

Coaching is geen zielknijperij, evenmin als een begeleiding voor watjes van managers die hun taak niet aankunnen. Wat

coaching voor je carrière als manager kan betekenen, lees je in deze reeks vol persoonlijke getuigenissen.

# Coaching ontbloot verborgen talent

Een manager die zich laat coachen? Men onthaalt het nog vaak op wenkbrauwgefrons. "Dat komt doordat veel coachingstrajecten nog in de therapiefeer zitten", meent coach Paul Koeck. Volgens hem kan je coaching heel resultaatgericht maken door met de klant én zijn bedrijf vooraf concrete doelstellingen af te spreken en die ook meetbaar te maken. Een praktijkvoorbeeld bij Alcatel.

| christine.huyge@jobat.be

**K**urt Pynaert werd midden vorig jaar r&d-projectmanager in de groep die bij Alcatel instaat voor de ontwikkeling van dsl-accessproducten voor telefooncentrales. Hij is wereldwijd verantwoordelijk voor producten die onder meer adsl-verbindingen mogelijk maken. De missie van de groep: ieder kwartaal een nieuwe productversie lanceren. Het team is op een jaar tijd verdubbeld en overkoepelt binnenkort zeshonderd ingenieurs, verspreid over België, Azië en Noord-Amerika. Zij werken in een omgeving die allesbehalve stabiel is, want de klantenvereisten kunnen tijdens de ontwikkeling wijzigen. De groep én de werkprocessen moeten dus enorm wendbaar zijn. "Het vergt een netwerkgeoriënteerde manier van denken om in deze instabiele omgeving beslissingen te nemen en medewerkers bij te sturen", klinkt het op de hr-afdeling van Alcatel. Het bedrijf gelooft sterk in de capaciteiten van Kurt Pynaert, die voordien bij Alcatel software competence manager was.

## Actief leerproces

Pynaert nam het voorstel van hr om zich bij zijn carrièresprong te laten bijstaan door een coach, graag aan. "Om een grote, multiculturele groep achter één visie te scharen, diende ik nieuwe leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast moest ik leren hoe anderen te coachen, want uiteindelijk moeten we een zelfsturende groep worden. Voor mij bleek coaching de ideale vorm van ondersteuning, omdat het gaat om een actief leerproces." Paul Koeck beaamt: "Coaching is een methode die de betrokkene helpt om zijn talenten en vaardigheden te gebruiken in functie van de directe vereisten van de job. De contacten met de hr-afdeling van Alcatel geven mij een goed zicht op de verwachtingen van het bedrijf én op het potentieel van mijn klant. Zo kan ik via het coachingstraject de bedrijfsdoelstellingen en de persoonlijke verwachtingen van Kurt Pynaert op elkaar afstemmen. Op die manier maak je van coaching echt een strategisch instrument."

Om het verband tussen doelen en oplossingen zichtbaar te maken, werkt Paul Koeck met on-linecoachingsoftware. Die toont op een cirkeldiagram hoe ver de klant al meent te staan



Paul Koeck (directeur Coachteam) en Kurt Pynaert (r&d-projectmanager Alcatel)

**"Ik kan het evenwicht tussen werk en privé goed bewaken."**

met het bereiken van de vooraf gestelde doelstellingen. "Om de paar weken stuur ik de klant een e-mail met de vraag een evaluatie in te vullen. Zo'n instrument sluit perfect aan bij de noden van de bedrijven. Zij investeren in deze begeleiding en willen dan ook meetbare resultaten in plaats van vage psychologische toestanden."

## Prioriteitsmanagement

Een methode vinden om zijn agenda op zijn nieuwe, complexe taak af te stemmen, is een goed voorbeeld van een thema dat Kurt Pynaert in samenwerking met zijn coach aanpakte. "Het gevaar bestond erin dat ik in mijn nieuwe omgeving volledig zou worden opgeslorpt door operationele taken. Daarom heb ik mijn vijf persoonlijke doelstellingen op papier gezet en ze gekoppeld aan tijdsblokken in mijn agenda,

verdeeld over de vijf wekelijkse werkdagen. Maandag is bijvoorbeeld voorbehouden voor persoonlijke talentontwikkeling en woensdag voor de coaching van mijn medewerkers. Voor deze activiteiten blokkeer ik dan een aantal vaste uren waar ik niet van afwijk. In het begin hield ik ook elke dag één uur vrij voor reflectie: wat heb ik gedaan en hoe? Voor e-mails reserveer ik ook elke dag een vast uur. Dit systeem heeft twee voordelen. Ten eerste heb ik op het einde van de week aan al mijn doelstellingen gewerkt. Ten tweede kan ik het evenwicht tussen werk en privé goed bewaken."

Oplossingsgerichte vragen stellen, de kern van elk coachingstraject, is niet de enige techniek die Paul Koeck hanteert. "Tussen de ontmoetingen door kan Kurt via de coachingsoftware online vragen stellen. Ik geef feedback. Ik gebruik ook video-opnames om zijn non-verbale communicatie te analyseren. Webcamopdrachten laten toe om tijdens het werk het effect van beïnvloedingstechnieken na te gaan. We oefenen ook technieken in om vertrouwen sneller op te bouwen en verborgen agenda's te leren doorprikken."

Kurt Pynaert werkt nu anderhalf jaar met zijn coach. "Om de maand een paar uur je werksituatie verlaten, werken met een coach die de juiste vragen stelt, reflecteren over wat werkt en niet werkt en tussendoor je vorderingen evalueren: dit proces maakt het mogelijk om nieuwe vaardigheden tot een automatisme te maken. Dat is bij een traditionele opleiding meestal niet het geval."

## Drempelverlaging

Alcatel heeft coaching druppelsgewijs ingevoerd, aanvankelijk enkel voor wie er erom vroeg. De drempel is nu verlaagd. "Dat komt omdat onze medewerkers merken dat managers met potentieel, naar wie velen opkijken, een coachingstraject volgen en daarna ook effectief hogere functies krijgen en aankunnen", zegt Pascale Gorris van de hr-afdeling van Alcatel. De resultaten van een coachingstraject communiceert men bij Alcatel intern, om het leereffect te vergroten.

**Volgende week: Olivier Van Duüren (Microsoft) en coach André Pelgrims.**

