

Opdrachtgevers over de samenwerking met coaches

GELD IS BIJZAAK

Als je coaches vraagt naar zakendoen, gaat het vaak over de uurtarieven. Vinden opdrachtgevers dat ook zo belangrijk? Wat moet een coach doen om bij hen aan te mogen schuiven? Impressies van een rondetafelgesprek met opdrachtgevers.

Dit voorjaar organiseerde het Tijdschrift voor Coaching een rondetafelgesprek met een aantal opdrachtgevers. Doel was hen een tipje van de sluier te laten lichten over de vraag welke keuzes zij maken bij het aantrekken van coaches en het gunnen van de opdracht. Wat zijn de criteria van selectie? Welke (ethische) spanningsvelden zijn er eventueel? Onder leiding van Theo van Mulken (redactie TvC) ontmoetten we:

- Anje-Marijcke van Boxtel (Schouten Nelissen)
- Godfried IJsseling (De Baak)
- Jeanne Bakker (intermediair voor grote bedrijven)
- Henriette van Dueren den Hollander (School voor Coaching)
- Catrina van Paradijs (Rabobank)
- Aline Veijer (Ballast Nedam)
- Marguerite Fraser (NIBC Bank)

Het was een gevarieerd gezelschap: sommigen werken samen met freelance coaches, anderen huren ze per klus in, weer anderen zijn intermediair. Opleidingscentra waren vertegenwoordigd, maar ook het bankwezen en de industrie. Om redenen van betekenis is afgesproken de deelnemers zonder naam en functie te citeren. Aan de ontmoeting ging overigens een rondetafelgesprek met coaches vooraf,

over hetzelfde onderwerp. Daarover leest u elders in dit nummer.

Waar staat de coach voor?

Van Mulken opent de discussie met de stelling dat coaches minder ondernemend zijn en met de vraag wat ze kunnen doen om – desondanks – een opdracht te krijgen. De eerste reactie is de wedervraag waar de coach voor staat. Wat is zijn of haar filosofie, welke achtergrond neemt de coach mee? “We komen veel ‘vlinders’ tegen: ze spreken over het ‘uit de cocon helpen’ van hun cliënten, van de ‘vlinder die dan de vrijheid tegemoet vliegt’, enzovoort; verhalen die we op veel websites herhaald zien en langzaamaan wel kennen. Veel coaches volgen platgetreden paden; er is weinig onderscheidend vermogen.” Een eigen filosofie is dus geen garantie als die door teveel andere coaches wordt gedeeld.

“Bij de eerste ontmoeting wil ik ervaren wat een coach van zichzelf laat zien. Hoe verbindt hij zich met zichzelf, wat onderscheidt hem? Heeft hij lef, stevigheid? Durft hij te acquireren, zichzelf te profileren?” Maar al te veel stelligheid wordt afgeraden. “Als een coach teveel een bepaalde methode aanhangt en de vraag daar ‘doorheen wil drukken’, valt hij voor mij af.” Een andere deelnemer vult aan: “Soms is het

wenselijk dat de coach ons eigen instrumentarium kan overnemen en inzetten. Kan hij dat? Wil hij dat?" Ook de fit met de cultuur is van belang, zowel qua ervaring als kennis van de doelgroep. In het bedrijfsleven moet een coach ervaring hebben met het bedrijfsleven, dat spreekt voor zich. En deelnemers zijn het met elkaar eens dat een coach zelf nog moet willen leren. Iemand die alles denkt te weten is niet aantrekkelijk. Sommigen schieten dan in hun presentatie door. Overigens nemen intermediairs de noodzaak van profileren weg door dat van de coach over te nemen; die is dan feitelijk alleen nog maar professional en hoeft niet te ondernemen.

Bij bedrijven heerst vaak de angst dat coachen tot 'mooie, warme gesprekken' leidt waar ze vervolgens weinig van terugzien

Het lijkt dus vooral te gaan over zowel inhoud als vorm, presentatie en aansluiting. Dat kan een hele klus zijn. Spelen CV en website ook nog een rol? Men reageert bevestigend en ontkennend. "Ja", zegt de ene, "die vormen de basis." "Nee", menen anderen. Een indrukwekkend CV kan afleiden. Daar zit niet altijd een indrukwekkende coach achter. "Uiteindelijk gaat het over de klik." Maar: "De klik kan ook weer afleiden. Soms is het juist interessant als er géén klik is, als het lekker schuurt. Een pool met 'klikkende' coaches wordt een modderpoel: een en hetzelfde mengsel zonder spanning."

Tussen mooi en resultaat

Het begrip gunning komt ter sprake; een belangrijk item tijdens de rondetafelgesprekken met coaches. Hoe werkt dat bij opdrachtgevers? Interessant is dat bij de beantwoording van die vraag al snel aanpalende en afwijkende paden worden bewandeld. Aan gunning zit veel meer vast. "Voor mij is het belangrijk te voelen of ik deze coach zie zitten. Kan hij aannemelijk maken dat hij de klus aankan? Ik vraag vaak: hoe kijk je graag terug op een traject? Als het antwoord dan iets is als 'nou, er zijn veel emoties vrijgekomen, dat luchtte enorm op', dan vind ik dat niet interessant. Welzijn kan een goed doel zijn, maar dat gaat verder dan 'we gaan samen op reis.'"

Tegelijkertijd beseffen sommige opdrachtgevers dat je van tevoren eigenlijk niet veel kunt zeggen over het wenselijke verloop. "Veel opdrachtgevers willen vooraf weten wat de coach gaat doen. Dat lijkt te wijzen op een stramien. Maar de beste trajecten lopen vaak wat chaotisch; je flikkert er van alles in en in de ontmoeting creëer je iets met elkaar dat heel zinvol kan uitpakken."

Bij bedrijven heerst vaak de angst dat coachen tot 'mooie, warme gesprekken' leidt waar ze vervolgens weinig van terugzien. En iets terugzien in de vorm van resultaten, behaalde doelen, effecten:



V.l.n.r. Aline Veijer, Godfried IJsseling



V.l.n.r. Henriette van Dueren den Hollander, Catrina van Paradijs



V.l.n.r. Jeanne Bakker, Marguerite Fraser, Anje-Marijcke van Boxtel



dat willen opdrachtgevers graag. Je kunt dat al tijdens het traject laten zien door bijvoorbeeld te experimenteren met nieuw gedrag en daarover terug te koppelen. Voor een coach kan het dan fijn zijn als het doel helder is en de weg ernaartoe open mag blijven. Maar hoe meet je het resultaat? "Dat gebeurt eigenlijk slecht in veel organisaties. En dat doet ook de beroepsgroep uiteindelijk geen goed." Het lijkt soms samen te hangen met het afschuiven van leiderschap en verantwoordelijkheden. Dan wordt de vraag naar gewenst effect niet altijd gesteld. Toch wordt een deel van de verantwoordelijkheid wel bij de coach gelegd. "Die moet mijlpalen benoemen en erover terugkoppelen naar de opdrachtgever c.q. de leidinggevende van de coachee." Toch blijft resultaat lastig meetbaar. Het vraagt iets van de coach, maar zeker ook van de coachee en de context waarin het traject plaatsvindt. "Een slecht resultaat kun je niet altijd op de coach afschuiven."

Doet het uurtarief ertoe?

Na een uur uitwisselen is er nog geen woord gerept over het uurtarief. Is het geen criterium bij de selectie en gunning? Er ontstaat direct een eensgezind moment: het is in elk geval niet echt een wezenlijk criterium. Men spreekt van een bandbreedte van €80,- tot €250,- en soms daar nog boven. Wat daarbinnen mogelijk is wordt bepaald door datgene wat eerder ter tafel kwam. Als de klant op status let doet het er soms meer toe, maar verder? Van Mulken, nu stilliger: "Dus eigenlijk geen criterium?" "Nee, eigenlijk niet." Coaches denken daar heel anders over, zoals tijdens de vorige rondetafel discussie bleek. "Een goede

coach tast af wat er mogelijk is; dat is een intuïtieve combinatie van de expertise die je brengt, de match met de opdrachtgever en de durf om te onderhandelen." En: "Kan de coach zijn uurtarief verantwoorden, maar vooral ook goed neerzetten? Kan hij bijvoorbeeld berekenen welke kostenbesparing de coaching kan opleveren?" De deelnemers zijn het met elkaar eens dat er weinig maatstaven zijn om aan de prijs te koppelen; dat bepaalt de grote marge die er dus is. Wel wordt de discussie tussen opdrachtgever en coach over geld vaak vertroebeld door de grote verschillen in lengte van een traject. De één klaart de klus in vijf gesprekken, een ander vindt dat het er zeker twaalf moeten zijn. Maar wordt de kwaliteit beter met een langer traject? Men meent van niet.

Net zo min als de opdrachtgevers uit zichzelf over geld beginnen, nemen zij het woord 'registratie' in de mond. Doet dat er ook niet erg toe? De reacties variëren, maar zijn wel helder. "Ik let er vaak niet op, het zegt me ook weinig; al die clubs!" En: "Coaches kunnen zelf vaak ook niet goed uitleggen wat hun certificering of registratie inhoudt en betekent." Maar ook: "Voor éénpitters is het misschien zinvol, al vragen klanten er zelden naar." Voor de beroepsgroep roept dit de vraag op of registratie en accreditatie wel zo noodzakelijk zijn als ze door de groep zelf wordt gevoeld. Hoort het bij een zichzelf respecterende niche van professionals? En behoeft die registratie nog meer promotie? Of gaat het bij de aanbesteding eigenlijk vooral om andere normen en waarden? Wellicht zijn alle drie de vragen even zinvol.



Wat kan beter?

Van Mulken vraagt wat men nog mist in coaches. Eén van de aanwezigen maakt de koppeling tussen coaches als mensen die moeite met groepen hebben enerzijds (en daarom graag een op een werken) en hun moeite met acquisitie anderzijds. Dat ze zichzelf vaak moeilijk verkopen en zich soms lijken te moeten overschreeuwen,

ken nodig en ook van de ontwikkelingen op de markt. Er ontbreekt vaak zicht op het grotere geheel, juist ook weer vanuit die een-op-eeninteresse die veel coaches hebben. Maar een coachee staat nooit op zichzelf; die is altijd onderdeel van een groter geheel. Via de coachee kun je als coach meekijken in de organisatie. Terugkoppeling daarover helpt de opdrachtgever weer.

wordt soms gezien als de oplossing voor alles. Soms is training aan de orde. Soms is het ook de vraag of de coach dat zelf wel goed inschat. Het is een container voor elke vraag en elk probleem. Medewerkers willen vaak coaching omdat het 'in' is, zonder precies te weten wat ze nodig hebben. De vraag van opdrachtgevers verschuift ondertussen wat meer in de richting van teamcoaching en organisatie- en systeembegeleiding. Dat gaat weliswaar niet altijd ten koste van de vraag naar een-op-eencoaching, maar coaches kunnen wel enige bescheidenheid betrachten; zij leveren niet altijd dat wat wenselijk is in de gegeven situatie en het nut is nu eenmaal niet altijd meetbaar, al geldt dit evenzeer voor andersoortige interventies. De voorzitter sluit af met het voorbeeld van die beroemde coach, die een keer op een congres zei: "Ik draag helemaal niets bij. Het feit dat de coachee naar me toe komt is het belangrijkste." Dit ontlokt bij één van de aanwezigen de uitspraak: "Geef dan tenminste één vraag mee voor de terugreis!" Tja, welk uurtarief hoort daar nu bij? Als de hilariteit hierover is neergedwarreld, laten de deelnemers aan dit gesprek nadrukkelijk weten dat zo'n uitspraak weliswaar lekker bekt, maar absoluut geen recht doet aan de waardering die men heeft voor het vakmanschap van de coach.

Wees zelf model voor dat waar je voor staat

beschouwt men vooral als compliment. Hun luisterend oor, het dienende karakter maakt ze zo goed. Van Mulken: "Maar toch ondertussen werken aan performance?" "Ja," stelt men, "maar dan niet via de zoveelste *personal branding*. Wees gewoon zelf model voor dat waar je voor staat, dat helpt het meeste bij je presentatie. Zet je mensbeeld neer en jouw rol als coach daarbij en vertel dat ook op je site." Ook opdrachtgevers blijken meesters in het omdraaien van 'wat je mist' in 'waar liggen je kansen'.

Maar tegengeluiden zijn er ook. "Veel coaches begeleiden anderen bij hun performance en ondernemerschap. Hoe kun je dat doen als je er zelf moeite mee hebt?" En: "Investeer in de terugkoppeling achteraf; daarmee maak je jezelf betrouwbaar en bouw je aan de relatie met ons als opdrachtgever. En neem daartoe ook zelf het initiatief!" Men vindt dat coaches zich meer moeten inleven en –lezen in de cultuur en de vraagstukken in de organisatie. Er is kennis van en ervaring in systeemden-

Kom je dan niet in ethische dilemma's? Want de opdrachtgever weet wie je coacht en van wie de geluiden over de organisatie dus kunnen komen. De aanwezigen benadrukken het belang van driegesprekken met de leidinggevende. "Je kunt het leerproces bij de coachee laten en de leidinggevende betrekken bij dat proces. Die kan dingen uit zo'n gesprek meenemen die hij ook elders op de afdeling of in de organisatie kan uitdragen." Hoewel men de dilemma's begrijpt, is er unaniem sprake van de behoefte aan transparantie. En soms moet een leidinggevende die teveel wil weten gewoon worden teruggefloten. Laat die maar bellen met zijn medewerker. Je kunt lastige vragen ook terugleggen bij de leidinggevende: wat vind je er zelf van? Maar voor een coach is het wel goed om te beseffen dat veel leidinggevendenden een beetje bang zijn zelf gecoacht te worden.

Coachen is niet altijd een antwoord

De laatste woorden besteden de aanwezigen aan de minkant van coachen: het