

Wie niet oppast, wordt eruit gecoacht

Tatiana Scheltema

Tijdens verplichte coachingstrajecten worden werknemers beoordeeld

Werknemers die een coachingstraject krijgen aangeboden, volgen dat niet langer vrijblijvend. Het resultaat van zo'n traject kan consequenties hebben voor de loopbaan. „Directies gebruiken ons vaak als stok achter de deur.”

De deur van het zaaltje in het congrescentrum op de Veluwe gaat open en de trainer stormt binnen. Hij smijt een stapel papier op tafel, pakt een andere stapel op en verdwijnt al even stormachtig weer naar de gang. Even later stapt hij, nu kalm, weer binnen, en vraagt de deelnemers te beschrijven wat voor iemand ze zojuist hebben gezien. „Je kunt zó bij ons komen werken”, zegt een van de tien deelnemers tegen de trainer. De stress die de trainer uitstraalde, is blijkbaar herkenbaar. De groep technisch specialisten van het ICT-bedrijf lacht net iets te hard om de grap.

De rumoerige binnenkomst diende slechts ter illustratie van de manier waarop de trainer wil dat de deelnemers elkaar feedback geven. „Vertel elkaar niet wat je denkt, maar wat je ziet en hoe het overkomt”, houdt hij de cursisten voor. Maar de ontlading van de grap werpt een licht op de gespannen gemoedstoestand van de deelnemers, die vandaag op uitnodiging van hun organisatie een training ‘resultaatgericht managen’ volgen. De meesten zijn nog niet gekomen van de assessment die aan hun komst naar de Veluwe voorafging en weten dat hun prestaties tijdens de cursus consequenties kunnen hebben voor hun loopbaan. Wie denkt nog voldoende krediet bij zijn werkgever op te bouwen door alleen vakinhoudelijk zijn beste beentje voor te zetten, is niet van deze tijd, zo blijkt. „Was een cursus verkooptechniek vroeger nice to know, nu is het need to know”, houdt trainer Duco Biemans van Client Care Consult zijn gehoor voor. Biemans traint mensen om, naast hun vakinhoudelijke prestaties, ook opdrachten te leren binnenhalen. Als ze dat niet leren, kunnen ze op een zijspoor terechtkomen. Biemans: „Het klimaat is flink verhard. Je hebt veel minder tijd om te groeien in je functie. Je moet nu zo snel mogelijk presteren en een legertje welwillende teamgenoten om je heen verzamelen dat jou daarbij helpt.”

Door de nieuwe eisen van de markt moet de werknemer in de zakelijke dienstverlening nu ook opdrachten binnenbrengen. De hedendaagse cliënt heeft de nummers van de peperdure uenschrijvers niet meer in zijn telefoon geprogrammeerd. Wie een klus wil, moet er zelf achteraan. Verzekeraar Delta Lloyd bijvoorbeeld schreef vorig jaar een wedstrijd uit onder grote advocatenkantoren om het juridische werk te verdelen. Biemans: „Terwijl 80 procent van de werknemers in de zakelijke dienstverlening nog steeds wordt geselecteerd op vakinhoudelijke kwaliteiten, krijgen ze nu taken toegewezen die ze uit hoofde van hun functie nooit hadden. Daarmee bedoel ik: sales. De werknemer wordt zelf medeverantwoordelijk gesteld voor het binnenhalen en houden van klandizie.” Ook al was hij daar oorspronkelijk niet voor aangenomen.

Biemans en zijn partner Laurens Meijer verzorgen ‘resultaatgestuurde’ trainingen waarbij vooraf met deelnemer én opdrachtgever afspraken worden gemaakt over te behalen resultaten. De vorderingen van de deelnemer worden teruggekoppeld aan de opdrachtgever. Worden de gestelde doelen niet gehaald, dan kan de werkgever er sancties aan verbinden. Dat zo'n traject door de werkgever opgelegd wordt, kan een hoop weerstand oproepen, zegt organisatieadviseur Wick Wijmans. Hij adviseert directies bij het inzetten van coachings- en trainingstrajecten om de sales te bevorderen. „Daardoor is er maar een beperkt aantal dat meedoet en kwetsbaarheid durft te tonen. Want mensen kunnen goed toneelspelen. Maar wil je echt iets bereiken, en tot de kern doordringen, dan moet er iets breken.”

Van de werknemer wordt een hoge inzet verwacht. Meijer van Client Care Consult: „Mensen zien er vaak de consequenties niet van. Je kunt als deelnemer wel zeggen dat je toegewijd bent, maar wie niet meewerkt aan het traject, of slecht presteert, heeft een probleem." Zijn collega Biemans: „De manier waarop wij coachen is hard en confronterend. Maar we doen het vooral om mensen een marktgerichte mentaliteit bij te brengen." Meijer: „We werken wel zo zorgvuldig mogelijk. We willen mensen niet de ziektewet in helpen."

Meijer en Biemans maken 'resultaatafspraken' met deelnemer en management. Daarbij spreekt de werknemer bijvoorbeeld af tussen de 500.000 en 1 miljoen euro omzet binnen te halen, en zichzelf binnen en buiten het bedrijf steviger te profileren. Slaagt hij daarin, dan ligt promotie in het verschiet. Een traject kan zes maanden tot een jaar duren. In die periode houden trainer en werknemer een aantal gesprekken waarin de voortgang en de knelpunten worden besproken. Aan het eind van het traject schrijft Biemans een rapport over de prestaties van de deelnemer. Welke informatie over de werknemer uiteindelijk bij de baas terechtkomt, moet van tevoren duidelijk zijn. „De rol van de coach is in dit soort trajecten heel machtig. Als die een negatief advies schrijft, kan de baan van de gecoachte in gevaar komen", zegt Frank Kwakman, senior partner bij Holland Consulting Group en adviseur bij talloze verandertrajecten bij bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Maar Biemans van Client Care Consult benadrukt: „Formeel hebben wij geen zeggenschap over de loopbaan van de gecoachte. Informeel natuurlijk wel. Maar de manager bepaalt hoe hij de medewerker beoordeelt. Door mijn bijdrage wordt dat oordeel hoogstens expliciet."

Kan een werknemer ook weigeren een coachingstraject te volgen? „Natuurlijk", zegt arbeidsrechtadvocate Bregtje Groen van Brantjes Groen Veerman Advocaten uit Amsterdam. „Maar je vraagt je dan wel af waarom hij weigert. Zo'n training kun je zien als een middel om de werknemer in staat te stellen aan de verwachtingen van de werkgever te voldoen. Bij weigering kan de werkgever concluderen: wij hebben er alles aan gedaan om je in staat te stellen je functie naar behoren uit te oefenen, maar blijkbaar is dat niet gelukt." Biemans van Client Care Consult: „Directies gebruiken ons vaak als stok achter de deur."

Het instrument van resultaatgestuurde trajecten past in het voorgenomen kabinetsbeleid om het ontslagrecht te versoepelen. Als alle plannen doorgaan zal het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) bij de toekenning van een ontslagvergunning in de toekomst niet meer strikt toetsen aan 'last-in first-out', maar ook laten meewegen of er is geïnvesteerd in de ontwikkeling en opleiding van de werknemer. Arbeidsrechtadvocate Groen: „Het CWI zal dan kijken: wat hebben werkgever en werknemer samen geïnvesteerd in de ontwikkeling van de werknemer, en in hoeverre is hij elders op de arbeidsmarkt inzetbaar. Met andere woorden, wat hebben werkgever en werknemer aan zijn employability gedaan." Het CWI zal eerder een ontslagvergunning verlenen als de werknemer beter is voorbereid op een andere baan.

Hoe overleef je een coachingstraject

Vraag je baas wat hij wil bereiken met de training, en wat er precies van je wordt verwacht. Je kunt je geen misverstanden over eenmaal gemaakte afspraken veroorloven. Zorg ervoor dat je weet wat je van hem kunt verwachten. Maak alleen resultaatafspraken die je zelf kunt beïnvloeden, en verzeker je daarbij van de medewerking van je superieuren. Het heeft geen zin af te spreken de overcapaciteit weg te werken als je je medewerkers geen extra uren mag laten draaien. Probeer zo snel mogelijk het initiatief naar je toe te trekken. Bedenk goed of dit ook werkelijk is wat je wilt, en of je de verwachte mentaliteitsverandering wel in je hebt. Als een verkoopmentaliteit niet bij je past, word je alleen maar ongelukkig. Spreek af om niet alleen de 'harde' criteria, zoals omzetstijging of het aantal declarabele uren, maar ook 'zachte' criteria te meten: hoe gaat het met je, ben je er werkelijk beter van geworden? Mochten de harde resultaten door onvoorzienbare factoren toch tegenvallen, dan zijn de 'zachte' nog altijd meetbaar. Ben jij voor die klantgroep 'het gezicht van je bedrijf' geworden, zodat ze jou als eerste bellen als ze weer wat te besteden hebben? Bingo. Bedenk: jouw persoonlijke

ontwikkeling heeft toegevoegde waarde voor de organisatie én is meetbaar. Spiegel jezelf. Vraag je vrienden wat ze van je vinden, bijvoorbeeld: hoe kom ik over? Ben ik een netwerker? Is het antwoord nee, ga daar onmiddellijk mee aan de slag. Word lid van de sportvereniging, en vergeet niet: waar je ook komt, je netwerk kun je altijd uitbreiden.

© Op dit artikel rust auteursrecht van NRC Handelsblad BV, respectievelijk van de oorspronkelijke auteur.