zelf sociale psychologie in Amsterdam studeerde, een MBA in de Verenigde Staten behaalde en diverse managementfuncties in het bedrijfsleven had, voordat hij executive coach en counsellor werd.

Hogere productiviteit, minder ziekteverzuim

„Ik ben zelf al jaren bezig met een spirituele reis", vertelt hij. „Na een verblijf van twee maanden in een boeddhistisch klooster vroeg ik mijn meester hoe ik hem kon bedanken. Hij antwoordde toen glimlachend: Doorgeven. Destijds kon ik niet zo veel met zijn antwoord. Maar sinds ik als coach werkzaam ben, begrijp ik precies wat hij bedoelde. Mijn levenservaring en wijsheid doorgeven, dat is wat ik nu doe. Ik heb ook een groot netwerk en volgens mij is dat belangrijk voor een executive coach. Ik moet mijn cliënten breed kunnen helpen. Niet alleen in het effectief functioneren in werk en privé, maar ook bij het zoeken naar bijvoorbeeld private-equitypartners of contacten die hun zoon zouden kunnen helpen bij het vinden van een stageplaats in Hongarije."