

# Coaching verankeren binnen de setting van de organisatie

Door: dr.François Breuer

*Hoe kan coaching worden verankerd in de omgeving waarbinnen de behoefte aan coaching wordt opgeroepen? Meer concreet, hoe kan coaching een plaats vinden binnen de ontwikkelingsprocessen van een organisatie? Lastige vragen voor zowel de coach, de coachee als de organisatie waarbinnen de coachee werkt. Want anders dan de organisatieadviseur – die vanuit het belang van de gehele organisatie werkt – werkt de coach vanuit het belang van de coachee. Maar het belang van de coachee staat niet los van die van de organisatie. Dit artikel verkent de relatie tussen coach, coachee en organisatie aan de hand van de fasen in een coachingstraject.*

Coaching is een interventie. Aanleiding om een coach te zoeken is doorgaans de spanning die iemand voelt tussen de behoefte om zich te ontwikkelen en het beeld van het eigen vermogen om deze behoefte te realiseren. Die behoefte kan door de betrokkene zelf worden ervaren, maar kan ook door de omgeving worden gestimuleerd. Waartoe die ontwikkeling moet leiden, kan tamelijk diffuus zijn of juist al heel erg ingevuld, door de betrokkene zelf of door de mensen in zijn omgeving. Ook het beeld dat iemand heeft van zijn eigen mogelijkheden, eventueel van zijn barrières en van het soort steun dat hij goed zou kunnen gebruiken, kan min of meer door de betrokkene zelf of door mensen in zijn omgeving zijn ingevuld.

## **Het belang van de coachee**

De coach voegt iets toe aan het ontwikkelingsproces van degene die gecoacht wordt (hierna te noemen *de coachee*). In organisaties vindt dit ontwikkelingsproces niet plaats in een sociaal vacuüm. Toch bestaat er ook in organisaties een natuurlijke neiging bij coaches en hun cliënten om het coachingsproces zoveel mogelijk van de omgeving af te schermen. Uitspraken als: ‘mijn coach is er helemaal voor mij’, ‘ik verwacht van mijn coach dat hij helemaal achter mij staat’ en ‘alle informatie die tussen ons wordt uitgewisseld is uiteraard strikt vertrouwelijk’ verwijzen naar de behoefte van een coachee om in alle rust en veiligheid een gesprekspartner te hebben die wel een spiegel mag voorhouden, maar die dat doet met veel begrip voor zijn situatie, met empathie en met het oog op hetgeen de coachee voor ogen staat als zijn leerproces.

De coachingsrelatie is per definitie dan ook iets anders dan een adviesrelatie, zoals bijvoorbeeld met een organisatieadviseur. Een adviseur wordt geacht het grotere geheel (van de organisatie) in ogenschouw te nemen, moet zich een eigen, onafhankelijk oordeel vormen over de situatie en reikt actief mogelijkheden, suggesties en oplossingen aan, waardoor de situatie zich in een positieve richting kan ontwikkelen. Ook daarin past wel een persoonlijk advies, teneinde de juiste keuzes te maken, maar een adviseur zal dat doen vanuit het oogpunt van wat goed is voor het geheel. Zo zal een organisatieadviseur er bijvoorbeeld niet voor terugschrikken om iemand te adviseren terug te treden als dat voor de organisatie de beste oplossing is. De coach daarentegen opereert in principe vanuit het belang van de coachee. Wat is er voor hem nodig om zich te ontwikkelen in de door hemzelf voorgestane richting.

## **Het belang van anderen**

Maar in organisaties kunnen er ook anderen zijn die een belang hebben bij de uitkomst van het coachingsproces. Veelal voelt niet alleen de coachee de spanning tussen een gewenste ontwikkeling en de mogelijkheden om daar op eigen kracht vorm en inhoud aan te geven, ook zijn omgeving ervaart die spanning. En vaak eerder dan de coachee zelf, omdat de meeste mensen geneigd zijn hun eigen mogelijkheden te overschatten, gewend als ze zijn om zelf uit te zoeken wat ze willen en daar ook zelf stappen voor te zetten. Het vraagt een bepaalde volwassenheid en competenties op het vlak van zelfreflectie, om in te zien dat het eigen proces een sterke stimulans en versnelling kan krijgen als men gebruik maakt van een gesprekspartner die gespecialiseerd is in persoonlijke ontwikkelingsprocessen. Het initiatief om een coach in te schakelen kan dus behalve van de coachee ook afkomstig zijn uit zijn omgeving, zoals een baas, of een interne HR- of MD-consulent. Het initiatief kan ook ontstaan na een assessment, een functionerings-, een beoordelings- of een 360-graden-feedback-procedure, als standaardprocedure voor high potentials, in het kader van mobiliteit of outplacement dan wel als ondersteuning bij een professionaliserings- of leertraject. Het zijn mogelijkheden waarbij signalen zijn opgepikt dat iemand baat kan hebben bij een coachingstraject. In de meeste organisaties wordt coaching dan ook niet meer gezien als iets voor mensen die in hun functioneren problemen hebben, coaching wordt veel meer gezien als een extra stimulans, als een teken dat de organisatie in iemand wil investeren en hoge verwachtingen heeft. Het is dus eerder een beloning dan een straf.

## **BEGIN KADER 1**

### **Contractering als afstemmingsproces**

De basis voor een coachingstraject behoort te bestaan uit een heldere overeenkomst tussen coach en coachee over het gewenste resultaat, de werkwijze en de condities:

- Wat is er bereikt als het coachingstraject is afgelopen?
- Hoeveel bijeenkomsten worden er afgesproken, wat is de duur daarvan en waar vinden ze plaats?
- Wat is het referentiekader van waaruit wordt gewerkt?
- Wat wordt er verwacht van de coachee naast de geplande gesprekken?
- Hoe wordt het traject afgesloten en met wie?
- In hoeverre en hoe vindt rapportage plaats en aan wie?

Het kan zinvol zijn om hierbij een derde partij te betrekken. Bijvoorbeeld als de visie van de baas van de betrokkene (aan wie de coachee rapporteert en die hem beoordeelt) van invloed is op de richting waarin de coachee zich zou willen ontwikkelen. Of omgekeerd als de betrokkene de steun van zijn baas nodig heeft om zich in een bepaalde richting te ontwikkelen. In een drie-gesprek kunnen de verwachtingen worden afgestemd.

## **EINDE KADER 1**

### **De informatiebehoefte van de coach**

Verwijzers, superieuren of anderen die verantwoordelijk zijn voor het beleid waarbinnen een coachingstraject wordt aangeboden, beschikken vaak over informatie en beelden die behulpzaam kunnen zijn voor het bepalen van de werkwijze van de coach. Deze informatie kan zeer welkom zijn, al was het alleen maar omdat de informatie van de coachee per definitie gekleurd is. Niettemin is het essentieel dat coach en coachee over dezelfde informatie beschikken en dat daar geen geheimen over bestaan. Anders loopt de coach het risico om voor het karretje te worden gespannen van wat een derde partij met betrekking tot zijn cliënt gerealiseerd wil krijgen. Er is niets op tegen dat de coach het moet doen met de informatie die de coachee bereid is aan hem te geven. De coachee heeft daarin een grote eigen verantwoordelijkheid. Er wordt verschillend over gedacht of het een voordeel of juist een nadeel is als de coach meer weet over de achtergronden van de coachee (vanuit het gezichtspunt van anderen) of over de situatie (vanuit eigen observaties of betrokkenheid bij andere activiteiten). Hetzelfde geldt voor 'objectieve' informatie, zoals testuitslagen, formele beoordelingen, het resultaat van assessment of geformaliseerde feedbackrondes. In principe zou de coachee moeten bepalen in hoeverre hij zijn coach van dergelijke gegevens wil voorzien. Vooral ook omdat bij die gegeven een verhaal van de coachee hoort.

### **Rapportage**

Wat geldt voor de contractfase (zie kader) gaat ook op voor de afsluiting en de rapportage. Aan het begin van het traject moet met de coachee en eventuele andere betrokkenen worden afgesproken hoe er wordt afgesloten. Een opdrachtgever heeft begrijpelijkerwijze behoefte aan enige vorm van evaluatie over wat het coachingstraject heeft opgeleverd. Het kan daarom heel zinvol zijn om met dezelfde partijen af te sluiten als waarmee een begin is gemaakt. In het bijzonder als het coachingstraject gezien kan worden als een fase van een verdiepte investering, een versnelling van een ontwikkelingsproces, als iets wat niet af is als de coachingsrelatie wordt beëindigd, maar iets wat een vervolg moet hebben.

De afsluiting betekent dan dat wordt bepaald hoe ver coach en coachee zijn gekomen en wat de volgende stappen moeten zijn. Vanwege de vertrouwelijkheid van de gesprekken tussen de coach en de coachee, moet de coach dit gesprek met zijn cliënt voorbereiden en afspraken maken over de werkwijze, waarbij de coachee rapporteert en (bijvoorbeeld samen met zijn baas) evalueert en de coach – op initiatief en met goedkeuring van zijn cliënt – gevraagd kan worden om een toelichting te geven.

Het past de coach om terughoudendheid in acht te nemen ten aanzien van het uitspreken van oordelen over de coachee. Toch wil in sommige gevallen de baas (als formele opdrachtgever) of de coachee zelf van de coach een duidelijke uitspraak over hoe de coach de verdere ontwikkelingsmogelijkheden van de coachee ziet. De coach moet op die vraag voorbereid zijn en kan zijn visie in een voorgesprek met de betrokkene doornemen, zodat er geen verrassingen ontstaan waardoor de coachee zich overvallen zou kunnen voelen. De coachee kan in dit voorgesprek ook aangeven waarover hij wel en waarover hij niet een uitspraak van zijn coach wil hebben.

In bepaalde contracten van bedrijven met coaches, wordt standaard een schriftelijke rapportage afgesproken. Een coachee moet dat van te voren weten. Daarover hebben beroepsverenigingen in hun codes strikte voorwaarden vastgelegd. De code van het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP) is daar een goed voorbeeld van. Een belangrijk onderdeel van deze code is

het recht van de coachee om het verslag te voren in te zien en om daarin bepaalde onderdelen te schrappen of zelfs om de rapportage geheel in te trekken.

### **Het kader waarbinnen coaching plaatsvindt**

Organisaties vormen een specifieke setting voor coachingsprocessen. De individuele ontwikkelings- of leerprocessen vinden namelijk plaats in de context van iemands rol, van iemands functioneren binnen een organisatie. Coaching wordt dan ook steeds meer gebruikt als instrument in het kader van management- of organisatieontwikkelingsprocessen, bijvoorbeeld bij het maken van een professionaliseringsslag, bij een ontwikkelingsstrategie voor high potentials, bij de implementatie van competentie management of bij een strategische heroriëntatie. De richting waarin het coachingstraject wordt uitgezet, wordt dan niet alleen bepaald door de coachee, maar ook door de kaders van de organisatie. Coaching is dan veelal een van de instrumenten die worden ingezet. Andere instrumenten kunnen zijn: leergangen, gedrags- en houdingstrainingen, intervisie en een op ontwikkeling gerichte leiderschapsstijl.

### **Matching**

Voorkomen moet worden dat de inhuur van een coach betekent dat de organisatie kan gaan achteroverleunen, omdat het probleem is uitbesteed. De verantwoordelijkheid voor de condities waardoor coaching succesvol kan worden ingezet, is niet alleen een zaak van de coachee en de coach, maar ook van de organisatie. Dat geldt in het bijzonder voor de matching van de coach met de coachee en het bepalen van de coachingsdoelstellingen, maar ook voor het scheppen van condities voor leren en ontwikkeling en het evalueren na afloop om te beoordelen wat verder nodig is en om te beoordelen wat de organisatie hiervan kan leren.

Toch komt het voor dat de verantwoordelijkheid voor de matching van coaches met potentiële coachees wordt uitbesteed. Sommige organisaties beschikken bijvoorbeeld over een raamcontract met een intermediair die een pool van coaches onder contract heeft. Deze tussenschakel zou de afstemming eigenlijk moeten faciliteren en niet – wat vaak gebeurt – allerlei procedures moeten opwerpen waardoor de coach van de omgeving van de coachee wordt afgeschermd.

### **Terugkoppeling**

Een coach heeft de verantwoordelijkheid om zich op de hoogte te stellen van de ontwikkelingsrichting van de organisatie waarin de coachee functioneert. De coachee kan daar veel over vertellen, maar vaak is achtergrondinformatie uit andere bronnen erg behulpzaam. Omgekeerd kan het voorkomen dat de coach - door zijn contacten met een of meer coaches die binnen dezelfde organisatie werkzaam zijn - zich een beeld zou kunnen vormen van de condities die behulpzaam of juist remmend zijn op de ontwikkelingsprocessen van de medewerkers. Het zou jammer zijn als geen gebruik zou mogen worden gemaakt van die kennis en inzichten. Je zou juist terugkoppelingsmogelijkheden willen organiseren van coaches die regelmatig in een organisatie of onderdeel daarvan worden ingeschakeld, om het mogelijk te maken dat condities worden gecreëerd voor de ontwikkeling van de organisatie als geheel in samenhang met de individuele ontwikkeling van personen op sleutelposities. Overigens kan een individuele coach daarin ook zelf het initiatief nemen.

## **Conclusie**

Een lerende organisatie, of een lerend team, of een zich ontwikkelende afdeling, kan de feedback uit individuele leer- en ontwikkelingsprocessen heel goed gebruiken. Er is voor coaches in organisaties nog een hele professionaliseringslag nodig om met behoud van de vertrouwelijkheid van de informatie uit de gesprekken met hun cliënten, een aanpak te ontwikkelen waarmee een coachingstraject niet een op zich staande activiteit blijft, maar veel meer wordt geïncorporeerd in de ontwikkeling van de organisatie.

## **Samenvatting**

***Coaching verankeren binnen de setting van de organisatie. door dr.François Breuer***

*Coaching in een organisatie vindt niet plaats in een sociaal vacuüm. Hoewel de coachee zelf of zijn baas of mogelijk anderen in zijn omgeving misschien wel de neiging hebben om de coach van de omgeving van zijn coachee af te schermen, is het voor een effectief coachingstraject nodig om die omgeving er juist bij te betrekken. In dit artikel worden de verschillende aspecten belicht, die te maken hebben met het verankeren van de coaching binnen de setting van de organisatie waarbinnen de coachee werkt.*

Verschijnt binnenkort in: themanummer over Coaching in: Opleiding en Ontwikkeling

## **Personalia**

Dr. François Breuer is zelfstandig organisatieadviseur en executive coach. Hij is als hoofddocent verbonden aan de leergang *Coachen als professie* van de RINO Noord-Holland.

Website: [www.breuer.nl](http://www.breuer.nl). E-mail: [francois@breuer.nl](mailto:francois@breuer.nl).