

# Coachen binnen organisaties, een inleiding



***Welke rollen kan een coach aannemen? Wat zijn de belangrijkste benaderingen en methodieken? Wanneer kies je voor welke benadering? Dit artikel verkent deze vragen en daarmee het fenomeen coaching binnen arbeidsorganisaties. Dat leidt tot een overzicht van acht methodes van coa-***

Dr. E. de Haan is directeur van Ashridge's Centre for Coaching en senior consultant for organisation development bij Ashridge Consulting nabij Londen. Zijn meest recente boek heet *Adviseren voor Gevorderden* (Van Gorcum, 2005) en komt deze maand in Engeland uit onder de titel *Fearless Consulting* (Wiley, 2006). E-mail: Erik.deHaan@Ashridge.org.uk

***chen. Die methodes worden kort toegelicht en van elk van de acht methodes wordt aangegeven wanneer deze wel en vooral ook wanneer deze minder toepasbaar is. Ook wordt kort stilgestaan bij de vraag of de coach van binnen of van buiten de organisatie van de coachee moet komen.***

Coaching heeft een lange geschiedenis, denk bijvoorbeeld aan de 'Mentoring' in de Odyssee van Homerus, de dialogen van Plato en de brieven van Seneca aan Lucilius. Coaching past in de traditie van werkgerelateerd leren langs de weg van tweegesprekken. In deze gesprekken ondersteunt de coach het leer- en ontwikkelproces van de coachee, teneinde de professionaliteit van de coachee te vergroten. Coaching van werknemers is daarmee ook coaching van organisaties. Dit is het belangrijkste verschil met psychotherapie: coaching is werk- en organisatiegericht; therapie staat (meer) los van de werkorganisatie.

De coachee – degene die wordt gecoacht – vormt dus een scharnierpunt tussen coachinggesprek en organisatiepraktijk. Hij of zij is degene die de opbrengst van de coachinggesprekken in de praktijk vertaalt en toepast. Daarmee krijgt de coachee met het aangaan van een relatie met een coach een nieuwe rol. Deze rol bevindt zich deels buiten de gewone werkpraktijk en biedt zo de mogelijkheid om op een veilige manier inzicht te vergaren en te experimenteren. Het is belangrijk om deze schakelfunctie tussen coach en organisatie goed in de gaten te houden, vooral als blijkt dat voorgenomen acties in de weerbarstige praktijk van alledag niet worden uitgevoerd, dus als de coachee vanuit de waarneming van de coach een 'terugval' ondergaat.

## **Verschillende bijdragen**

Een coach kan in dit speelveld twee fundamentele vormen van begeleiding bieden (voor een meer uitgebreide bespreking zie De Haan & Burger, 2004). De eerste heeft betrekking op de *richting* van de eigen bijdrage: is deze ruimtegevend of ruimte-nemend? De coach kan er in het gesprek op elk moment voor kiezen om de gedachten en bijdragen van de coachee te volgen of om daar eigen gedachten en bijdragen tegenover te stellen. Daarmee heeft de coach invloed op de regie van het gesprek. Hij kan de coachee dus sturen of volgen. In het eerste geval gaat de coach iets *suggereren* of voorstellen, in het twee-

de geval stelt de coach zich ten dienste van de gezamenlijke *exploratie* of ontdekking.

De tweede bijdrage van de coach heeft betrekking op de *aard* van de bijdrage: is deze opbouwend of openmakend? De coach kan er op elk moment voor kiezen om voort te bouwen op de sterktes van de coachee of om de zwaktes aan de orde te stellen, teneinde deze te helpen overwinnen. Zo heeft de coach invloed op de *constructie* van het gesprek. Hij kan ervoor kiezen de coachee te *ondersteunen* of te *confronteren*.

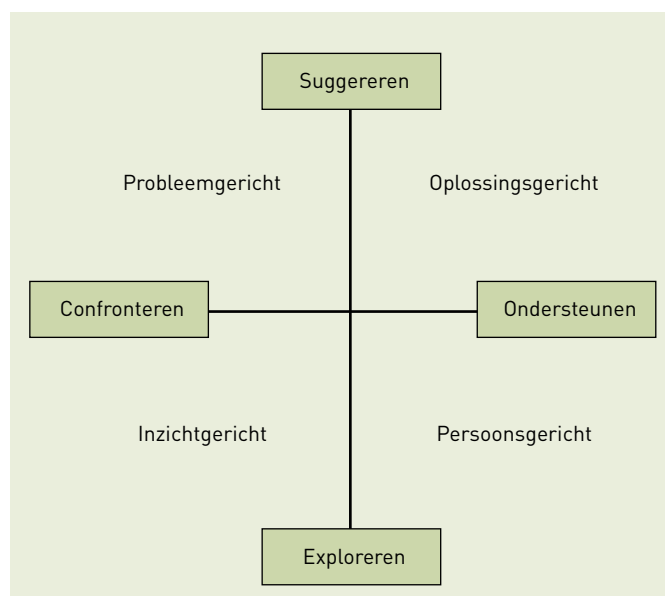
Combineren we deze twee vormen van begeleiding, dan ontstaat er een speelveld met vier mogelijke richtingen die een coachinggesprek kan opgaan (zie figuur 1. Zie overigens ook de indelingen in het artikel van Nijman en het artikel van Treur & Van der Sluis, elders in dit nummer van O&O). Elk van deze vier oriëntaties leidt tot een andere gerichtheid van de coach:

- 1 *Persoonsgericht*. De coach probeert met de coachee mee te kijken en toont begrip en warmte.
- 2 *Inzichtgericht*. De coach probeert te kijken naar wat de coachee weglaat en wat de coachee niet uit zichzelf ziet. De coach toont begrip en heeft een onafhankelijke blik.
- 3 *Probleemgericht*. De coach probeert de coachee nieuwe kaders te bieden voor de eigen vragen en draagt ideeën en aanbevelingen aan.
- 4 *Oplossingsgericht*. De coach probeert de coachee op een positief en opbouwend gedachtespoor te zetten en draagt bij aan het gesprek met suggesties voor de toekomst.

### Belangrijkste benaderingen en methodieken

Op basis van de vier richtingen die hiervoor zijn beschreven, kunnen de belangrijkste coachingbenaderingen en -methodieken een plaats worden gegeven:

- 1 *Persoonsgerichte coaching* is gebaseerd op de counselling-methodieken zoals vooral ontwikkeld door Carl Rogers (1961). Binnen deze benadering tracht de coach de aan-



Figuur 1: De vier mogelijke richtingen in een coachinggesprek.

## Speelveld van coach is ruim, maar het maakt verschil waar hij zich opstelt

dacht van de coachee naar binnen te verplaatsen. De coach is daarbij vooral een accepterende en volgende luisteraar.

- 2 *Inzichtgerichte coaching* is gebaseerd op de lange traditie van het psychodynamisch coachen. De coach tracht samen met de coachee de vraagstelling van binnenuit te begrijpen en kiest voor één van de volgende coachingmethodieken:

- a) de *analytische methode*: waarin de coach zich concentreert op de signalen die hij oppikt, wat er niet gezegd wordt, welk conflict of ambivalentie centraal staat in de vraagstelling en wat de coachee van de coach verwacht.
- b) de *organisatiecoachmethode*: waarin de coach zich blijft concentreren op signalen, lacunes, conflicten, ambivalenties en op overdracht, en waarin de coach speciale aandacht ontwikkelt voor overdracht vanuit de organisatie van de coachee.
- c) de *laddermethode*: waarin de coach met de coachee op zoek gaat naar de vooronderstellingen achter diens vraagstelling, de aanleiding tot die vooronderstellingen en de onderliggende conflicten en emoties die geleid hebben tot die vooronderstellingen, om vervolgens de vraag te stellen of alternatieve vooronderstellingen mogelijk zijn.

- 3 *Probleemgerichte coaching* is vooral directief van aard. De coach tracht de probleemstelling van buitenaf te verbeteren. Coachingmethodieken kunnen zijn:

- a) de *GROW-methode*: waarin de coach achtereenvolgens *gewenste uitkomsten*, de *realiteit* rondom de vraagstelling, mogelijke *opties* en de *wil* van de coachee aan de orde stelt, om zo de letters van het woord GROW te vormen.
- b) de *ironische methode*: waarin de coach ambivalenties en defensies pareert met ironie en de ironie in de vraagstelling terugspiegelt naar de coachee.
- c) de *paradoxaal methode*: waarin de coach ambivalenties en defensies pareert met een paradoxaal voorschrift, een opdracht aan de coachee die een onoplosbaar dilemma bevat.

- 4 *Oplossingsgerichte coaching* is een bijzondere vorm van directieve coaching, waarin vooral naar de toekomst wordt gekeken en naar momenten waarop het probleem zich juist *niet* voordoet. De coach tracht problemen om te buigen naar positieve voornemens en uitdagingen.

### Welke benadering voor wie?

Verschillende coachees, vraagstellingen en doelstellingen vereisen verschillende benaderingen (zie bijvoorbeeld Wasylyshyn, 2003 of Roth & Fonagy, 1996). Tabel 1 geeft een overzicht, gebaseerd op praktijkervaringen. In het artikel van Treur en Van der Sluis (elders in dit nummer van O&O) wordt een onderzoek beschreven naar de effectiviteit van verschillende benaderingen van coaching. In het artikel van Nijman (eveneens elders in dit nummer van O&O) worden vijf stap-

Methode	Toepasbaarheid	Vooral toepasbaar bij	Minder toepasbaar bij
GROW-methode	breed toepasbaar, ook bij eenvoudige, concrete vragen	hoge motivatie, maar weinig zicht op mogelijke aanpak	emotionele vragen, ongerichte vragen, dubbele bodems
Ironische methode	breed toepasbaar	vragen om advies; coachees die weinig verantwoordelijkheid nemen	gering zelfvertrouwen, gering vertrouwen in coaching
Paradoxe methode	bij dubbelzinnige, intern tegenstrijdige vragen aan de coach	sterk dubbelzinnige boodschappen en onduidelijke motivatie voor coaching	als het niet beslist nodig is
Oplossingsgerichte methode	breed toepasbaar, vooral bij praktische vragen	de moed verliezen, opzien tegen de toekomst	coachees met weinig bereidheid naar eigen aandeel te kijken
Counselingmethode	breed toepasbaar, vooral in een langer durende coachingrelatie	gebrek aan zelfvertrouwen of zelfmotivatie	behoefte aan kritische <i>sparring partner</i>
Analytische methode en Organisatiecoachmethode	breed toepasbaar, vooral bij gelaagde en emotionele vraagstellingen	coachees met weinig bereidheid naar eigen aandeel te kijken	snel resultaat willen bereiken, vinden van oplossingen, gering zelfvertrouwen
Laddermethode	gelaagde vraagstellingen, ook bij korte, concrete vragen	bereidheid over eigen vooronderstellingen na te denken	ongerichte vragen, sterk emotionele vragen

Tabel 1: Toepasbaarheid van verschillende coachingbenaderingen (ontleend aan Burger & De Haan, 2004).

pen beschreven om te komen tot de juiste coach en juiste benadering.

### Een coach van binnen of buiten de organisatie?

Voor het slagen van de coachinginterventie moet niet alleen worden nagedacht over de vraag welke benadering een coach moet kiezen, ook zal moeten worden stilgestaan bij de vraag of de coach van binnen of van buiten de (werk)organisatie van de coachee moet komen. Er zijn minimaal twee hoofdkenmerken waarop interne coaches verschillen van coaches van buiten de eigen organisatie:

- 1 De interne coach is *niet echt onafhankelijk* ten opzichte van de organisatie. Hij vervult daar een eigen rol en heeft een

## Interne coach kan nooit echt onafhankelijk zijn

eigen (emotionele) ervaring en band met de organisatie. Dat maakt het soms moeilijk 'met een leeg hoofd' en objectief te luisteren naar wat de coachee inbrengt.

- 2 Daar staat tegenover dat de interne coach beschikt over *meer kennis* van de organisatie en dat deze een duidelijk beeld heeft van de context waarin de coachee opereert. Niet elke externe coach kan deze context goed inschatten. Overigens kan deze kennis een belemmering zijn voor een frisse en onafhankelijke inschatting van de organisatiecontext.

Naast deze afwegingen zijn er nog andere overwegingen waarom organisaties ervoor kiezen om met interne coaches te werken. Bijvoorbeeld omdat de organisatie coaching als een effectieve vorm van leren ziet en de kennis en ervaring binnen de organisatie wil opbouwen, zodat de organisatie daar optimaal van kan profiteren. Verder kiezen organisaties voor een interne coach als onderdeel van een voortgaande persoonlijke begeleiding van medewerkers, om zo de effectiviteit van de organisatie

te vergroten. Dit is een overweging van puur praktische aard. De organisatie wil coachingdeskundigheid continu beschikbaar hebben en niet afhankelijk worden van externen. Vaak ook wil de organisatie de kosten in de hand houden, vooral als ze coaching aan bredere doelgroepen wil aanbieden.

### Tot slot

Het vak van coaching is de laatste jaren enorm in ontwikkeling. Aan de kant van de coach zien we een toenemende professionalisering en kwaliteitsbewaking, uitgedrukt in gedragscodes, supervisie en persoonlijke accreditatie. Verder zien we een toenemende certificering van de opleidingen tot coach door onafhankelijke en internationale instanties als de *European Coaching & Mentoring Council* (EMCC) en de *International Coach Federation* (ICF). Aan de kant van de coachee zien we een steeds zorgvuldiger toetsing en evaluatie van de coach en een toenemende explicitering van de verwachte uitkomsten van coaching. En aan de kant van de organisaties zien we steeds meer aandacht voor het selecteren en 'benchmarken' van externe coaches en voor een professionele vormgeving van de eigen interne coaching- en mentoringfunctie. Een overzicht van mogelijke benaderingen en afwegingen, zoals in verkorte vorm in dit artikel gegeven, kan mogelijk een bijdrage leveren aan een nog zorgvuldiger keuze van interventies en het verder terugdringen van de nog altijd voorkomende gevallen van misbruik, oneigenlijke begeleiding en onnodige vleierij van kwetsbare cliënten.

### Literatuur

- Burger, Y. & E. de Haan (2004). *Coachen met collega's – Praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Van Gorcum.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person – a therapist's view of psychotherapy*. Londen: Constable.
- Roth, A. & P. Fonagy (1996). *What works for whom? – A critical review of psychotherapy research*. Londen: The Guildford Press.
- Wasylshyn, K.M. (2003). Executive coaching – an outcome study. In: *Consulting psychology journal: practice and research*, 55.2, p. 94-106.

Trefwoorden: HRD • MD • Executive Coaching • Mentoring