

Coaching als inspiratiebron

STREAMLINKS

*Otmar Donnenberg
Liesbeth Halbertsma
Frans Verhaaren*

1. INLEIDING

Uit onderzoek¹ is gebleken dat in Nederland 84% van alle gestructureerde veranderingsprocessen in organisaties of op een mislukking is uitgelopen of niet heeft gebracht wat men ervan had gehoopt. De oorzaak is vooral gelegen in een onjuiste veranderingsaanpak, die teveel topdown en massaal wordt opgezet. Inzetten op dergelijke collectieve activiteiten is dus een riskante organisatiestrategie. Tegelijk is ook meer inzicht ontstaan in het doorgaans beperkte effect van grootschalige opleidings- en trainingsactiviteiten op de concrete werksituatie. Het is dan ook niet zo gek dat men meer op zoek gaat naar individueel maatwerk, dat wellicht meer kansrijk is. Coaching is daarbij een van de veelgebruikte hulpmiddelen. Overigens wordt coaching voor tal van doelen ingezet (**zie box 1**). Omdat coaching als individueel maatwerk als één van de antwoorden past op de toenemende onzekerheid op maatschappelijk, economisch en organisatorisch gebied in de laatste jaren is de vraag² (**zie box 2**) naar coaching groot en het aanbod navenant.

Tot nu toe is weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit van coachingsprocessen, dus het is nog te vroeg om te kunnen zeggen of coaching inderdaad aan de verwachting naar meer effect kan voldoen. Wel lijkt zeker dat coaching als werkwijze (op individuele leest, met aandacht voor organisatorische én persoonlijke elementen) aansluit bij de behoefte van veel individuen³. Bovendien komt coaching ook tegemoet aan een sterke wens naar persoonlijke zingeving.

Coaching heeft bij sommigen het imago gekregen als 'laatste redmiddel voor kneuzen'. Hoewel coaching geen tovermiddel is voor alles (je kunt nu eenmaal niet iedereen met een zaag leren boren en met een boor leren zagen) is hulp aan personen die het stuur zijn kwijtgeraakt, doorgaans heel zinvol. Maar als coaching alleen in de therapeutische hoek wordt geplaatst, is dat volgens ons een te beperkte opvatting. Het komt immers veel vaker voor dat mensen tegen vragen in hun werk of leven aanlopen en aangeven daar op een constructieve manier iets mee te willen doen. Men zoekt dan -in dit geval met behulp van een coach - naar nieuwe wegen om helderheid te krijgen over kansen die er liggen. Wie de overvloedige literatuur over coaching erop naslaat, merkt dat vele invalshoeken mogelijk zijn: van therapie tot vaardigheidstraining, van loopbaanbegeleiding tot klankbord.

Coaching (en training en opleiding) komt vaak voort uit een attitude van plichtsbesef: "ik moet leren zo goed mogelijk te voldoen aan de eisen die het werk aan mij stelt." Dat is eigenlijk coachen van buiten naar binnen. Coaching kan ook gebaseerd zijn op een houding van betrokkenheid: "ik wil best eens verkennen wat er allemaal mogelijk is in deze wereld." Wij willen nóg een stapje verder gaan, namelijk coaching die vertrekt vanuit inspiratie: "ik voel de mogelijkheden in mij tintelen en ik ga er iets van maken". In dit kader belichten wij daarom die vormen van coaching die erop gericht zijn de eigen vermogens van de coachee te ontwikkelen, zijn eigen energie aan te boren. Het is coachen van binnen naar buiten.

BOX 2: SOORTEN COACHVRAGEN

Uit onze ervaring blijkt dat een coachee met heel verschillende vragen naar een coach kan stappen:

- werkgebonden vragen: ik wil meer effectief functioneren in mijn werksituatie, bijvoorbeeld beter kunnen onderhandelen, mijn mensen beter kunnen motiveren etc.
- vragen over persoonlijke effectiviteit en competenties: ik wil als persoon beter tot mijn recht komen, bijvoorbeeld niet meer zo onder druk staan van mijn omgeving, beter contact maken met collegae etc.
- gedrag patronen, ik loop aan tegen onbewuste bijna dwangmatige patronen waar ik geen grip op krijg maar die wel altijd weer een rol blijken te spelen, bijvoorbeeld altijd ruzie maken met bovengelaatsten, of proberen juist iedereen te vriend te houden
- zingevingvragen over kernkwaliteiten en persoonlijke ontwikkeling van binnenuit: ik wil nadenken over hoe ik mijn verdere leven wil inrichten, bijvoorbeeld waarop ga ik me in mijn toekomstige werk / privéleven / relaties / hobby's richten etc.

In de praktijk is een vraag nooit zo scherp in te delen: vaak hangen de vragen van een coachee op individueel niveau nauw samen. En bovendien kan een vraag verschuiven naarmate een coachingsproces vordert. Niettemin kunnen coachees – zeker naarmate ze zichzelf meer hebben voorbereid op een coaching - preciezer zijn in de afbakening van hun vraagstelling en daar het coachproces meer op richten. Zeker is wel dat, naarmate de vraagstelling minder werkgebonden en meer persoonlijk van aard wordt, het niveau van vertrouwen tussen coach en coachee evenredig dieper moet zijn. In nogal wat organisaties worden coaches toegewezen of vervult de leiding zelf een coachende rol. Bij werkgebonden vragen is dat meestal geen bezwaar. Maar worden de vragen persoonlijker, dan dient de coachee zelf meer in vrijheid zijn coach te kunnen kiezen. Is deze ruimte niet aanwezig, dan legt dit automatisch een bovengrens aan wat binnen de coaching nog besproken kan worden.

In het vervolg van dit katern gaan wij vooral op die werkwijze in. Maar eerst zullen wij twee dimensies bij coaching beschrijven, waarmee allerlei varianten van coaching geordend kunnen worden. Ze leiden tot vier (ideaaltypische) hoofdaccenten bij coaching, die overigens in de werkelijkheid in hun pure vorm niet zo gauw zullen voorkomen. Het is vooral om de rijstebrij van coachvarianten wat te kunnen ordenen, zodat coachees wat makkelijker tot de keuze voor een bepaald soort coach kunnen komen (**zie box 3**).

2. HOOFDELEMENTEN VAN COACHING

Volgens ons is coaching vooral bedoeld om meer zelfinzicht op te doen zodat je daarmee beter kan functioneren. Coaching kun je dan zien als het gebruik maken van een voertuig (coach = koets) dat je van A naar B brengt: van de huidige situatie waarin je volgens jou nog niet genoeg inzicht in jezelf hebt en je eigen vermogens nog onvoldoende zijn ontwikkeld naar een andere, meer aantrekkelijke situatie waarin je veel meer van jezelf snapt en dan ook veel meer kunt presteren. Nu zijn er voertuigen in alle soorten en maten: ouderwetse door paarden getrokken koetsen, moderne auto's, complete wagons achter een locomotief, etc. En zo zijn er ook coachingsprocessen van heel verschillende aard: bijvoorbeeld een door een expert strak aangestuurde coachsituatie, of een meer losse zelfgestuurde coaching onder begeleiding van een procescoach, of zwaar methodisch gestructureerde coaching op therapeutische basis, of collegiale consultatie onder gelijken.

2.1 Focus en interactie

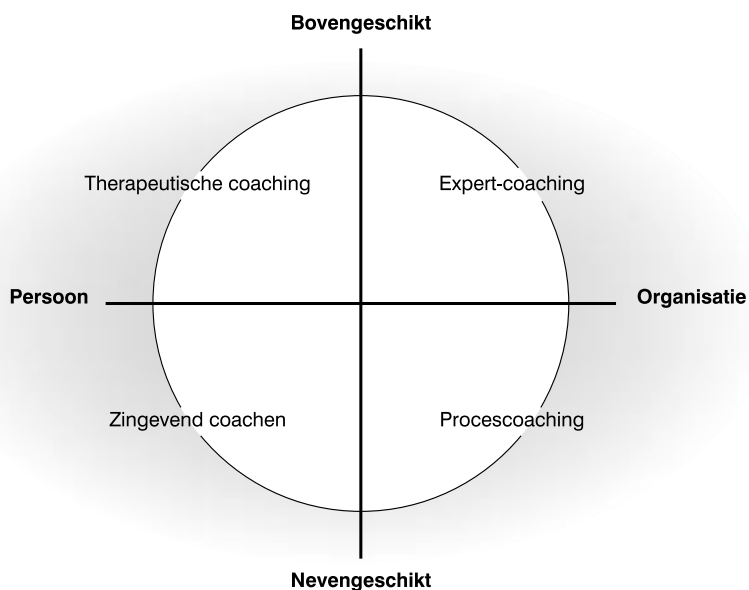
Wij maken zelf vaak de diverse keuze-mogelijkheden inzichtelijk aan de hand van twee dimensies. Op de ene as staat *de focus van coaching*: aan de ene kant de individuele persoon en aan de andere kant de hele organisatie. Op de andere as staat *de interactie tussen coach en coachee*: bovengeschied versus nevensgeschied (**zie afbeelding 1**).

De afbeelding suggereert misschien dat de verschillende vormen van coaching steeds in één kwadrant kunnen worden geplaatst. De cirkel daarentegen symboliseert dat in een coachingsproces meestal alle aspecten aan bod komen. Men kan wel het coachingsproces op één der kwadranten focussen, maar de andere elementen komen ook aan bod. Wij gaan hierna op de verschillende (ideaaltypische) hoofdelementen in.

Expert-coaching en therapeutisch coachen

Aan de bovenkant van de cirkel staan die vormen van coaching waarin de coach een meer directieve rol vervult: expert-coaching en therapeutisch coachen. Ze verschillen in de mate waarin ze het individu sec centraal stellen dan wel ook diens (organisatorische) context meenemen in het coachproces.

Expert-coaching stelt het (vak)inhoudelijke op de voorgrond: die kennis en competenties die nodig zijn om in de werksituatie de organisatie-eisen waar te kunnen maken. Eigenlijk is expert-coaching oplossingsgericht: tekorten worden gesignaleerd in kennis en vaardigheden en de benodigde oplossingen daarvoor worden aangereikt. De coach doet het voor en de coachee neemt met de know-how en de voorbeeldige handelingen van de expertcoach stilzwijgend ook de onderliggende attitudes en waarden over. Daardoor heeft de expert het eigenlijk voor het zeggen en is de coachee tamelijk afhankelijk: de coach zit in een bovengeschiede positie. De inspiratie gaat uit van de autoriteit van de coach dan wel de autoriteit van de coach voedt de reeds ontwaakte inspiratie van de coachee.



Therapeutisch coachen brengt door de voorsprong in methodische kennis natuurlijk een overwicht van de therapeut met zich mee. Omdat de coachee zich niet alleen op gedragsniveau (kennis en vaardigheden) maar ook op een meer persoonlijk niveau tekort voelt schieten, is de afhankelijkheidsrelatie naar de coach nog sterker dan bij expert-coaching. Uit de aard van de vraagstelling legt therapeutisch coachen bovendien een sterk accent op het intrapsychisch functioneren. De coach begint

Afbeelding 1: De coachingscirkel

BOX 3: HOE KIES IK EEN PASSENDE COACH?

Het keuzeproces voor een passende coach is een belangrijke succesfactor bij coaching. Soms bieden organisaties aan coachees een korte workshop aan, waarin wordt uitgelegd en gedemonstreerd wat coaching is en waarin de coachees worden voorbereid op een effectief intakegesprek met een eventuele coach. Maar ook zonder zo'n workshop kan een coachee 'huiswerk' doen door over zijn eigen vraagstellingen na te denken. Het gaat daarbij om de volgende stappen:

- a. *Lees iets over wat je wel en niet van coaching kunt verwachten* en stel je op de hoogte van de soorten van coaching die in de organisatie of daarbuiten beschikbaar zijn.
- 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 eruit 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. *Toets je bereidheid om te veranderen*: vraag je bijvoorbeeld af of je wel voldoende tijd wilt vrijmaken voor het coachingsproces. Heb je ook zin in grondig stilstaan bij je eigen gedrag tot nu toe? En durf je jouw werksituatie te belasten met experimenten in nieuw gedrag?
- d. *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 hebt?
- e. *Gebruik je intuïtie en je gevoel bij het intakegesprek*: zorg dat je een kennismakingsgesprek met één of meer coaches krijgt (in het geval je de vrije keuze hebt). En vertel daarin zo duidelijk mogelijk je antwoorden bij de punten b en c. Ga dan op je gevoel af. Een goede coach stelt zich tijdens het intakegesprek al zoveel mogelijk als coach op. Daarmee krijg je een eerste maar wel natuurgetrouwe indruk van de manier waarop de coach zich tijdens het verdere traject zou opstellen.

niet direct met het praten over vraagstukken uit de werksituatie, maar met de diagnose van de psychische en wellicht ook lichamelijke energiehuishouding. De coaching richt zich op het opsporen van vastgelopen patronen in de interactie van de coachee met zijn omgeving en zichzelf. Vaak maakt bewuste herbeleving van de bron van het vastgelopen onderdeel uit van deze vorm van coaching. Het verschil tussen echte therapie en therapeutisch coachen is wellicht dat een therapeut meestal helemaal afziet van de werkcontext en vooral focust op de blokkades in de persoon. Een therapeutische coach focust ook op de intrapsychische processen, maar zal toch veel meer dan in een therapie gebeurt de link met de werksituatie aan de orde stellen.

Als de coaching ook een fysieke component in zich heeft, is dikwijls sprake van een intensieve massage die lichamelijke blokkades moet verhelpen. Daarmee komt energie vrij om met frisse moed veranderingen in de werksituatie tot stand te brengen. Pas

geleidelijk, als bij de massage gedachten en gevoelens opstijgen die aanknopingspunten bieden voor het kijken naar het werk, verschijnt de intrapsychische kant in beeld. Zo wordt het lichaam als inspiratiebron ontsloten. Uitgangspunt voor dit soort van therapeutisch coachen is dat ons lichaam ons de meest waardevolle en ter zake doende feedback levert.

Procescoaching en zingevend coachen

Aan de onderkant van de cirkel staan die varianten van coaching die een meer gelijkwaardige relatie tussen coach en coachee veronderstellen: procescoaching en zingevend coachen. Uiteraard komen ook hier directieve momenten in voor, maar de eigen verantwoordelijkheid van de coachee is toch het belangrijkste uitgangspunt. Ook hier kan men op het individu focussen dan wel zijn (organisatorische) context meenemen.

In *procescoaching* zijn de interventies van de coach overwegend gebaseerd op de zelfsturing van de coachee. Bijvoorbeeld: de coachee wil bewuster met zijn voorbeeldgedrag als manager omgaan, omdat hij zich realiseert dat 'goed voorbeeld, goed doet volgen'. Coach en coachee zijn nu veel meer als gelijkwaardigen onderweg, de coach met zijn verantwoordelijkheid voor de goede raad en de coachee voor het ervaring opdoen en daaruit leren, voor het mobiliseren van zijn eigen talenten en het ontdekken van de manier waarop die het best gebruikt kunnen worden. De coach probeert samen met de coachee patronen te ontdekken in diens functioneren in het werk. Het gaat eigenlijk niet om de vraag "hoe los ik dit ene probleem op", maar om de vraag "welke onderstromen, welke verborgen bestuurders, welke lange termijn processen zijn werkzaam". Bij procescoaching is dus een sterke verbondenheid met organisatievraagstukken, maar deze kan niet los worden gezien van het bewust werken aan de eigen persoon. Inspiratie ontstaat uit de confrontaties in de interactie, uit het bevragen van de ervaring en het beter leren kennen van de eigen persoonlijke drijfveren.

Coaching op zingevingsniveau vooronderstelt dat op vaardigheidsniveau en therapeutisch vlak geen urgente vragen zijn en men op die manier klaar is voor 'meer ultieme vragen'. Ook hier richt de coach zich op zelfsturing van de coachee, niet door over concrete werkproblemen te praten, ook niet over lastige patronen of dilemma's, maar over de vraag wat de coachee eigenlijk met zijn verdere leven wil. De ultieme vraag dus naar de zin van het persoonlijk bestaan. Op zich kan die zingeving nog verpakt zitten in verkrampte ambities en moet er dus eerst wat spitwerk worden verricht. De coach helpt hier om de onderliggende motieven - de rode draad in iemands leven - op te sporen en vanuit deze inspiratie concrete invulling te geven aan het toekomstige werk. Meestal ervaart een coachee het vinden van die oorspronkelijke inspiratie als een ingrijpend proces, dat voor radicaal nieuwe inzichten zorgt. Vandaar dat deze vorm van coachen meestal ook wordt gekoppeld aan een proces van persoonlijke transformatie, dat op zichzelf misschien pijnlijk is, maar ook bezielend en inspirerend.

2.2 Niveau en tijdsduur

Coaching is ook te ordenen naar het *niveau van (psychologische) diepte* dat aan de orde is bij coaching. Verder maakt *de tijdsduur* van het hele coachingsproces uit: er is een verschil tussen kortdurende coaching van enkele sessies en langer durende coaching, die periodiek over een lange tijdsspanne (bijvoorbeeld een jaar) plaatsvindt.

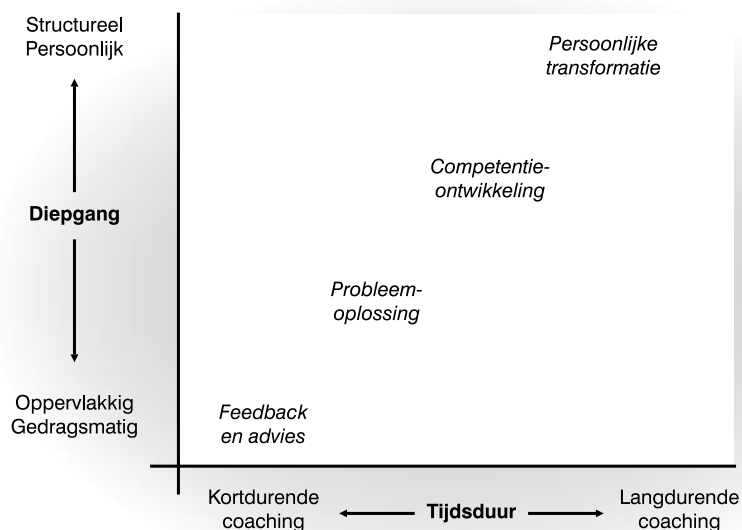
Hoe langer coaching duurt, hoe dieper de niveaus die men kan raken.

Bij kortdurende coaching is meestal het niveau aan de orde van direct feedback geven en advies leveren (1^e niveau, **zie afbeelding 2**): de coachee kan zo pragmatisch met een bepaalde situatie omgaan, de benadering is vooral ad hoc en heeft nog weinig diepgang. Is meer tijd beschikbaar, dan is het mogelijk om na een reeks van relatief 'oppervlakkige' verbeteringen de aard en structuur van het probleemoplossingproces zichtbaar te maken (2^e niveau) en wordt duidelijk wat vereist is om het probleem niet alleen symptomatisch maar ook structureel te kunnen benaderen.

Bij nog meer tijd voor coaching kunnen coach en coachee ertoe overgaan om meer en meer aan de nodige competenties te werken (niveau 3) die voor een evenwichtige probleemoplossing nodig zijn.

Steeds beter kunnen de opvattingen en waarden opgespoord worden die een effectieve benadering in de weg staan of juist bevorderen (niveau 4). Hier wordt persoonlijke transformatie mogelijk: het kritisch onder ogen kunnen zien van hinderlijke eigen opvattingen en normen, het ontdekken van eigen energiebronnen (eigen roots, individuele zingeving), zodat men met nieuwe inzet met alternatieve opvattingen en gedragingen durft te experimenteren.

In de hiervoor weergegeven visualisering en beschrijving van de niveaus van coaching lijkt de voortgang van de coachingsactiviteiten erg lineair en chronologisch. In werkelijkheid lopen de elementen natuurlijk veel meer parallel, zij het met wisselende accenten. Het gaat om een doorgaand coachingsproces waar functionele benadering en zingeving elkaar afwisselen. Uiteindelijk geldt: zonder functionele verbetering geen zingeving, maar ook: hoe meer zingeving hoe duurzamer de functionele verbeteringen.



Afbeelding 2: Niveaus van coaching

Coaching als inspiratiebron

Er is al veel geschreven over functionele coaching, over leren van buiten naar binnen. Veranderingen gaan zo snel en vragen zoveel van mensen, dat het ook een nuttige aanpak binnen organisaties is. Maar ons inziens is er meer nodig dan alleen zo'n utilitaire aanpak. Mensen zijn meer dan alleen productiemiddelen die optimaal moeten worden klaargestoomd. Mensen hebben een eigen waardigheid, een eigen autonomie en integriteit. Alleen al daarom is het de moeite waard hun kwaliteiten ten volle tot ontplooiing te brengen. Daarom beschrijven we hier vooral die aanpakken die van binnen naar buiten werken. Die aansluiten bij de energie van mensen zelf. Coaching als bron van inspiratie dus.

Hierna volgen drie beschrijvingen van coachingsvarianten die wij hanteren. Hoewel het niet de enige werkwijzen zijn die de drie auteurs hanteren, zijn het wel coachvormen die hen bijzonder veel inspiratie verlenen. Het zijn alle drie varianten die uitgaan van een nevenschiktelijke relatie tussen coach en coachee, maar wel aanzienlijk verschillen in de mate waarin zij het accent op het individu dan wel op het organisatorische aspect leggen.

- De eerste variant wordt beschreven door *Otmar Donnenberg*. Hij geeft aan hoe in zijn meest geliefde coachingsaanpak, bedoeld als een vorm van procescoaching en gebaseerd op de principes van Action Learning (AL), individuele ontwikkeling gekoppeld kan worden aan leren in de werksituatie. Feedback, advies en leren doorzien van het hele probleemoplossingsproces (niveaus 1 en 2) vormen het vertrekpunt voor coaching in AL-stijl, maar ook de andere niveaus komen (zij het minder expliciet) aan de orde.
- Daarna beschrijft *Liesbeth Halbertsma* haar favoriete coachingswerkwijze die is gebaseerd op de dynamiek van het hanteren van dilemma's. Het coachmateriaal komt uit de werksituatie, maar de verwerking is veel meer intrapsychologisch. Een mix dus tussen procescoaching en zingevend coachen. De nadruk ligt hier dan ook meer op competentieontwikkeling (niveau 3).
- Tenslotte beschrijft *Frans Verhaaren* zijn voorkeursstijl (mits passend bij de situatie van de coachee) van coachen die in eerste instantie bijna abstraheert van de concrete werksituatie en zich vooral richt op de individuele zingeving. De nadruk ligt hier op persoonlijke transformatie (niveau 4).

Elke beschrijving start met een korte definitie van de variant in kwestie, gevolgd door een kort exemplarisch voorbeeld van deze aanpak. Daarna worden de principes van de specifieke werkwijze nader toegelicht en de rol van de coach daarbij aangegeven.

¹ Boonstra, J.J., *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Oratie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam University Press, 2000.

² Zie ook: F.Verhaaren, *Coaching, bezint eer gij begint...* in: T. Dijkstra: *Coaching bij de overheid*. Elsevier, Reed Business Information bv, 's Gravenhage, 2002.

³ Zie bijvoorbeeld het artikel van Hein Bertels over een onderzoek naar coaching: *Meer zelfkennis en minder ziekte-verzuim*. In *HRD Magazine*, okt. 2001, pag 18 - 21.

Zie ook het artikel van Matt Bolch: *Proactive coaching*, in *Training*, may 2001, pag. 58 - 66.