

Dossier. BEDRIJFSLEIDERS DOEN STEEDS VAKER EEN BEROEP OP COACHES

Bedrijf oogst wa

Elk bedrijf is op zoek naar meer rendement, gegenereerd door gemotiveerde medewerkers die veranderingen als een uitdaging zien en bereid zijn voor hun teamleider door het vuur te gaan.

Bedrijfscoaching in Vlaanderen



Bedrijven doen steeds meer een beroep op coaches en externe sprekers om hun management te motiveren en tot betere prestaties aan te moedigen. De komende dagen leest u op deze pagina's telkens een reportage over een bedrijfscoach of een motivationele spreker.

Van onze medewerker Jan Bosteels

BRUSSEL.

HOE breng je een bedrijf in beweging? Hoe voer je succesvol veranderingen door? Hoe zet je alle neuzen in dezelfde richting? Hoe zorg je ervoor dat alle gedingen van het bedrijf beter samenwerken? Meer en meer groeit binnen de Belgische bedrijfswereld de overtuiging dat een externe coach of motivator hierbij van pas kan komen.

Wat doet een coach precies? Thea Bombeek, presidente van de International Coach Federation Belgium (ICFB), legt uit. „In een bedrijfscontext staat coaching altijd in het teken van de te realiseren doelstelling van de onderneming. Een coach helpt de eigen capaciteiten van het personeel ontwikkelen, maar in functie van het bedrijf. Coaching wordt in de eerste plaats ingeroepen bij *change management*, bij fusies of om zeer snel groeiende bedrijven bij te staan.”

Georges Anthoon, directeur human resources bij AXA Belgium en AXA Bank en auteur van het boek *Talent in actie*, heeft in zijn carrière als (change) manager de nodige sprekers en coaches de revue zien passeren. Wanneer schakelt hij een *motivationale spreker* in? „Na het samenkomen van bedrijven met uiteenlopende bedrijfsculturen als AXA, Royale Belge, Anhyp en Ippa wil je iedereen uit zijn cultuurpatroon schoppen. Dat deden we met allerlei communicatiemethodes. Per businessunit analyseerden we de uitdagingen en zetten we mensen in als Bob Delbecque of Paul

Meert, naargelang de voorkeur van het management. Zij doen geen wereldschokkende dingen, maar brengen een verhaal dat de dingen losmaakt en een voedingsbodem vormt om achteraf meer in de diepte te gaan werken.”

Motivationeel

Alhoewel de Vlaamse bedrijfswereld niet de grootste afnemer is van motivationele sprekers, bracht ons land wel een aantal sprekers voor die ook internationaal hun manetje staan. Als verklaring wordt de meertaligheid van Vlamingen aangehaald. De beroepsmotivator Guido Thys ziet nog een andere troef: „Nederlanders zijn ervan overtuigd dat Belgen het vermogen bezitten om de meest ingewikkelde dingen te herleiden tot de simpelste gedachte. Als een Belg iets zegt, moet je dus wel goed luisteren.” Guido Thys geeft tot 170 seminars per jaar, waarvan het overgrote deel in Nederland. Net als zelfverklaard „bedrijfsnar” Bob Delbecque hanteert de „bedrijfsverloeskundige” Thys een humoristische aanpak om de inhoudelijke boodschap over te brengen. Tijdens korte sessies, vaak niet meer dan een uur lang, brengen deze sprekers op een vrolijke en aanstekelijke manier een positieve boodschap voor een grote groep personeel en/of management.

Daarnaast bestaan er ook meer serieuze motivationele

nen en mensen op een andere manier te laten kijken. Vaak brengt zo'n spreker een boodschap die we zelf ook al hebben meegegeven. Men hangt toch sneller aan de lippen van iemand die men voor het eerst hoort, het heeft ook minder een *déjà-vu*-gevoel.”

Coaches

Nadat de mensen zijn wakker geschud, volgen cursussen, een uitgekend benoemingsbeleid en wordt er aan *management development* gedaan. „Hoe hoger je komt in de organisatie, hoe meer er aan coaching wordt gedaan”, zegt Georges Anthoon. „Essentieel is dat de coach iemand van buitenaf is. Als je mensen fundamentele dingen wilt laten bijleren, raak je heel gauw aan het persoonlijke en de persoonlijkheid. Het is niet gezond om dat door iemand intern te laten doen. Vanwege de kostprijs is die persoonlijke vorm van coaching bij AXA voorbehouden voor mensen die in een hoge positie zitten of er weldra in zullen komen.”

Aan een interne coach zijn meer nadelen dan voordelen verbonden, stelt Thea Bombeek. „Het voordeel is dat hij het bedrijf kent, maar vaak kan hij niet voldoende afstand nemen. Een externe coach is beter omdat hij onbevooroordeeld vragen kan stellen en procedures die al jaren bestaan in twijfel kan trekken. Bovendien zal een *coachee* makkelijker zijn vertrouwen schenken

„VOOR EEN MOTIVATIONELE SPREKER BETAAL JE 2.000 TOT 4.000 EURO PER SESSIE”

sprekers, soms met een zeker goeroegehalte, zoals de „enter-trainer” Erik Van Vooren, afkomstig uit de direct marketing en de academische wereld, de „infotainer” Paul Meert en de „beroepspositivo” Ludo Daems, directeur van het PKZ-instituut (Persoonlijke Kwaliteits Zorg). Al kunnen de serieuze trainers ook humoristisch uit de hoek komen en raken de infotainers zeker ook serieuze kwesties aan.

In de Angelsaksische wereld en in Nederland is de „keynote speaker” een begrip. Bij elke belangrijke gelegenheid kaart hij het centrale thema aan, zet hij de grondgedachte of de programmapunten uiteen.

Voor Georges Anthoon is het inzetten van een motivationele spreker slechts de eerste stap om veranderingen in een bedrijf door te voeren. „Het is een signaal om de ogen te ope-

aan een extern iemand, omdat er vaak een angst bestaat dat sommige opmerkingen zich tegen een werknemer kunnen keren. Een gecertificeerde coach hanteert daartoe een ethische code waarin een vertrouwensrelatie centraal staat.”

Coaching veronderstelt niet uitsluitend een individuele benadering. Via *teamcoaching* wordt een team op dezelfde golflengte gebracht door coaches die kleine groepen werknemers onder handen nemen voor sessies die kunnen variëren van een uur tot enkele dagen. De seminars hebben een hoog interactief gehalte en doorgaans is er achteraf nog individuele opvolging via mail en telefoon of via persoonlijke coaching.

De in België actieve coaches hebben uiteenlopende achtergronden. Voor deze reeks kozen we twee types uit. Een aan-



Een coach helpt de eigen capaciteiten v

tal coaches hebben een geschiedenis in de sportwereld zoals ex-tennister Dominique Monami en ex-tenniscoach Koen Gonnissen. Ook enkele bekende Vlamingen stellen hun vakkennis ten dienste van het bedrijfspubliek en noemen zich ondertussen coach of trainer. Zij kunnen onder andere geboekt worden via het bureau Expert Academy. Onder hen Jo De Poorter (presentatietechnieken), Lies Martens (crisiscommunicatie), Wim De Vilder (mediatraining), Nadia Dala (ethnocommunicatie) en Jerko Božikovic (assertiviteit en teambuilding).

Nieuwe manager

Wat kan een coach het management bijbrengen? Volgens Koen Gonnissen van Mentally Fit, een bedrijf dat bepaalde methodes van de sportcoaching met succes toepast op de bedrijfswereld, heeft de moderne manager vooral op het vlak van EQ en PhQ (Physical Quotient) behoefte aan coaching. „Van oudsher zijn managers in de eerste plaats experts, mensen met een hoog IQ. Maar hun *savoir(-faire)* als expert is daarom nog geen garantie voor een juist aanvoelen en aansturen van hun teams.” Op dit moment is in Europa op het gebied van human resources een belangrijke verschuiving gaande naar de nieuwe manager, waarbij het niet alleen belangrijk is welke resultaten hij haalt, maar ook hoe hij die haalt. Gonnissen spreekt

CH OF MOTIVATIONELE SPREKER

Wat de coach zaait



an het personeel ontwikkelen, maar dan wel in functie van het bedrijf. © Wim Daneels

over een „bringer”, iemand die bruggen bouwt tussen teams, bedrijven en politieke partijen. „Waar bedrijven vroeger bijna uitsluitend investeerden in technische kennistrainingen, wordt er nu ook steeds meer geïnvesteerd in niet-technische competenties, die men vroeger 'soft skills' noemde. Ondertussen is men er achter dat deze soft skills het verschil kunnen maken tussen winst en verlies, tussen groeien of failliet gaan. Een gebrek aan empathie met het team uit zich immers zeer snel in een (meetbare) vermindering van jobtevredenheid bij de mensen en een fundamenteel verlies van passie en energie, met vaak een verhoging van het aantal burn-outs of afwezigheden tot gevolg. Wie als een ouderwetse manager reageert, laat niet toe dat er fouten worden gemaakt en verstikt daardoor elke vorm van innovatie. Maar dit soort Mussolini's heeft afgedaan, deze houding slaat niet meer aan bij de mondige nieuwe generaties X, Y en Z. Ook in de MBA-opleidingen zie je trouwens dat er meer aandacht komt voor bijvoorbeeld EQ en stressmanagement.”

De populariteit en noodzaak van coaching in het bedrijfsleven is volgens Gonnissen geen hype, maar een absolute noodzaak wegens de talrijke en steeds maar sneller op elkaar volgende veranderingen en de immer toenemende prestatiedruk.

Gonnissen is ervan overtuigd dat de populariteit en nood-



Georges Anthoon. © pn

zaak van coaching in het bedrijfsleven een gevolg zijn van een eenzijdige aanpak tijdens onze schooltijd. „Ons onderwijssysteem behoort tot de wereldtop, maar het is in de eerste plaats bezig met het vullen van onze harde schijf, met het produceren van wandelende encyclopedieën. Elke vorm van creativiteit wordt afgebot. Vandaar dat onze bedrijven en onze politiek vol zitten met rationale mensen met een onderontwikkeld EQ. De uitdaging voor de toekomst is om van de keiharde rationale managers ook goede *people managers* te maken. Het gebrek aan EQ in het management is immers uiteindelijk dodelijk voor een hele natie.”

Effectiviteit

Wanneer heeft een opleiding, een training of een seminarie effect? Professor Karel De Witte is verantwoordelijk voor de Onderzoeksgroep Arbeids-



Thea Bombeek. © rr

organisatie- en personeelspsychologie van de KU Leuven. „Ik twijfel er niet aan dat er heel veel goede opleidingen op de markt zijn, maar de juiste opleiding aan de juiste persoon op het juiste moment aanbieden, *that's the question*. Vooral opleidingen worden gegeven, moet men grondig de problemen analyseren. Vervolgens moet je de vraag stellen of een opleiding het gepaste middel is om de situatie te verbeteren.”

Is het effect van coaching en training meetbaar? „Internationaal onderzoek wijst uit dat slechts één op de vijf veranderingen in bedrijven tot een echt succes leiden”, zegt de coach Koen Gonnissen. „Het is zoals in de fitness: elke vooruitgang doet een beetje pijn, en mensen keren van nature terug naar hun laatste comfortabele situatie. Wanneer een training niet juist gegeven wordt, blijft die té vaak kennisgericht, en creëert ze geen fundamentele verande-

ring in gedrag bij de mensen. Een goede coachingsessie daarentegen kan het verschil maken, zowel voor een individu als in groep, door niet alleen de juiste *mindset* te creëren, maar ook de noodzakelijke stimulus te geven om tot een echte *prise de conscience* te komen, nodig om vooruit te blijven gaan op het werk en natuurlijk ook in het leven.”

Prijzen

Coaches en sprekers zijn er in alle prijs categorieën – van 50 euro per uur tot 4.000 euro per sessie en zelfs meer, naargelang de ervaring van de persoon in kwestie en de opdracht.

Is het sop de kool wel waard? Georges Anthoon: „Met het jaarsalaris van een topmanager kun je wel enkele coachingsessies betalen. Als je hun kostprijs vergelijkt met die van een zware coaching, wordt dat allemaal heel relatief. Stel dat een topmanager het heel slecht aanpakt zonder coaching, dan kost het je allemaal nog veel meer.”

Een opsteker is dat in een aantal gevallen de Vlaamse overheid de helft van de kosten betaalt via opleidingscheques, als de coach tenminste voor een erkende instelling werkt. In Nederland liggen de prijzen overigens nog een stuk hoger. Guido Thys: „Voor een motivationele spreker betaal je 2.000 tot 4.000 euro per sessie. Bekende Nederlanders vragen makkelijk 8.000 tot 12.000 euro voor een uur.”