

# Bewust coachen in het sp individu en organisatie

## Het belang van de contractfase

**Veel coaches schromen organisaties actief te betrekken bij het coachingsproces. Principiële redenen en praktische vragen - op welke wijze en wanneer betrek ik de organisatie? - liggen hieraan ten grondslag. Daan Limburg gaat op beide punten in. Op het snijvlak tussen individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling is naar zijn mening veel winst te behalen.**

**Maar hoe slaagt een coach daarin?**



Daan Limburg is werkzaam als coach, organisatieadviseur en docent bij De Baak Management Centrum vno-ncw

Individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling zijn in de praktijk dikwijls nog gescheiden gebieden. Coaches zijn namelijk niet altijd geneigd de organisatie bij hun begeleiding te betrekken. Vaak heeft de coach meer natuurlijke affiniteit met het individu dan met de organisatie. Het is mijn overtuiging dat coaches hun waarde kunnen vergroten wanneer zij in staat zijn effectief te opereren op het snijvlak tussen individu en organisatie. Individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling kunnen elkaar immers versterken.

Ook binnen organisaties groeit de behoefte aan een meer verbindende benadering. Een benadering, waarin gecoachten niet alleen worden gestimuleerd om zich met zichzelf en hun eigen ontwikkeling bezig te houden, maar ook om oog te krijgen voor de waarde die zij kunnen hebben voor anderen en voor de ontwikkeling van hun organisatie. Een en ander staat natuurlijk niet los van de maatschappelijke discussie over de grenzen

van ons individualistische wereldbeeld. Hoe kan een coach bijdragen aan een meer verbindende benadering? Die vraag staat centraal in dit artikel. Daaraan voorafgaand besteed ik aandacht aan de achterliggende uitgangspunten van zo'n benadering. De beschreven stijl is geschikt voor zowel een externe coach als een interne coach. Hooguit zijn de mogelijkheden van een interne coach meer afhankelijk van de cultuur van zijn organisatie en van de verwachtingen over de invulling van zijn functie.

### **Organisatie betrekken?**

Waarom zou je de organisatie van de gecoachte actief moeten betrekken bij coaching? Is de coach dan nog wel loyaal aan de belangen van de gecoachte? Dit zijn vragen die een coach vaak en terecht stelt. Mijn uitgangspunt is dat de gecoachte en zijn werkgerelateerde vraag niet te begrijpen zijn zonder de organisatie te leren kennen waarin hij werkt. De gecoachte komt vaak tot een andere

coachingsvraag wanneer hij niet alleen vanuit zijn eigen perspectief kijkt, maar ook vanuit het oogpunt van de organisatie.

**DE GEOACHTE EN ZIJN WERKGERELATEERDE VRAAG ZIJN NIET TE BEGRIJPEN ZONDER DE ORGANISATIE TE LEREN KENNEN WAARIN HIJ WERKT**

Recentelijk heb ik een vrouw gecoacht die in eerste instantie een loopbaantraject wilde volgen. Ze had het niet meer naar haar zin in haar werk en twijfelde aan eerder gemaakte loopbaankeuzes. Ze wilde gecoacht worden om helderheid te verkrijgen over de vraag waar ze wel op haar plek zou zijn. Vaak zijn (loopbaan)coaches geneigd om aan een dergelijk op de toekomst gericht verzoek tegemoet te komen. Door in de coaching echter te focussen op de relatie met haar huidige werk, zag de vrouw in dat ze veel

# anningsveld tussen

## *'Objectief waarnemen'*

Voor een coach is het belangrijk zich een 'objectief' beeld te vormen van de organisatie van de gecoachte. Daardoor kan hij de feiten onderscheiden van de emoties, oordelen en opvattingen die de gecoachte over zijn organisatie heeft. Daarnaast kan objectief waarnemen de coach bewust maken van zijn eigen subjectieve bril waarmee hij naar organisaties kijkt. Bij waarnemen is het van belang dat de interactie tussen de gecoachte en zijn organisatie duidelijk wordt.

Bij objectief waarnemen toepassen gaat het niet om de gecoachte en zijn verhouding tot de organisatie. Wél is het de bedoeling de gecoachte als een buitenstaander naar zijn organisatie te laten kijken. De coach nodigt daartoe de gecoachte uit om zo beeldend mogelijk (alsof hij naar een video kijkt) te vertellen over de klant en zijn behoeften, het werkproces dat nodig is om het product of de dienst te leveren, de samenwerking en de onderlinge omgang, de leiding en de resultaten die behaald moeten worden. Ook het onderscheidend vermogen van zijn organisatie en de verhouding tot de omgeving in brede zin neemt de gecoachte in ogenschouw. De coach vraagt door waar de gecoachte delen weglaat of waar het slechts 'dorre feiten' betreft. De coach zoekt met de gecoachte naar voorbeelden, incidenten, conflicten en gebeurtenissen, waaruit zich het beeld van de organisatie kan ontvouwen. Vervolgens brengt de coach het beeld van de organisatie in beweging door met de gecoachte te kijken naar waar de toekomst zich in de organisatie aandient. Welke veranderingen zijn al zichtbaar en voelbaar? Ook hier geldt zoeken naar gebeurtenissen, voorbeelden en incidenten als ingang.

Deze aanpak werpt zijn vruchten af in het gesprek tussen de coach en de gecoachte, maar ook in driehoeksgesprekken. Het bevordert dat het objectieve belang van de organisatie zichtbaar wordt en niet alleen de subjectieve mening van de betrokkenen.

hooi op haar vork nam en moeilijk grenzen kon stellen. Doordat ze veel verschillende dingen deed, had ze geen duidelijk profiel, terwijl haar organisatie juist om professionele verdieping op een aantal terreinen vroeg. Het bleek bovendien een terugkerend thema: ook in vroegere functies had ze er last van gehad. Door deze manier van kijken veranderde haar vraag: in plaats van een op de toekomst gericht loopbaantraject wilde ze de coaching gebruiken om te werken aan haar ontwikkelingsopgave in het 'nu'.

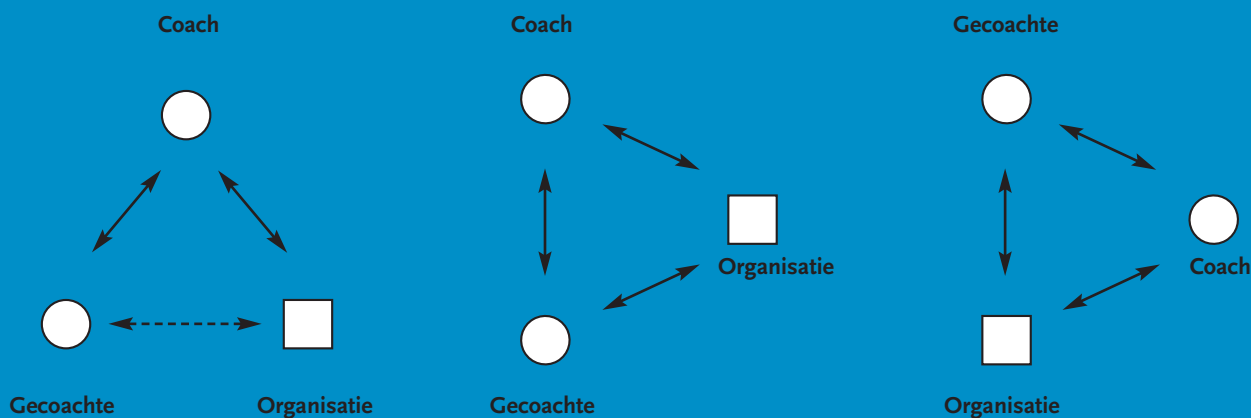
### *In gesprek komen*

Hoe vergroot je bij de gecoachte het inzicht in de ontwikkeling van de organisatie en wat die van de gecoachte vraagt? 'Objectief waarnemen' toepassen

(zie kader 1) in het gesprek tussen de coach en gecoachte levert hieraan een eerste belangrijke bijdrage. Maar het blijft een geïsoleerde, niet verbonden manier van werken als de betrokken organisatie niet zelf de gelegenheid krijgt het verkregen beeld aan te vullen of aan te passen. In de volgende paragraaf ga ik in op de vraag hoe je daarvoor als coach kunt zorgdragen. Maar eerst volgen nog een paar opmerkingen over het 'waarom', om te beginnen vanuit het belang van de gecoachte.

In de eerste plaats krijgt de gecoachte een ander, verdiept inzicht dat, zoals is gebleken, kan leiden tot een andere coachingsvraag. Wanneer de organisatie niet actief betrokken is bij het coachings-traject, bestaat de mogelijkheid dat de

gecoachte op een wijze wordt gecoacht die onvoldoende aansluit bij wat er in zijn organisatie speelt. Het gevolg kan zijn dat daardoor zijn toekomst in de organisatie negatief wordt beïnvloed. Daarnaast is er een ander belang voor de gecoachte. Actieve afstemming met de organisatie maakt het voor de coach mogelijk te constateren dat er geen of niet alleen sprake is van een individuele ontwikkelingsvraag, maar (ook) van een ontwikkelingsvraag bij de organisatie. Een vraag waarbij, naast of in plaats van coaching, andere begeleidingsvormen gewenst zijn. Ten slotte kan ook worden gekeken naar de invulling van de verantwoordelijkheid van de leidinggevende tijdens en na het coachingstraject. Hieruit vloeit voort dat het in het belang



Figuur 1: Driehoeksgesprekken

van de gecoachte is om zijn organisatie bij de coaching te betrekken. Het belang van de organisatie lijkt logischer, zeker wanneer de organisatie betaalt. Maar daarmee wordt geen resultaatverbintenis aangegaan. In coaching staat immers zelfkennis bevorderen en bewuste keuzes maken voorop. Dat vraagt om een vrije en veilige ruimte voor de gecoachte. Een ruimte waarin hij zich kan verhouden tegenover de vraag vanuit zijn organisatie, met als doel vanuit de toegenomen zelfkennis de verbinding al dan niet vorm te geven.

Naast een belang en een recht heeft de organisatie echter ook een verantwoordelijkheid. Sommige organisaties kiezen ervoor passief betrokken te zijn bij coaching om zo hun eigen aandeel in het vraagstuk van de gecoachte te ontlopen. Het vraagstuk wordt daarmee voor de gecoachte een probleem dat hij zelf maar moet oplossen. Daardoor verschuift (loopbaan)coaching regelmatig naar de rand van een organisatie: de directe

**SOMMIGE ORGANISATIES KIEZEN ER VOOR PASSIEF BETROKKEN TE ZIJN BIJ COACHING OM ZO HUN EIGEN AANDEEL IN HET VRAAGSTUK VAN DE GECOACHTE TE ONTLOPEN**

werkomgeving van de gecoachte is niet meer betrokken en het contact met de coach verloopt via de afdeling personeelszaken. Ook hier kan de coach stimuleren dat coaching niet een geïsoleerd en alleen op het individu geconcentreerd proces wordt, maar dat de gecoachte en zijn organisatie met elkaar in gesprek

komen. Zo moeten de voorwaarden worden gecreëerd voor een proces waarin de ontwikkeling van de gecoachte en de ontwikkeling van de organisatie elkaar ondersteunen.

#### Contractfase

Het begin van een coachingstraject is heel belangrijk. De coach beseft dit niet altijd, waardoor hij niet bewust handelt. Ik hoor regelmatig van coaches dat ze 'verzeild' zijn geraakt in een situatie die ze als ongewenst ervaren. Daarom kan een bespreking van de contractfase hier geen kwaad. Het is aan te bevelen om in de contractfase een driehoeksgesprek in te bouwen, hoewel bij voorkeur niet als eerste stap. Een belangrijke voorwaarde voor succesvolle coaching is dat de gecoachte echt door de betreffende coach wil worden gecoacht. Daarbij zijn vrijheid en vertrouwen bepalend. Dat wil niet zeggen dat de gecoachte altijd blij hoeft te zijn met de aanleiding. Er kan zelfs een niet vrijblijvende sturing vanuit zijn organisatie plaatsvinden. Maar dan nog kan iemand die aanleiding accepteren om vervolgens in de coaching te onderzoeken hoe hij daar mee kan omgaan. "Je kan er voor kiezen om iets wat je overkomt te zien als vrijheid", zei de filosoof Levinas. Wat de aanleiding ook is, het gaat mij er om dat een persoonlijk contact én contract tot stand komt, waarop ik de gecoachte kan aanspreken. Het heeft daarom de voorkeur om in de contractfase te starten met een intakegesprek met de gecoachte. Het past ook bij het meteen in de praktijk brengen van een ander uitgangspunt van coaching: het zelfsturend vermogen van de gecoachte versterken. Deze opstelling

houdt voor mij niet in dat de gecoachte voorrang heeft boven zijn organisatie (vanaf dat moment ben ik dan ook niet zijn belangenbehartiger). Wel is het een bewuste keuze om het proces zo in te richten dat de gecoachte optimaal de

**EEN BELANGRIJKE VOORWAARDE VOOR SUCCESVOLLE COACHING IS DAT DE GECOACHTE ECHT DOOR DE BETREFFENDE COACH WIL WORDEN GECOACHT**

ruimte heeft om zijn vraag en wens te laten horen. Wanneer met een driehoeksgesprek wordt gestart, wordt die ruimte eerder beïnvloed en ingekaderd. In het intakegesprek met de gecoachte kan het driehoeksgesprek wel worden voorbereid, zodat daarover helderheid en veiligheid bestaat.

Het is belangrijk om als coach in dit proces de regie in handen te hebben, terwijl je in deze fase handelt vanuit een als gelijkwaardig gevoelde betrokkenheid met de gecoachte en de organisatie.

#### Driehoeksgesprek

Het driehoeksgesprek vindt bij voorkeur plaats met de leidinggevende van de gecoachte. Die oefent immers een directe invloed uit op zijn werk en loopbaan. In het driehoeksgesprek (zie figuur 1, afbeelding 2) neemt de coach een leidend (proces)rol op zich. Onderdeel daarvan is de gecoachte, na de kennismaking en de toelichting op mijn werkwijze, het woord te geven. Hij krijgt daardoor de ruimte om, in het verlengde van het intakegesprek, aan te geven waarop hij de coaching wil richten. Nadat ook de leiding-

<i>Driehoeksgesprek</i>	
<i>Wanneer?</i>	<i>In contractfase en bij afronding coaching</i>
<i>Wie?</i>	<i>Coach, gecoachte en zijn leidinggevende</i>
<i>Opbouw gesprek (contractfase)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intro en wijze van werken (coach)</li> <li>2. Gewenste inhoud coaching (gecoachte)</li> <li>3. Vraag en verwachting organisatie (leidinggevende)</li> <li>4. Vaststellen gewenste inhoud coaching door objectief waarnemen (gesprek onder leiding van coach)</li> <li>5. Afspraken over uitvoeringscondities (inclusief aandacht voor mogelijke risico's)</li> </ol>

Figuur 2: Structuur driehoeksgesprek

gevende zijn verwachting en vraag heeft laten horen, stel ik als coach expliciet aan de orde of beide vragen en resultaatverwachtingen een traject succesvol kunnen maken.

Er kunnen natuurlijk verschillen zijn tussen de gecoachte en de leidinggevende. Belangrijk is om die verschillen zodanig te (her)benoemen dat de verschillende betrokkenen er mee uit de voeten kunnen. Objectief kijken naar de ontwikkeling van de organisatie en heel concreet bepalen wat die van de gecoachte vraagt, helpen daarbij. Daardoor ontwikkelt zich voor de gecoachte een objectief kader, tot welk hij zich in de coaching kan gaan verhouden. Het kan zijn dat er te grote verschillen zijn tussen de vraag van de gecoachte en die van zijn organisatie. Een gegeven dat maar beter onderkend kan worden dan vermeden. In zo'n situatie is het aan te raden een time-out van een paar dagen in te lassen, waarna opnieuw kan worden bekeken of en hoe verder gegaan wordt. Ook als minder duidelijk is dat de gecoachte en de leidinggevende zich echt willen verbinden aan het coachingstraject, is het aan te raden als coach deze twijfel te benoemen.

Een voorbeeld van zo'n situatie is een dreigend conflict. In dat geval is het verstandig de vraag te stellen of coachen er nog toe doet of dat de leidinggevende toch al heeft besloten de gecoachte te ontslaan of een andere functie te geven. Hetzelfde geldt voor het benoemen van andere risico's die het coachingstraject negatief kunnen beïnvloeden, zoals dreigende financiële moeilijkheden voor de organisatie en een aanstaande reorganisatie. Doel hiervan is te voorkomen dat de coaching wordt gebruikt voor doelen

die strijdig zijn met de belangen van de gecoachte.

Er zijn ook situaties die afwijken van deze procedure. Soms kun je er voor kiezen geen driehoeksgesprek met de leidinggevende te laten plaatsvinden. Het is immers geen doel op zich. Voorbeelden zijn gevallen waarin al vaststaat dat er in de toekomst geen verbinding meer zal zijn tussen de leidinggevende en de gecoachte, en de situatie dat de gecoachte een gesprek met zijn leidinggevende nog niet aan kan. In het laatste geval wordt het driehoeksgesprek uitgesteld en is er in het traject zelf aandacht voor de voorbereiding van dat gesprek.

In andere situaties staat een leidinggevende er op om eerst zelf alleen met de coach te praten. In dat geval deel ik altijd aan deze persoon mee dat de inhoud van het gesprek volkomen transparant moet zijn voor de gecoachte en dus geen geheime informatie kan bevatten.

### **Coachingstraject**

Nadat deze fase succesvol is afgerond, kan het daadwerkelijke coachingstraject van start gaan. Vanaf dat moment is er sprake van een directe, vrijwillige verbinding tussen de coach en de gecoachte. Hierop kan de organisatie tijdens het proces geen invloed meer uitoefenen (tenzij afgesproken, bijvoorbeeld in de vorm van een tussenevaluatie). De gecoachte heeft de vrijheid om zijn eigen vraag in relatie tot de vraag van de organisatie te onderzoeken (zie figuur 2). Als blijkt dat de vraag en de aard van het coachingstraject tijdens het traject verandert, moet dat wel leiden tot overleg met de organisatie, en mogelijk tot hercontractuering.

### **De evaluatie**

De beëindiging van de coaching gaat gepaard met een evaluatief driehoeksgesprek. Hierin wordt helder of en hoe de ontwikkeling van de gecoachte en de organisatie elkaar (verder) kunnen ondersteunen. Daarbij komen ook de borging van de resultaten en eventuele vervolgvragen aan de orde. De gecoachte is hierbij zoveel mogelijk zelfsturend, terwijl de coach meer op de achtergrond aanwezig is [afbeelding drie]. Het is van belang dit gesprek met de gecoachte goed voor te bereiden, vooral waar het gaat om de mogelijke inbreng van de coach.

In dit artikel ben ik ingegaan op het waarom en hoe van coachen in het spanningsveld tussen individu en organisatie. Hopelijk zet de inhoud aan tot reflectie en discussie. Volgens mij is het voor coaches, zowel voor individuele coaches als voor de gehele beroepsgroep, van groot belang om een visie te ontwikkelen op dit vraagstuk. Want dat coaches steeds vaker met het vraagstuk te maken krijgen, staat vast!

*De inhoud van het artikel komt voort uit de leergang "Coachen in het spanningsveld tussen individu en organisatie" van De Baak, in samenwerking met het NPI.*

[d.limburg@debaak.nl](mailto:d.limburg@debaak.nl)

**BENT U BENIEUWD NAAR DE REACTIES VAN UW MEDELEZERS? OP PAGINA 6 BESPREEKT HET LEZERSPANEL HET HOOFDARTIKEL VAN DAAN LIMBURG.**