



Coaching, bezint eer gij begint...

Frans Verhaaren

Januari 2003

Opgenomen als hoofdstuk in *Coachen bij de overheid*, T. Dijkstra (red), Reed Business Informatie, Den Haag, 2003. Voor een boekbespreking zie www.intercoach.org

1. Waar kan een coachee eigenlijk mee zitten?

Degenen die een katholieke opvoeding hebben genoten kunnen zich vast nog wel herinneren dat kinderen, die wekelijks tijdens schooltijd ter kerke gingen om te biechten, daarbij van de kerk een handig hulpmiddel kregen. Blijkbaar maakte men zich zorgen dat kinderen in het aangezicht van de biechtstoel zich hun zonden niet meer zouden kunnen herinneren. Daarom kreeg iedereen een klein boekje uitgereikt waarin de meest voorkomende zonden werden opgesomd, waaruit je als was het een menukaart een keuze kon maken. Menig kind werd zo op ideeën gebracht...

Dit hoofdstuk wil ik beginnen met ook een klein overzicht van mogelijke behoeften die een coachee of een leidinggevende zou kunnen hebben als hij (1) voor zichzelf of zijn medewerkers een coach zoekt. Op de markt van welzijn en geluk bepaalt het aanbod nu eenmaal de vraag. Dit hoofdstuk is bedoeld voor hen die -ondanks alle argumenten van Marvin Egberts waarom je geen coach nodig hebt- zich toch willen oriënteren op de coachmarkt en geeft hun zoveel mogelijk nuttige koopadviezen en suggesties waarop te letten. Het verhaal is dus nadrukkelijk geschreven vanuit het perspectief van de coachee (en/of de leidinggevende die coaching zoekt voor zijn medewerkers).

Coaching is aan de orde als je in je werk vragen hebt over hoe je meer effectief kunt worden. In zo'n vraagstelling zit dus een link naar het functioneren in de eigen werksituatie. Veel medewerkers stellen zich die vraag, hetzij omdat ze duidelijk problemen in het werk ervaren, hetzij omdat ze zich graag verder willen ontwikkelen naar een volgende functie. Ook leidinggevend zijn tegenwoordig vaak bezig met de vraag of coaching (door henzelf of door een buitenstaander) iets kan toevoegen bij werk- en ontwikkelvragen van hun medewerkers. Wanneer je vraagstelling niet werkgebonden is maar het persoonlijke functioneren in bredere zin betreft komen we al gauw op het grensvlak met therapie of heel persoonsgerichte counseling. Hiermee lijkt een duidelijk onderscheid gegeven tussen coaching enerzijds en therapie en counseling anderzijds, maar zo simpel is het natuurlijk weer niet in de praktijk. Immers, ook als je zoekt naar meer effectiviteit kunnen nog heel wat persoonlijke elementen om de hoek komen kijken. Als je bijvoorbeeld aangeeft "effectiever te willen worden in het onderhandelen met andere departementen" kan blijken dat je hiervoor een aantal vaardigheden moeten ontwikkelen. Maar het is heel waarschijnlijk dat je hiervoor ook moet werken aan je eigen persoon, bijvoorbeeld door meer inzicht te krijgen in hinderlijke eigen gedragspatronen of angsten. Tenminste omvat de persoonlijke dimensie de vraag wat je eigen aandeel is in het ontstaan en het laten voortduren van de werkgebonden vraag. Bij de overgrote meerderheid van de coachingsvragen is juist een mix aan de orde van functionele werkgebonden vragen enerzijds en meer persoonsgebonden elementen anderzijds. Soms ben je je al aardig bewust van die persoonlijke componenten en dan zul je die in je coachvraag zelfs voorop stellen. Vaker is het zo dat je wel expliciet geconfronteerd bent met lastige vraagstukken in je eigen werk maar dat je nog geen koppeling hebt kunnen leggen naar je eigen optreden. Als je als coachee dus vragen formuleert zijn ze niet altijd wat ze in het begin lijken. Daarom is het wel verstandig bij de start van een coachingsproces afspraken te maken over de vraagstukken waaraan zal worden gewerkt, maar moeten jij en je coach goed in het achterhoofd houden dat deze beginvragen heel goed nog kunnen verschuiven.

Als we even afzien van hoe je jouw vraag bij de start van een coaching precies formuleert maar vooral let-



ten op welk soort vraag achteraf aan de orde blijkt te zijn geweest, dan kunnen we tenminste vier niveaus onderscheiden. Een klein biechtlijstje dus:

1. Werkgebonden vragen / rolgedrag: hier gaat het dus om vragen waarbij kennis en vaardigheid in het algemeen of juist in een heel specifieke situatie aan de orde is. Bijvoorbeeld : “hoe kan ik beter vergaderingen leiden?” en “hoe breng ik het conflict tussen mijn afdeling en een andere afdeling tot een goed einde?”. Centraal staat dus hoe je in jouw context effectiever kunt functioneren.

2. Inzicht in persoonlijke effectiviteit: zoals hierboven al aangegeven gaat het bij de meeste werkgebonden vragen vaak niet alleen om kennis en vaardigheden maar ook om onderliggende persoonlijke opvattingen. Deze opvattingen kunnen bewust maar vaak ook onbewust werken. Het idee is dat deze onderliggende opvattingen en waarden (bijvoorbeeld “Een ambtenaar hoort ten alle tijden loyaal te zijn aan de politiek”) in feite gedrag aansturen. Wil je dus ineffectief gedrag veranderen, dan moet je eerst terug naar de onderliggende aannames, en deze veranderen door nieuwe opvattingen. Pas dan kan er nieuw gedrag ontstaan. Daarom is het aanleren van nieuwe vaardigheden vaak niet genoeg maar is ook coaching op dit tweede niveau nodig. Tja, of je er nu om vraagt of niet, dit hoort dus meestal gewoon bij coaching.

3. Gedrag patronen / script: dit is een verbijzondering van het tweede niveau: hier gaat het over volstrekt onbewuste reflexachtige reacties op min of meer bedreigende situaties. Bijvoorbeeld “ik maak altijd ruzie met mensen die boven mij staan” of “ik durf nooit een verzoek te weigeren en probeer het iedereen naar de zin te maken”. Het betreft hier overlevingsgedrag van vroeger, dat in kritieke situaties is aangeleerd en toen ook heel effectief was, maar nu nog steeds -te pas en te onpas- wordt vertoond en dan vaak niet meer effectief is. Juist vanwege het feit dat deze patronen lang geleden zijn ontstaan en toen gekoppeld werden aan zeer onveilige angstige situaties, zijn deze verborgen bestuurders heel hardnekkig. Hier kun je met je coach duidelijke afspraken over maken: aan jouw lijf wel of geen polonaise. Als je het zakelijk wilt houden, trek je hier een grens. Als je verder wilt gaan valt er op dit gebied veel te leren.

4. Kernkwaliteiten / persoonlijke zingeving: ging het bij de vorige niveaus over het wegwerken van onvolkomenheden, hier is juist het omgekeerde aan de orde: welke kwaliteiten heb ik ten diepste en hoe kan ik die meer ontplooien? Wie meer zijn eigen kwaliteiten als vertrekpunt neemt hoeft zich niet steeds te laten leiden door verwachtingen van anderen en kan zo optimaal richting aan het eigen leven geven. Daarmee ontstaat een persoonlijke zingeving, soms ook wel “roeping” genoemd. Dit is een heel ander type vraag dan de vorige en hier moet je dan ook heel goed nadenken over bij wie je deze vraag kwijt wilt.

Zoals al gesteld, het is meestal niet eenvoudig om bij de start van een coachingsproces al precies te kunnen vaststellen om welk soort vraagstelling (met alles wat daaraan vast zit) het gaat. Wel is het zo dat het minder vaak voorkomt dat een werkgebonden vraag alleen op het eerste niveau kan worden afgewikkeld. Meestal is ook een koppeling naar het tweede niveau van de persoonlijke veronderstellingen nodig. Niveau 3 van de patronen en scripts is wel specifiek in zijn coachbenadering en vraagt ook aparte coachvaardigheden, maar is toch relatief vaak aan de orde. Immers iedereen heeft dergelijke scripts opgebouwd en vaak hebben ze een versturende invloed op het effectief functioneren. Niveau 4 van de persoonlijke zingeving stelt bijzondere eisen aan de vertrouwelijkheid van de coachrelatie, zodat dit niveau niet zomaar door elke coach aan de orde gesteld kan worden. Omgekeerd komt ook lang niet elke coachee met dit soort vraagstukken naar een coach.

2. Hoe kies ik een passende coach?

Hierboven heb ik een biechtlijstje geschetst van de mogelijke vraagstukken, die bij coaching aan de orde



kunnen komen. Dat geeft een beeld van het werkkterrein van een coach. Maar daarmee weet je nog niet wat te doen als je daadwerkelijk op zoek gaat naar een coach. Zeker als je rondloopt met vragen over je werk of je eigen ontwikkeling wil je graag wat meer duidelijkheid voor je dergelijke persoonlijke vragen toevertrouwt aan een ander of wellicht onbekend persoon.

Ik heb met organisaties gewerkt die het keuzeproces van de coachee als een van de belangrijkste succesfactoren van coaching zagen en daarom de positie van de coachee echt wilden versterken. Meestal ging dat in de vorm van een korte workshop voor coachees, waarin werd uitgelegd en gedemonstreerd wat coaching is en waarin de coachees werden voorbereid op een effectief intakegesprek met een eventuele coach. Dit gebeurde door hen huiswerk te laten doen over hun eigen vraagstellingen en hun een korte training te geven in het stellen van relevante vragen aan de coach. Deze benadering biedt wel enkele bouwstenen voor wie zich wil voorbereiden op coaching:

a. Lees iets over wat je wel en niet van coaching kunt verwachten (zie de eerdere hoofdstukken in dit boek) en stel je op de hoogte van welke soorten van coaching (met hun mogelijkheden en beperkingen, zie verderop in dit hoofdstuk) in het directoraat of afdeling eigenlijk beschikbaar zijn. Daarmee worden in ieder geval de contouren van coaching duidelijk.

b. Bezin je daarna op je eigen vraagstuk: wat is volgens jou het vraagstuk dat je wilt aanpakken? Kun je het demonstreren aan de hand van concrete voorbeelden? En hoe ziet de situatie er uit als je helemaal geen last meer zou hebben van je huidige probleem? Hoeveel tijd denk je nodig te hebben om je probleem echt uit de wereld te helpen? In hoeverre is je vraagstuk aan de omstandigheden in je werk (werkdruk, faciliteiten, context etc) te wijten? In hoeverre zijn andere personen deel of zelfs oorzaak van je probleem? En wat zou je eigen bijdrage zijn in het ontstaan en het voortduren van het probleem?

c. Maak je verwachtingen over coaching zo scherp mogelijk: waarom heb je eigenlijk een coach nodig en doe je het niet zelf? Zijn er wellicht alternatieven voor of aanvullingen op coaching mogelijk (opleiding, stage, project etc). Wat moet een coach doen dat je zelf niet kunt? Wil je dat de coach vooral functioneel met je meedenkt of ook meer persoonlijk? Is je vraag zó persoonlijk dat je liever een coach van buiten het ministerie hebt? Als dat niet nodig is of als dat niet kan, is er dan een onpartijdig iemand binnen het departement beschikbaar? Of kan die vraag ook worden voorgelegd aan je eigen leidinggevende? Als een coach van binnen het ministerie komt of je eigen baas is, wat zijn dan voor jou doorslaggevende bezwaren om aan zo iemand je vragen voor te leggen? Wanneer klikt het met een coach, denk je?

d. Gebruik je intuïtie en je gevoel bij het intakegesprek: zorg dat je een kennismakingsgesprek met een of meerdere coaches krijgt (bij vrije keuze). En vertel daarin zo duidelijk mogelijk je antwoorden bij de punten b en c hierboven. Ga dan op je gevoel af. Een goede coach stelt niet enkel administratieve vragen maar gaat meteen aan de slag met coaching. Hij stelt zich tijdens het intakegesprek al zoveel mogelijk als coach op. Daarmee krijg je een eerste maar wel natuurgetrouwe indruk hoe de coach zich tijdens de verdere coaching zou opstellen. Vertel de coach hoe het eerste gesprek met hem jou bevalt. Dat zal hij ook doen. Samen kun je dan beslissen of je met elkaar verder wilt en welke concrete afspraken daarvoor nodig zijn.

Als er geen vrije keuze van een coach aan de orde is maar bijvoorbeeld de eigen leidinggevende verplicht aan coaching gaat doen, dan is bovenstaande voorbereiding ook van nut, behalve dat je dan niks te kiezen hebt. Wel is het dan van levensbelang dat je daar ook weer zoveel mogelijk direct zegt wat je wel en niet aan de coaching bevalt. Tegenover je eigen baas is dat misschien niet het makkelijkste, maar als coach zou hij dat tenminste bespreekbaar moeten maken. Het voorkomt dat jullie beiden irreële verwachtingen van de coaching krijgen. Tenslotte nog iets over de koppeling tussen coach en coachee (bij vrije keuze). Als een



organisatie ervoor kiest om uit eigen gelederen coaches op te leiden dan ontstaat zo wel een pool van min of meer bekwame coaches, maar die zijn dan nog niet meteen gelinkt aan de passende coachees. Overigens doet datzelfde vraagstuk zich ook voor als wordt gewerkt met een externe pool van coaches. De eerste stap is meestal het opstellen van een “smoelenboek” waarin de coaches in spe zich profileren met hun ervaring en hun aanpak. Het is mijn ervaring dat de stap om iemand van papier uit te kiezen vaak nog heel groot is. Een kennismakingsgesprek met een of meerdere coaches is dan wel een goede stap, maar opnieuw: hoe kies je van papier de beste coaches voor jou voor zo’n kennismakingsgesprek. Ik heb goede ervaringen bij sommige organisaties met interne contactpersonen, meestal staffunctionarissen van de afdeling MD of P&O, die ervoor zorgen dat ze alle coaches gesproken hebben en zich hebben verdiept in hun profiel. Zij kunnen dan als eerste verwijzer fungeren voor coachees. In een kort gesprek met zo’n contactpersoon kan de coachee dan zijn verwachtingen ten aanzien van de coaching vertellen en de contactpersoon kan dan op basis daarvan enkele passende coaches aanbevelen. Overigens, als een coachtraject eenmaal loopt in een organisatie dan gaat verwijzing via collegae zijn werk doen. Recommandatie via een collega met goede ervaring met een coach werkt meestal nog het sterkst, zelfs als daarbij amper een vergelijking met andere coaches wordt gemaakt.

3. Wat is er allemaal te koop op de coachmarkt?

De in par. 1 gesuggereerde indeling in coacheevragen correspondeert maar beperkt met een indeling naar type coaches. Zoals al gezegd, op de markt van welzijn en geluk ontstaat meestal eerst het aanbod en pas daarna de vraag. En er is veel aanbod op de coachmarkt. Er is inmiddels wel enige duidelijkheid ontstaan over welk aanbod bij welke vragen past. Zo kunnen werkgebonden vragen bijvoorbeeld best door ervaren collegae of managers worden opgepakt en behoeft je hiervoor minder gauw een therapeutisch ingestelde coach te benaderen; zo zul je zingevingvragen niet gauw bij je eigen leidinggevingende neerleggen maar is het handiger hiervoor een vertrouwde persoonsgerichte counsellor in te schakelen. Echter dit verband tussen de (niveaus van de) coacheevraag en het coachaanbod is in de praktijk te grof om als werkzaam onderscheid te kunnen hanteren. Immers vele coaches werken aan meerdere niveaus van vraagstelling. Daarom presenteer ik hier een andere indeling, die wel enigszins de diepteniveaus van coacheevragen volgt, maar daarnaast toch nog aparte verschijningsvormen kent. Beschouw het maar als een overzicht van alle mogelijke stalletjes op de coachmarkt. Daarna zal ik op een aantal stalletjes, die met name binnen de overheid voorkomen, wat dieper ingaan en aangeven waarop te letten.

Mentor: dit is een collega met al enige of veel ervaring in het werk, die een nieuwkomer krijgt toegewezen om hem / haar wegwijst te maken in de organisatie en / of het werk.

Schaduwadviseur: dit is een meestal externe deskundige (een adviseur of manager) die als inhoudelijk klankbord wordt ingeschakeld bij het aanpakken van een lastige beleids-, verander- of managementtaak.

(Boardroom)consultant: ook hier gaat het om een externe deskundige (adviseur), die als ondersteuning wordt ingeschakeld bij het oplossen van lastige beleids-, verander- of managementtaken. Het verschil met de schaduwadviseur is dat deze consultant lang niet altijd in de schaduw blijft maar ook zelf meedoet in de betrokken taak.

Professionele coach: consultant -meestal extern- die zich heeft gespecialiseerd in coaching en kan worden ingehuurd voor individuele coaching. Hij werkt zowel aan de werkgebonden als de persoonlijke aspecten van een coachingsvraag. Soms doen deze coaches ook aan teamcoaching en/of intervisie en/of counselling en/of transformatiecoaching (zie hierna).



Teamcoach: de teamcoach is de procesbegeleider van een management- of afdelingsteam en helpt het team effectiever met elkaar te communiceren. De teamcoach analyseert de interactiepatronen in het team en helpt in een latere fase het team deze analyses zelf te doen. Op die manier zorgt hij ervoor dat het team als geheel en de individuele deelnemers beter tot zijn recht komen.

Supervisor: we spreken over supervisie wanneer in de coaching ook een methodische component zit, gericht op beroepsopleiding. Het begrip stamt uit het maatschappelijk werk, waarbij in een meester - gezelschap relatie tussen supervisor en supervisant werkvragen van de laatste zó worden besproken dat er tegelijk een stuk beroepsopleiding en -vorming optreedt. In sociaal-wetenschappelijke beroepen zoals personeelswerk, organisatieadvieswerk en bedrijfsmaatschappelijk werk wordt nog veelvuldig van deze vorm van coaching gebruik gemaakt.

Intervisor: vaak wordt intervisie als een variant op supervisie gezien: hier gaat het ook om het oplossen van werkvragen, maar dan niet in een bilaterale setting met een supervisor maar met een aantal collegae. Men brengt om de beurt eigen vraagstukken in en leert van elkaar. Om te bewaken dat dit hulpproces zoveel mogelijk volgens de regels van coaching verloopt en niet het karakter krijgt van demonstratie van eigen kennis (“Kijk, dat probleem moet je zó oplossen; dat heb ik ook al eens met succes gedaan”) kan men dan gebruik maken van een ervaren begeleider, ook wel “intervisor” genoemd.

Senior-collegamanager: hier worden inhoudelijk ervaren collegae c.q. managers bedoeld met ook voldoende affiniteit en feeling voor coaching. Zij kennen de context, en hebben vaak een aparte interne opleiding tot coach gevolgd. Voorwaarde voor inschakeling is dat zij door de coachees voldoende worden vertrouwd om hun eigen vragen aan voor te leggen.

Coachend leidinggevende: sommige organisaties hebben in hun sociaal beleid opgenomen dat zij de ontwikkeling van hun medewerkers een hoge prioriteit geven en dat daarvoor het gehele management van bijvoorbeeld een departement zich een bepaalde coachingsgerichte stijl dient eigen te maken. In deze filosofie moet een leidinggevende op alle momenten coachend naar zijn medewerkers bezig zijn, en omgekeerd moet een coachee zich in principe dan bij elke leidinggevende kunnen vervoegen voor een coachend gesprek. In de praktijk speelt er wel een spanning tussen de controlerol van een manager en de vertrouwensrol van een coach.

Counsellor: ik spreek over counselling als er sprake is van een sterk op persoonlijke ontwikkeling gerichte coaching. Meestal betekent dit dat de coach veel ervaring moet hebben in het omgaan met patronen, scripts en therapeutische dynamiek. We hebben het hier dan vaak over professionele externe counsellors.

Transformatiecoach: ook hier gaat het om een heel speciale variant van coaching, namelijk wanneer het coachproces vooral is gericht op het ontwikkelen van persoonlijke zingeving. Hierbij staan niet concrete werkproblemen centraal maar veeleer het levensperspectief: wat wil ik eigenlijk van mijn leven maken?

Sommige van bovengenoemde soorten coaches beperken zich in de breedte van hun aanpak en focussen duidelijk op een bepaald type vraagstukken (bijvoorbeeld de mentor, de counsellor, de transformatiecoach). Andere typen coaches zijn heel flexibel in hun benadering en hanteren afhankelijk van wat nodig is de diverse coachingsstrategieën (bijvoorbeeld consultant, professionele coach, teamcoach, senior-collega).



4. De bijsluiters op de coachmarkt.

Tot nu toe heb ik elk type heel kort getypeerd, hierna ga ik wat dieper in op de bij de overheid meest voorkomende types van coaching: op welke vragen richten zij zich zoal? Hoe werken ze en waarop moet je bij de keuze voor dit type coach letten? Met andere woorden een bijsluiter bij elk medicijn: wanneer werkt het? Welke bijwerkingen zijn te verwachten? Welke contra-indicaties zijn er? In deze paragraaf belicht ik de aandachtspunten voor een individuele coachee bij het kiezen van een coach. Ik richt me daarbij op de professionele coach, de collega-manager als coach, de counsellor en de transformatiecoach. In de laatste paragraaf ga ik in op het coachaanbod dat een leidinggevende voor zichzelf of zijn medewerkers kan inschakelen.

4.1 De professionele coach.

Het literatuur- en opleidingsaanbod op het terrein van coaching groeit met de dag. Velen profileren zich dan ook inmiddels als beroepscoach. Zij bieden zich niet aan als inhoudelijk adviseur maar veeleer als professionele coach (2). Meestal gaat het hier om externe fulltime coaches. Wie met een coachvraag rondloopt kan dan ook zich zeker op deze markt oriënteren. Probleem is alleen dat de markt erg onoverzichtelijk is en er ook geen middel is om het kaf van het koren te scheiden. Een eerste kwaliteitsgarantie ontstaat wanneer een departement een pool van professionele coaches met reputatie in de markt vormt en die beschikbaar stelt als groep van coaches waaruit men een keuze kan maken. Meestal wordt er dan een "smoelenboek" gemaakt van de coaches met daarin een korte beschrijving van hun ervaring en werkwijze. Probleem blijft dan meestal nog hoe je van papier komt tot de uiteindelijke selectie van een geschikte coach. Je kunt moeilijk met heel veel coaches direct gaan praten, anderzijds papier is geduldig en veelbelovend. Mijn ervaring is dat een goede tussenstap dan is dat neutrale staffunctionarissen (bijvoorbeeld MD-medewerkers) een bemiddelend advies geven om een paar coaches te gaan uitproberen. Geleidelijk zijn er ook binnen ministeries personen te vinden die na een interne coachopleiding beschikbaar zijn als professionele coach. Daarmee kan het reservoir van beschikbare coaches fors en goedkoop worden uitgebreid. Overigens is de keuze voor een externe of interne coach voor de coachee meestal niet om het even. Daarover later meer.

Het eerste dat je als coachee van een professionele coach wilt weten is natuurlijk op welk soort coaching hij nu het accent legt: op werkgebonden vraagstukken, en/of teamcoaching, en/of counselling en/of transformatiecoaching. Daarnaast verwacht je van een professionele coach dat hij door en door geschoold is in de basisvaardigheden van het coachen (3):

- een intakegesprek houden en van daaruit een coachcontract opstellen
- onbevangen kunnen luisteren
- niet-suggestieve vragen kunnen stellen
- durven confronteren en feedback geven
- de balans tussen luisteren en pushen verzorgen
- onderliggende patronen aan de orde stellen
- vanuit nieuw inzicht naar nieuw gedrag kunnen werken
- koppelingen leggen tussen werksituatie en coaching en v.v.
- de dynamiek van de coachingsrelatie (overdracht en tegenoverdracht) hanteren
- gebruik maken van fasering van het coachingsproces in de tijd
- affiniteit voor het vakgebied van de coachee (en weten wanneer je daarvan té ver afstaat)

Een mooie lijst voor wie opleidingen voor coaches verzorgt, maar als je zelf een coach zoekt hoe kom je dan



achter de vaardigheden van de coach? Opleiding zegt niet zoveel, reputatie in de markt al wat meer. Maar het meest doorslaggevend is toch de eigen ervaring bij het kennismakingsgesprek. Goede coaching moet voelbaar zijn!

De genoemde vaardigheden veronderstellen een dienstverlenende houding. Maar vaardigheden en houding zijn niet genoeg. Om anderen goed te kunnen helpen is niet zozeer inhoudelijke kennis nodig maar vooral levenservaring. Je moet kunnen voelen dat de coach zich echt kan inleven hoe jij met allerlei werk- en levensvragen worstelt. Professionele distantie is nodig maar menselijke nabijheid evenzeer.

Een professionele coach moet ook goed weten waar de grenzen liggen tussen coaching en therapie. Je mag verwachten dat een professionele coach in het algemeen expliciet vooraf bij je zal checken of je:

- stemmingsbeïnvloedende medicijnen (bijvoorbeeld prozac, seroxat ed.) of overmatig alcohol gebruikt
- onbegrepen lichamelijke klachten hebt
- last hebt van angst of hyperventilatie
- al eerder in behandeling bij een therapeut of psychiater bent geweest

Bij gerede twijfel zal de coach je verwijzen naar therapeutisch of medisch deskundigen.

Om te snappen wat er in het coachingsproces gebeurt is het goed te weten dat professionele coaches de volgende basisprincipes hanteren:

Coaching is eigenlijk ervaringsleren, leren uit de eerste (eigen) hand! Het gebruikelijke leerproces, zoals je dat in gezin, onderwijs, opleiding en organisatie hebt meegemaakt, betreft doorgaans meer "tweede hands kennis": anderen (de ouders, een docent, een leidinggevende) hebben je altijd geïnstrueerd hoe te handelen, je verteld wat je moet weten etc. Zij stelden de norm, zij droegen de daarvoor benodigde kennis aan, zij toetsten. De meeste mensen zijn behoorlijk getraind in deze vorm van consumptief leren. Coachen daarentegen doet voortdurend een beroep op de verantwoordelijkheid van de coachee zelf. Dat betekent dat er bij jou geen manco's worden weggewerkt of leemtes worden ingevuld of leerdoelstellingen gehaald. Uitgangspunt is dat jijzelf allerlei kwaliteiten hebt, die je alleen moet leren meer te ontplooiën en beter te gebruiken. De coach helpt daarbij, niet door te instrueren maar door de goede vragen te stellen en de goede feedback te geven. Dan wordt optimaal gebruik gemaakt van je eigen ervaring.

Coaching is eigenlijk een leerproces van de tweede orde. Eerste orde leren betreft verbeteren van het gedrag binnen bestaande kaders. Bijvoorbeeld leren hoe je je in het politieke krachtenveld moet gedragen, hoe je omgaat met collegae, hoe je een project aanstuurt. Doorgaans kunnen de meeste mensen dat prima zelf of hiervoor volstaan geijkte opleidingen. Maar alle gedrag is gebaseerd op bepaalde aannames, op bepaalde vooronderstellingen, op bepaalde patronen. Als wij een houten plank met vier poten eraan een "tafel" noemen, is de kans groot dat we aan zo'n plank alleen gaan zitten. Je gebruikt zoiets dan niet meer om er óp te zitten of er onder te schuilen of als brandhout. Alleen al door ons woordgebruik sluipen er bepaalde aannames en patronen in die we ons amper meer bewust zijn. Coaching is er juist op gericht die onderliggende aannames te verkennen en te toetsen op hun geldigheid. Als die niet meer geldig zijn is verandering van het patroon zelf nodig, een verandering c.q. leerproces van de tweede orde. Bijvoorbeeld als je bij een coaching aangeeft steeds last te hebben van tijdgebrek, dan kan het zijn dat je geholpen bent met beter timemanagement. Maar als uit de coachgesprekken naar voren komt dat veel van je tijd gaat zitten in uitgebreide voorbereiding, en dat dit alles een gevolg is van een onzekerheid, die je al van jongsaf had, dan wordt het zaak om de snelle eerste orde oplossing maar even te parkeren. Een tweede orde aanpak is dan het onder-



zoeken en wegwerken van die onzekerheid. Overigens het bewust maken van die patronen is al een hele klus, maar daarmee zijn ze meestal nog niet veranderd. Dat vergt soms nog hele speciale technieken.

Eerste orde leren en instrueren zijn ons allemaal het meest vertrouwd. Coaching kan dan ook in het begin een onnatuurlijke situatie lijken: "je krijgt helemaal geen instructies van de coach, ik moet het helemaal zelf doen terwijl ik het juist niet weet," etc. Je krijgt dan ook altijd de neiging druk op de coach te gaan uitoefenen om meer leiding te nemen in de coaching. Een professionele coach heeft juist geleerd hier paradoxaal op te reageren: hij stuurt door juist níet leiding te geven. Leary noemt dit het "up via under" principe. Hij onderscheidde twee fundamentele dimensies in elke menselijke interactie: de as boven-onder en de as samen-tegen. Combinatie van deze twee assen in de zogenaamde "Cirkel van Leary" leverde 8 varianten van interactie op, bijvoorbeeld rivaliseren (tegen/boven) of leidinggeven (boven/samen). Nog veel interessanter was zijn ontdekking dat de positie van de één altijd van invloed is op de positie van de ander: "bovengedrag" roept "ondergedrag" op en omgekeerd; "teggengedrag" lokt "teggengedrag" uit; "samengedrag" nodigt uit tot "samengedrag". Instrueren en leidinggeven is typisch bovengedrag en zal bij iedereen dus vrij snel tot ondergedrag leiden. Een coach die juist zelfsturing en ontwikkeling van je wil (dus bovengedrag) kan dat alleen maar bereiken door zelf ondergedrag te vertonen, gecombineerd met samengedrag. Met andere woorden niet het coachproces directief beheersen maar juist volgzzaam zijn en je behulpzaam vragen stellen: up via under. Wees dus niet gefrusteerd als de coach minder structuur biedt dan je zou wensen: op enige termijn zul je het ervaren als ruimte die je graag zelf wilt vullen.

4.2 De ervaren collega-manager .

Enkele departementen leiden zelf ervaren managers (4) op om hun collega-leidinggevendenden te coachen. Dan is er dus een pool van interne coaches waaruit je kunt kiezen. Het gaat hier om coaches in spe die vanuit dezelfde werkcontext als de coachee komen, doorgaans dezelfde soort ervaring hebben, maar als extra een stukje training in coachingsvaardigheden meebrengen (5). De ervaring leert dat iedereen zijn coachingsvaardigheden kan verbeteren, maar dat er wel grote verschillen blijven in geschiktheid voor coaching. De collega-manager heeft hetzelfde probleem met coaching als alle experts: als coach moet je de paradox tussen psychologische nabijheid en inhoudelijke afstandelijkheid heel goed beheersen. Maar een manager zal het lastiger hebben met deze paradox omdat hij juist geleerd heeft zijn inhoudelijke expertise op allerlei momenten in te brengen. Afzien van oordelen is daarom de eerste stap tot coaching. Maar zoals gezegd, hoe onnatuurlijk ook voor een manager, dat valt te leren. En sommigen zijn door aanleg of levenservaring daarin zó bekwaam dat zij door velen worden gezien als een waardevol klankbord. Het voordeel van een collega-manager als coach is dat zo iemand jouw taal en jouw context makkelijk zal begrijpen. Maar dat kan tegelijk ook een valkuil zijn: als je coach inhoudelijk niet voldoende afstand houdt en zich bij voorbaat al inleeft in jouw gedachtenwereld en vooronderstellingen lijkt dat wel even fijn, maar echt helpen ben je daarmee niet. Het gaat overigens niet alleen om inhoudelijke afstand, ook letterlijke afstand is nodig: je moet deze collega in de werksituatie niet te nadrukkelijk tegenkomen.

Een risico dat ik meermalen bij dergelijke constructies heb gezien is dat coachen toch net een stapje lager op de professionele ladder staat dan het gewone beleidswerk. Dat betekent dat zowel de coach als jijzelf misschien de neiging hebben het coachen als een zaakje van collega's onder elkaar te zien: even tussendoor en natuurlijk altijd te annuleren als het werk roept. Daarom moeten collega-managers dezelfde werkwijze hanteren als een professionele coach: een apart intakegesprek en strikte discipline bij de daarop volgende coachingsgesprekken.

Ik wil ook nog op een andere beperking van coaching door collega-managers wijzen in vergelijking met professionele coaches van buiten de organisatie: collega-managers zijn bij uitstek geschikt voor coaching



bij werkgebonden vraagstukken. Als je ook je persoonlijk functioneren uitdrukkelijk wilt opnemen in het coachingscontract, dan moet je wel expliciet vertrouwen hebben in deze collega en deze moet op coachingsgebied ook over voldoende vaardigheden beschikken. De betrokken collega dient met name oog te hebben voor de afgrenzing naar psychotherapeutische begeleiding. (zie vorige paragraaf 4.2 De professionele coach) Voor leken-coaches is het dus van belang hun eigen grenzen te kennen. Dat geldt overigens niet alleen voor kennis op medisch-therapeutisch gebied maar ook ten aanzien van de eigen ontwikkeling. De ervaring leert dat een coach zijn coachee niet verder kan helpen dan hij in zijn eigen ontwikkeling is. Zoals al eerder gezegd: coaching vereist ook levenswijsheid.

4.3 De counsellor.

Het begrip counselling verwijst naar de psycholoog Rogers, die met zijn non-directieve therapie de toon zette voor een vorm van coachen, die sterk persoonsgericht is. De Rogeriaanse benadering impliceert een eigen methodiek van actief luisteren, vragen stellen ed. die richtingevend is geworden voor de essentie van vele coachingsbenaderingen. Het huidige instrumentarium is wellicht wat breder dan Rogers gewend was: het bevat ook confrontaties, ook werken met fantasie en droom, lichamelijke oefeningen etc. Maar wat Rogers als meest fundamentele basisprincipe formuleerde, namelijk het concept van de “unconditional regard”, de onvoorwaardelijke acceptatie van en inleving in de cliënt, is overeind gebleven in elke vorm van persoonsgerichte coaching. Juist door deze wijze van menselijke nabijheid ontstaat veiligheid en ruimte die de coachee nodig heeft voor zijn eigen persoonlijke ontwikkelingsproces.

Counselling kan vanuit meerdere posities worden gedaan: (vaak) door de externe professionele coach maar ook door een in coaching ervaren senior-manager. In alle gevallen staat of valt de effectiviteit van counselling met het vertrouwen tussen coach en coachee. Indicatoren hiervoor zijn of de coachee zelf zijn eigen coach heeft kunnen uitzoeken en deze ook zijn persoonlijke zwakheden toevertrouwt. Daarnaast moet de counsellor natuurlijk zijn berekend op zijn taak. Bij werkgebonden coaching moet je al op een aantal zaken letten. Bij deze persoonsgerichte vorm van coaching kun je nog een aantal aanvullende eisen (6) stellen :

- een brede levens- en beroepservaring (geen groentje, eigen werkervaring)
- een vertrouwenwekkende persoonlijke uitstraling (gebaseerd op eigen reflectie)
- een adequate interactiestijl (afwisselend actief en passief)
- geslacht passend bij voorkeur coachee (anders contract niet aangaan)
- intellectueel flexibel (moet kunnen structureren)
- sociaal-wetenschappelijk geschoold (psychologisch, organisatorisch, economisch)
- ideologisch open (geen vooringenomenheid tegen allerlei organisaties zoals bureaucratieën, hulpverleningsinstellingen, overheden etc)
- bedreven in de interactiedynamiek van coaching (overdracht en tegenoverdracht)
- ervaren in interventies met betrekking tot persoonlijke patronen
- de grenzen tussen coaching en psychotherapie kunnen hanteren

De thema's die bij counselling aan de orde zijn zijn zoals gezegd meer persoonlijk van aard. Je kunt bij een counsellor terecht als je last hebt van steeds terugkerende gedragspatronen (agressief of angstig worden in bepaalde situaties), gebaseerd op cruciale momenten in je eigen biografie; van mislukte interacties met anderen (collegae, bazen, medewerkers); en van individuele crises, gerelateerd aan je werksituatie (bijvoorbeeld vlieg angst als symptoom van angst niet te kunnen controleren, of concentratieverlies tijdens complexe projecten) of gerelateerd aan je persoonlijk functioneren (bijvoorbeeld echtscheidingsproblemen, slapeloosheid, seksuele problemen ed.). Deze laatste categorie van vraagstukken past op zich niet zo in het raamwerk van een coaching. Meestal zijn ze het gevolg van het gedurende langere tijd verloochenen van



persoonlijke problemen, die echter in de werksituatie niet benoemd mogen worden. Naar een coach stappen is dan minder bedreigend dan naar een psychotherapeut, terwijl dat wel de aangewezen weg zou zijn. Als je toch een counsellor hiervoor gebruikt moet je niet gek opkijken als deze je voorbereidt op die andere meer passende weg.

4.4 De transformatiecoach

Counselling kan fungeren als een opstap naar transformatiecoaching (7) maar dat is wel een heel andere tak van sport. Waar counselling nog helemaal focust op vraagstukken en problemen uit het verleden en daarmee een min of meer pathologische ingang kiest (er moet iets worden verbeterd, iets worden geneeeld), oriënteert transformatiecoaching zich volledig op de toekomst. En niet vanuit problemen maar vanuit het idee: welk leven wil ik eigenlijk creëren voor mijzelf? Het gaat dus om coaching op zingevingsniveau.

In tal van coachingsgesprekken komt ook de toekomst van de coachee aan de orde: welke ontwikkeling zie je voor jezelf? Welke loopbaan past bij jou? Bij transformatiecoaching gaat het over niets anders maar vanuit een meer radicaal perspectief. Uitgangspunt bij deze vorm van coaching is dat ieder mens zijn werkelijkheid creëert. Niet in de gebruikelijke zin van het meeste staat vast maar een beetje kun je best zelf beïnvloeden. Ook niet in de modern constructivistische zin van ieder ontwerpt door taalgebruik en definities samen met anderen een sociale werkelijkheid. Nee, heel radicaal: jij kunt echt het leven creëren dat je wilt. Aan elk mens is af te lezen met welk creatieproces hij bezig is. Als hij de wereld als moeizaam wil zien, dan gebeurt dat ook en is zijn leven een lange weg van overleven. Als hij echt iets moois en groots wil realiseren, dan gebeurt dat ook. Ieder wordt daarmee teruggeworpen op de volstreekte verantwoordelijkheid voor het leven dat hij leidt. Deze verantwoordelijkheid wordt ook in gesprekken met de transformatiecoach benadrukt. Hij zal bijvoorbeeld beginnen met de vraag aan jou of je denkt de coaching in één sessie te kunnen doen of dat je graag langzamere coaching ontwerpt.

Als het principe van eigen creatie zó wordt geformuleerd liggen de associaties met positief denken en de tsjakkafilosofie van Ratelband voor het oprapen: ik denk me rijk en even later ben ik het ook! Zo simpel steekt transformatiecoaching niet in elkaar. In feite spreekt men eerder over “cocreëren” dan creëren. Hiermee wordt bedoeld dat het creatieproces optimaal is indien het in lijn ligt met iemands eigen missie en eigen inspiratie. Een belangrijk element in transformatiecoaching is dan ook het onderzoeken en expliciteren van de eigen roots en de missie die daarin besloten ligt. Vanuit deze missie het eigen leven creëren, in lijn met je “hogere zelf” is dan ook de uitdaging hier. Vanuit angst, kramp, behoefte aan controle (je lagere zelf) je leven en je omgeving creëren kan ook maar levert doorgaans minder fraaie resultaten. Deze link naar het hogere zelf geeft transformatiecoaching een spirituele klank, waarvan men zich kan afvragen of die nog past in een werkomgeving. Toch zijn er ervaringen met ministeries, waar de top zich op deze wijze heeft laten coachen en van daaruit heeft bezonnen op zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid.

5. Coachopties voor de leidinggevende

Elke leidinggevende staat tegenwoordig onder druk om niet alleen afrekenbare resultaten te leveren maar ook nog zijn medewerkers voldoende ontplooiingskansen te bieden. Dat wil niet alleen het departement, dat willen ook medewerkers zelf, zeker als ze talentvol zijn. Daarom is het politiek correct om als leidinggevende of zelf aan coaching te gaan doen of je medewerkers een aanbod te doen op dit vlak. Hoe goed bedoeld ook, de grootste risicofactor hierbij is steeds dat het allemaal móet. En dat druist in tegen het basisprincipe van coaching waarbij de coachee zelf uit eigen vrije wil aan zijn ontwikkeling werkt. Het gevaar van de “dubbel bind” ligt dan ook steeds op de loer: Wees zelfstandig!. Wie dit gebod wel opvolgt is al niet zelfstandig meer, wie het niet opvolgt komt ook in de problemen. Met deze waarschuwing vooraf behandel



ik hierna in het kort nog enkele marktkramen voor leidinggevend en de hele organisatie.

5.1 De mentor

Een afdeling die regelmatig nieuwe medewerkers krijgt heeft er belang bij hen goed en efficiënt in te werken. Toch is dat inwerken vaak een stiefkindje bij de overheid. Hier en daar worden wel pogingen gedaan om het een en ander gestructureerd op te zetten, maar om het ook vol te houden is een andere zaak. Ik ken uit de wereld van de zakelijke en professionele dienstverlening tal van inwerkconstructies -meestal onder de naam mentoraat-, waar én nieuweling én afdeling belang bij hebben. Een afdelingshoofd kan zonder veel moeite zorg dragen voor het op poten zetten van zo'n mentoraat. De belangrijkste functie van een mentor is nieuwelingen in te werken, hetzij alleen in de organisatie (Wie werkt waar? Wat zijn de spelregels? Hoe ga je met verlofdagen om? Wat vindt het afdelingshoofd belangrijk bij vergaderingen? Etc.), hetzij ook in de inhoud van het werk (Hoe zet je een nota op? Wat doe je met politiek gevoelige signalen? Wanneer stem je af met afdeling X of Y? Etc.)

Het inwerken in de organisatie is een kortstondige zaak. Probeer als leidinggevende eens meer te doen dan een formele introductiecursus over feiten en procedures. Écht belangrijk is namelijk het overdragen van de cultuurgeheimen ("tacit knowledge") van de afdeling. Dit kan heel goed door collegae gebeuren die nog niet te lang bij de afdeling werken (liefst 1 à 2 jaar) en dus nog voldoende voeling hebben met wat het is om nieuweling te zijn, maar tegelijk al genoeg door de wol geverfd zijn om nieuwelingen de weg in de eigen organisatiejungle te wijzen. Regel dat elke nieuweling zo'n mentor krijgt, die periodiek met hem overlegt over hoe zijn ingroeiproces gaat en hem waar mogelijk adviseert en helpt. Deze vorm van coachen is zeer inhoudelijk en gebeurt door directief te zijn, adviezen te geven of daadwerkelijk actie te ondernemen (de nieuweling bij iemand introduceren, bepaalde formulieren samen invullen etc.).

Het inwerken in een functie is meer van lange adem. Het gaat dan om het overdragen van beroepskennis volgens het aloude meester-gezel-principe. Deze vorm van coaching is zelden gestructureerd aanwezig. Meestal rapen nieuwelingen de vereiste beroepskennis te hooi en te gras bij meer ervaren collegae bijeen. Beroepen met een sterke professionaliseringstraditie -zoals artsen, juristen, personeelsfunctionarissen, maatschappelijk werkers e.d.- kennen nog wel vaak een vaste inhoudelijke mentor. Maar ook beleidsafdelingen met veel aandacht voor professionalisering kunnen profijt hebben van zo'n inhoudelijk mentorship. Als leidinggevende moet je regelen dat de senioren in de afdeling de junioren gedurende langere tijd meenemen in het vak en hen zo geleidelijk inwijden in de benodigde beroepskennis en -vaardigheden. Op zich kan deze vorm van coaching heel inhoudelijk blijven. Zeker wanneer in de dagelijkse beroepspraktijk weinig ruimte is voor een specifiek coachingsgesprek. Als de mentor meer geschoold is in coachingstechnieken, kan deze de junioren ook meer via een mix van inhoudelijke en procesmatige begeleiding ondersteunen. Zolang de nadruk echter blijft liggen op inhoudelijke ondersteuning spreken we van een mentor en niet van een coach.

5.2 De schaduwadviseur en (boardroom)consultant

De schaduwadviseur is doorgaans een externe deskundige, die op tijdelijke basis wordt ingehuurd om bij een inhoudelijk probleem (het ontwikkelen van een beleidsplan, het maken van een afdelingsstrategie ed.) de verantwoordelijke leidinggevende of staffunctionaris als klankbord te ondersteunen met inhoudelijke adviezen. Kenmerkend voor deze functie is dat de schaduwadviseur om zijn expertise wordt ingeschakeld en dat hij niet ingezet wordt naar de organisatie toe: hij blijft in de schaduw van de echte verantwoordelijken, die het vraagstuk moeten oplossen.



Boardroomconsultancy, iedereen wil het doen maar de echte zullen nooit zichzelf boardroomconsultant noemen. Het voltrekt zich namelijk ook in de schaduw. Laten we het begrip voor het gemak beperken tot die consultancy, die zich richt op strategische vraagstukken van een organisatie en op de persoon van de beslissers aan de top. Eigenlijk dus een soort schaduwadvisering op strategisch gebied. Wellicht moet er nog aan worden toegevoegd dat de meeste topbeslissers van hun boardroomconsultant ook persoonlijk advies verwachten hoe zich in allerlei lastige situaties op te stellen. In die zin beperkt boardroomconsultancy zich vergeleken met schaduwadvisering tot een bepaald soort vraagstukken en tot één bepaalde laag in de organisatie, maar op dat niveau is de advisering dan ook heel breed: inhoudelijke, procesmatige én persoonlijke begeleiding zijn daar aan de orde.

Het hele fenomeen van adviseurs op de achtergrond is zo wijd verbreid dat er zelfs een aparte naam voor is: de vijfde macht. In het kader van coaching hoeven we er niet lang bij stil te staan. Doorgaans betreft het een heel inhoudelijke vorm van advisering. Immers het moeilijke van coaching is dat daarin een paradox moet worden gehanteerd: enerzijds moet de coach afzijdig blijven van het inhoudelijke vraagstuk om de coachee alle kans te geven zijn eigen leerproces in deze te starten, anderzijds moet de coach psychologisch heel nabij zijn om voldoende veiligheid en zekerheid voor dat leerproces te garanderen. Voor de meeste experts betekent psychologische nabijheid al gauw ook inhoudelijke nabijheid (en dus ook eigen ervaring als advies inbrengen). Vandaar dat de combinatie expert-coach toch betrekkelijk zeldzaam is.

5.4 De teamcoach

Als leidinggevende kun je ook de behoefte hebben je hele team te laten ondersteunen. Dan schakel je een teamcoach (8) in: een (doorgaans externe) deskundige in procesbegeleiding om een managementteam of afdelingsoverleg beter te laten functioneren. Aanleidingen om een teamcoach erbij te vragen zijn o.a.: inefficiënt vergader- en besluitvormingsgedrag, latente of openlijke spanningen tussen teamleden, een onheldere of niet gedeelde teamvisie, de wens of opdracht om anders te gaan functioneren (meer coachend leiding geven, de verantwoordelijkheden in de organisatie lager leggen, meer zelfsturing ontwikkelen etc).

Een van de eerste zaken die je als leidinggevende helder moet maken in dit soort situaties is: wie is nu eigenlijk de opdrachtgever van de teamcoach is? Is dat inderdaad het team of jij als voorzitter van het team? In het laatste geval is er eerder sprake van een individuele coach, die zich in teamsituaties ook manifesteert. Dat kan tot loyaliteitsbotsingen leiden met de rest van het team. Elke constructie is mogelijk mits je maar expliciet bent in je bedoelingen en contractering.

Wat doet een teamcoach zoal? Als de teamcoach wordt ingeschakeld bij problematische communicatie, richt hij zich in eerste instantie op het bewust maken in de hier en nu situatie van voor de teamleden niet zo zichtbare patronen in denken en doen. Juist deze onderliggende interactiepatronen kunnen blokkerend werken. De teamcoach zit als observator bij het teamoverleg en signaleert steeds als er vanuit zijn interactie- en systeembril iets te melden valt. Hij ondervraagt de groep of afzonderlijke teamleden waarom ze handelen zoals ze doen en probeert zo de achterliggende patronen naar de oppervlakte te halen. Later kan hij aan teamleden vragen ook deze rol van procesobservator op zich te nemen. Geleidelijk wordt het team zo getraind in deze manier van kijken en onderscheid te maken tussen inhoud, procedures, proces en gevoelens in een gesprek. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke teamcoach op en top geschoold moet zijn in procesbegeleiding en groepsontwikkeling. Bovendien moet hij voor alle teamleden aanvaardbaar zijn als begeleider.

Als je de teamcoach vraagt om iets nieuws (een teamvisie, ander leidinggevend gedrag) te helpen ontwikkelen, zal deze óók procesobservaties inbrengen, maar daarnaast de nieuwe activiteiten thematisch met het



team doorwerken. Bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een teamvisie kan hij het team een veelheid van zoekopdrachten geven: ga eens praten bij andere goed functionerende teams en ontdek een stukje van hun geheim; wat zien jullie als je gemeenschappelijke verantwoordelijkheid? ; wat je bestaansrecht in een motto samen; op welke terreinen moeten de teamleden gemeenschappelijk gedrag vertonen? Etc. Een dergelijke teamcoach moet weer voor iedereen acceptabel zijn en een expert zijn in procesbegeleiding en groepsontwikkeling. Maar daarnaast moet zo'n teamcoach kaas hebben gegeten van visieontwikkeling (o.a. de methodologie van searchconferenties) en vertrouwd zijn met het gewenste nieuwe gedrag in de context van de organisatie.

5.5 De intervisor

De intervisor heeft ogenschijnlijk flink wat overlap met de teamcoach. Het belangrijkste verschil zit hem in de doelstelling en samenstelling van de groep. Bij een teamcoach gaat het om bestaande teams (MT of afdelingsoverleg) die een gezamenlijk specifiek vraagstuk willen aanpakken. Als leidinggevende kun je ook wensen dat medewerkers leren hun individuele functioneren kritisch onder de loep te nemen. Dan organiseer je intervisie: medewerkers worden gestimuleerd in kleine groepen met elkaar hun werkvragen en persoonlijk functioneren daarbij periodiek te bespreken. De intervisor helpt hierbij wel met procesbegeleidende interventies, maar hoofdzaak is dat de leden van de intervisiegroep zelf verantwoordelijk blijven voor het groepsproces. Ieder brengt zijn eigen vragen in en ieder helpt anderen bij hun vraagstukken. De groepsleden kunnen uit één afdeling komen of vanuit verschillende afdelingen, departementen of zelfs van buiten c.q. het veld. Voorwaarde is dat men zich veilig genoeg voelt om met elkaar de eigen vragen te bespreken. Gebruikelijk is dat één of meer groepsleden een eigen vraagstuk ter bespreking inbrengen. Afhankelijk van het aantal ingebrachte casussen werkt een intervisiegroep dan gedurende een à twee dagdelen met elkaar.

De intervisor is iemand die ervaring in procesbegeleiding heeft en in een aantal intervisiemethodieken. Veel gebruikte intervisiemethoden (9) zijn bijvoorbeeld de incidentmethode, de krachtenveldanalyse, de Balintmethode, de Themagecentreerde Interactie, de methode Raguse, de roddelmethode, de U-profiel-aanpak, clinics etc. Elke vorm heeft zo zijn eigen wijze van behandelen van het ingebrachte vraagstuk. Gemeenschappelijk is wel dat alle methoden de deelnemers dwingen niet met snelle makkelijke adviezen te komen, maar goed te luisteren en systematisch te onderzoeken wat de eigenlijke vraagstelling van de betrokkene is. Het blijkt in de praktijk heel goed mogelijk om deelnemers die gedurende driekwart of een heel jaar zelf aan een intervisiegroep hebben deelgenomen (eventueel met enige begeleiding) daarna zelf als intervisor te laten fungeren. Ook intervisiegroepen zonder intervisor kunnen (bijvoorbeeld met een handboek met methoden) wel functioneren, zij het meestal met wat minder diepgang. Intervisiegroepen die in het begin succesvol en intensief met elkaar hebben gewerkt functioneren soms nog jaren (zonder intervisor) door tot volle tevredenheid.

Intervisie wordt tegenwoordig ook steeds meer ingezet als gerichte innovatiestrategie. Het topmanagement zoekt dan een aantal vernieuwend ingestelde leidinggevendenden bijeen en zet ze op cruciale plaatsen of geeft ze een bijzondere opdracht tot vernieuwing. In plaats van een gebruikelijk management development programma met groepsgewijze opleiding en training worden deze vernieuwers samengebracht in een "action learning groep" (10) met een "setbegeleider" als intervisor. Centraal in de besprekingen staat ieders eigen vernieuwingsopdracht: aandacht wordt gegeven aan zowel strategische, methodische als persoonlijke aspecten om tot een goed resultaat te komen. Werken, innoveren en leren worden zo geïntegreerd.

5.6 De leidinggevende als coach



Het is trendy om coachen als een ideaaltypische stijl van leidinggeven (11) te zien. De grondgedachte is dan dat elke leidinggevende zijn coachingsvaardigheden zodanig opvoert dat deze voor al zijn medewerkers in alle situaties (opdrachten geven, werkoverleg voorzitten, functioneringsgesprekken voeren, teambesprekingen leiden etc. etc) coachend kan optreden (12). Als dit voor alle managementlagen geldt dan ontstaat dus een situatie waarin bijna iedereen gecoacht kan worden door bijna iedereen. In principe gelden hier dezelfde voor- en nadelen voor coaching als eerder genoemd bij de ervaren collega-manager (13). Een voordeel is dus kennis van de werksituatie, maar mogelijke nadeel is te grote betrokkenheid op die werksituatie. Toch gaan de nadelen bij deze constructie nóg wat verder. Immers coachen gaat het best wanneer:

- de coach voldoende luistervaardigheid en respect voor de ander kan inbrengen (een traject van "Coaches voor coaches" is hierbij vaak heel behulpzaam)
- de coach beschikt over enige levenswijsheid, die de coachee een basis van vertrouwen kan schenken
- de coach doordrongen is van het besef dat het bij coaching in eerste instantie gaat om de persoonlijke en functionele ontwikkeling van de coachee; alleen zijn belangen staan voorop en niet die van de baas, of de organisatie (up via onder)
- de coachee zich bewust is van eigen vraagstukken en daarmee zélf (weliswaar met hulp van een coach) verder wil komen
- de coachee in vrijheid zijn keus voor een coach kan maken
- de coachee naar believen vraagstukken van functionele én persoonlijke aard kan inbrengen (bovendien de meeste werkgebonden vragen blijken ook heel wat persoonlijke aspecten te hebben)

Dit ideaal laat zien in hoeverre coaching door een leidinggevende daar wel en niet in past. Het principe van vrije coachkeuze wordt al danig ingeperkt bij leidinggevend coachen. Immers een coachee kan niet vrij kiezen uit zijn managers. Je laten coachen door een collega, die je vertrouwt (zeker als je deze niet dagelijks in het werk tegenkomt), is nog heel goed voorstelbaar, hoewel ook hier grenzen aan vertrouwelijkheid zullen spelen. Maar je laten coachen door je eigen baas, die ook de verantwoordelijkheid en bevoegdheid heeft om jou te beoordelen, dat is een stap die het vertrouwen van menige coachee danig op de proef stelt. Er zijn dan ook heel wat auteurs die een combinatie van coaching en leidinggeven principieel afwijzen. Dat vind ik echter weer het kind met het badwater weggoaien. Ik denk dat heel wat werksituaties -ook bij de overheid- flink zouden opknappen als leidinggevend meer in staat zouden zijn aan coaching te doen. Ik denk wel dat coaching dan nadrukkelijk beperkt moet blijven tot werkgebonden vragen. Voor een manager geen probleem, voor een coachee wel degelijk een beperking. Soms worden overigens wel combinaties gemaakt: voor werkgebonden vragen moet ieder bij zijn eigen manager terecht kunnen, wie meer persoonsgebonden vragen heeft kan desgewenst aankloppen bij een manager, die verder afstaat van de betrokken coachee en die zich profileert als coach en in wie de coachee voldoende vertrouwen heeft.

Overigens moet je willen dat elke manager ook kan coachen? Nogmaals, zijn vaardigheden verbeteren kan iedereen leren. Maar het blijft nu eenmaal zo dat de ene persoon qua aanleg veel beter kan coachen dan de ander, en vooral ook dat de ene situatie zich veel meer leent voor coaching dan een andere. Het gevaar van organisatiebrede programma's waarin iedere manager moet leren coachen, is dat deze programma's hun beloften zelden kunnen waarmaken. Immers het up via onder principe is wel een mooi ideaal maar lang niet voor iedereen weggelegd. Bovendien past het niet in de meeste hiërarchische culturen, zoals ook bij de overheid. Dan ontstaat cynisme in de organisatie, waardoor leidinggevend zich minder als coach willen profileren c.q. coachees zich minder aan leidinggevend willen toevertrouwen voor hun coachvragen. Beter is het dan te mikken op die leidinggevend, van wie door assessment is komen vast te staan dat zij een redelijke kans maken tot een bekwame coach uit te groeien, deze personen zich te laten profileren binnen een duidelijke coachpool tot wie men zich kan wenden met coachingsvragen. Beter een paar echt goede



coaches dan vele middelmatige of slechte coaches.

Er is ook een verband met de bestuursstijl van het betrokken directoraat c.q. departement. Coachend leidinggeven doet het als hype goed, maar medewerkers doorzien meestal onmiddellijk of coachend leidinggeven niet meer is dan een hype. Bepalende factor hierbij is of je als leidinggevende (de bestuursraad, directeur en afdelingshoofd) zelf het coachend leidinggeven als vertrekpunt neemt. Is het enkel "lipservice" en geen "walk your talk", dan zullen medewerkers doorgaans het te onveilig vinden om echt vertrouwelijke coachingsgesprekken met je aan te gaan. Veel leidinggevendenden vinden coaching nogal indirect en niet inhoudelijk en daarom qua effect moeilijker meetbaar dan inhoudelijke sturing en directe opdrachten. Als je als manager zelf van de top onvoldoende het goede voorbeeld krijgt om tijd en energie te steken in coaching, dan zullen medewerkers doorgaans vasthouden aan de vertrouwde (en door jullie als leidinggevendenden blijkbaar ook nog aangehangen) stijl van leidinggeven. Dit laat opnieuw het gevaar zien van organisatiebrede cultuurprogramma's. De benodigde consistentie tussen woord en daad en dat nog wel op alle hiërarchische niveaus is zelden op te brengen. Beperk het coachend leidinggeven dan tot die personen en die werksituaties, waarvan zeker is dat het zinvol is.

Tenslotte nog enkele woorden over het populaire POP (Persoonlijk OntwikkelingsPlan) in de context van coaching en performancemanagement. Performancemanagement is die stijl van leidinggeven, waarbij de betrokken medewerker zijn eigen ontwikkelingswensen en -belangen op een rijtje zet en de organisatie (in de persoon van diens leidinggevende) ook zijn belangen naar deze medewerker expliciteert. Door als gelijkwaardigen te onderhandelen ontstaat dan een POP, dat als een contract tussen medewerker en organisatie geldt en dan ook door beiden wordt ondertekend. Het POP is meestal dan weer de basis voor verdere coaching: op grond van de daarin vermelde ontwikkelingsrichtingen wordt via coachingsgesprekken verkend hoe de betrokkene daaraan kan werken en welke ondersteuning en voorwaarden daarbij nog nodig zijn. Hier moet je als leidinggevende twee maal ten tonele verschijnen: eerst als onderhandelaar namens de organisatie bij het vaststellen van het POP, later mogelijk nog als coach om te helpen bij de realisering van het POP. Op zich geen gemakkelijke dubbelrol. Maar het is niet anders dan de gebruikelijke twee petten problematiek van elke coachende manager: hij wordt als manager geacht het belang van de organisatie te dienen (en dus te controleren en beheersen en bij te sturen) en als coach vooral het belang van de coachee voorop te stellen. Zolang beide belangen zich redelijk laten verenigen gaat het nog wel. Maar wat te doen als je vindt dat de werkwijze van je medewerker de belangen van de organisatie in gevaar brengt (bijvoorbeeld doordat deze te langzaam werkt of niet voldoende kwaliteit levert of te vaak dezelfde fouten blijft maken)? Het lijkt me zeer terecht als je dan voor je rol als manager kiest (en dat hopelijk ook duidelijk zegt). Maar de kans dat er daarna nog iets is overgebleven van het noodzakelijke wederzijdse vertrouwen in de relatie tussen coach en coachee is natuurlijk minimaal. Je kunt dus als leidinggevende best ingrijpen maar daarna is het meteen afgelopen met je coachrol.

Er is nog een ander risico bij een POP: de basisveronderstelling is dat de betrokken medewerker zelf een eigen visie heeft op wat hij / zij wil in de organisatie en met zijn loopbaan. Immers zelfsturing is pas mogelijk als men zich het eigen ideaal bewust is. Maar hoe vaak komt het niet voor dat jonge medewerkers helemaal nog geen eigen visie op hun persoonlijke ontwikkeling hebben? Een leidinggevende die dan toch aan de POP-procedure begint komt heel snel in de rol terecht van degene die gaat zitten trekken om er nog wat van te maken. Goed bedoeld, maar in feite tegen de aard van een POP in. In zo'n geval is het beter nog maar even van de POP-procedure af te zien en te wachten tot de medewerker wél rijp is voor zo'n stap. Soms kan het ook helpen deze situatie ("Ik weet eigenlijk helemaal niet wat ik wil, ik dobber maar wat rond") als vertrekpunt voor coaching te nemen. Maar wees dan niet zelf de coach maar zoek daarvoor iemand anders. Als in die coaching een doorbraak wordt bereikt met betrekking tot de eigen visie en het eigen lot in eigen hand nemen, pas dan kan het POP-gebeuren worden hervat. En dan kom jij als leiding-



gevende weer in het spel.

Voetnoten:

- (1) Overall waar in dit hoofdstuk “hij” wordt gebruikt had natuurlijk ook zij kunnen staan.
- (2) Zie ook: Wijchers, L. Rooy, A. de, & Berg, J. v.d., 2000, *Professioneel coachen*. Holland Business Publications, Heemstede.
- (3) Zie ook: Schreyögg, A., 2000, *Coaching, een inleiding voor praktijk en opleiding*. Addison Wesley Longman, Amsterdam.
- (4) Zie ook: Schabracq, M., 1998, *Managementcoaching. Wat coaches doen*. Kluwer, Deventer.
- (5) Zie ook: Landsberg, M., 1999, *De Tao van het coachen*. Academic Service, Schoonhoven.
- (6) Schreyögg, A., 2000, *Coaching, een inleiding voor praktijk en opleiding*. Addison Wesley Longman, Amsterdam.
- (7) Zie ook: Gratton, L., 2001, *Zingeving in strategie. De mens als kloppend hart van de organisatie*. Pearson Education, Amsterdam.
- (8) Zie ook:
 - Colenso, M., *Kaizen strategies for improving teamperformance*. Pearson Education Lmt., London.
 - Lingsma, M., 1999, *Aan de slag met teamcoaching*. Uitgeverij H. Nelissen, Baarn.
 - Kinlaw, D.C., 1999, *Coaching for commitment, Interpersonal strategies for obtaining superior performance from individuals and teams*. Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.
- (9) Hendriksen, J., 1992, *Intervisie bij werkproblemen. Procesmatig en taakgericht problemen oplossen*. Uitgeverij H. Nelissen, Baarn.
- (10) Zie ook: Donnenberg, O.H.J., Melief, M.E.M., “Action learning - Lerend werken.” in: Kessels, J.W.M., Smit, C.A., *Aktiverende werkvormen voor groepen. Opleiders in Organisatie, Capita Selecta*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1995.
- (11) Zie ook:
 - Whitmore, J., 1999, *Succesvol coachen*. Uitgeverij H. Nelissen, Baarn.
 - Verhoeven, W., 1999, *De manager als coach. Coaching als managementstijl*. Uitgeverij H. Nelissen, Baarn.
- (12) Deze gedachte is nauw gelieerd met het systeem van competentie management: het nauwkeurig vastleggen van de voor een functie benodigde competenties en de bij een kandidaat aanwezige competenties. De kloof hiertussen moet dan via gerichte (resultaatgedrichte) coaching worden geslecht. Zie ook:
 - PI-Media, 1998, *Coachen op resultaat en gedrag*. PIMedia BV Maarssen.
- (13) Zie ook: Wanrooy, M.J., 2001, “Coachen” in: *Leidinggeven tussen professionals*. pag. 150-165, Scriptum Management, Schiedam.