

Coaching en organisatieontwikkeling

François Breuer

Introductie

Coaching in organisaties speelt zich niet af in een sociaal vacuüm. Enerzijds is er de wens van mensen om gericht te kunnen werken aan hun persoonlijke ontwikkelingsdoelen; anderzijds bepaalt de organisatie de kaders waarbinnen de leiding bereid is om in de ontwikkeling van medewerkers te investeren. Deze spanning tussen de ontwikkeling van de organisatie en persoonlijke leerprocessen wordt in dit hoofdstuk nader onderzocht.

Eerst wordt besproken wat coaching inhoudt en vooral wat daarin de verantwoordelijkheid is van de coach en van degene die zich wil laten coachen: de coachee. Vervolgens komt ook het belang van de organisatie in beeld die blijkbaar bereid is om in het coachingsproces te investeren. De vraag wordt opgeworpen in hoeverre de belangen van deze drie partijen parallel lopen.

In het vervolg gaan we wat dieper in op de motivatie van mensen in de organisatie om door middel van coaching te willen leren. In het bijzonder zijn vormen van systematische feedback gekoppeld aan een visie op toekomstige ontwikkelingen daarbij van grote betekenis. Coaching kan daardoor meer worden dan een individuele onderneming. Vervolgens laten we zien hoe coaching kan worden ingebed in een ontwikkelingsproces van de organisatie en wat dat van een organisatie vraagt. Tenslotte trekken we conclusies waar een coach rekening mee zou moeten houden vanuit zijn verantwoordelijkheid voor het creëren van een geschikte setting.

Afgrenzing: persoonlijke ontwikkeling in organisaties

Coaching in organisaties is bedoeld om mensen te stimuleren dat zij zich in hun werkomgeving ontwikkelen. Het uiteindelijke doel is dat zij beter in staat zijn om topprestaties te leveren, of nieuwe uitdagingen in hun werk aan te gaan en zichzelf beter leren kennen en de eigen mogelijkheden en beperkingen beter kunnen inschatten. In alle gevallen gaat het om persoonlijke ontwikkelingsprocessen, waarbij medewerkers zich gedurende een bepaalde periode spiegelen aan een steun gevende derde partij (de coach). Dit geldt voor mensen op alle niveaus in de organisatie die de werksituatie willen zien als een omgeving waarin je kunt leren.

Omschrijving van coaching en de coachingsrelatie

In een coachingstraject staat het begrip *ontwikkeling* centraal: de coach stimuleert de ander (de coachee) om zijn eigen creativiteit te gebruiken, zelf nieuwe oplossingen te bedenken en ook stappen te zetten die hij niet zo gemakkelijk uit zichzelf zou nemen. Het gaat er dus in een coachingsrelatie niet alleen om *wat* er aan de orde wordt gesteld, maar vooral ook om *hoe* dat gebeurt.

De coachee moet in beweging komen: hij is er in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor, welke informatie en vragen ter sprake worden gebracht. Hij bepaalt ook zelf welke conclusies hij uit de coachingsgesprekken wil trekken en wat hij ermee gaat doen. Dat betekent dus ook dat hij zijn grenzen kan trekken wat betreft de diepgang en de intensiteit van het proces.

De coach is verantwoordelijk voor het creëren van een 'coachende setting', het opbouwen en onderhouden van een op ontwikkeling en 'leren' gerichte werkrelatie en het doen van interventies die deze processen stimuleren. Hij heeft een diepgaande interesse in zijn coachee en in de omstandigheden die voor diens ontwikkeling van belang zijn. Hij probeert erachter te komen wat de coachee beweegt en helpt hem zijn ambities te realiseren. Ook houdt hij hem regelmatig een spiegel voor en durft hem te confronteren op een opbouwende manier. Zijn interventies zijn erop gericht dat de coachee in zijn leer- en ontwikkelingsproces gefocust wordt en blijft, en dat hij gestimuleerd wordt om voortgang te boeken in de richting van resultaten die hij zelf als wenselijk heeft geformuleerd. Bij dit alles moet de coach rekening houden met de beperkingen en mogelijkheden van de coachee en de situatie waarin deze verkeert.

Spanningsveld: ruimte voor ontwikkeling en organisatiedoelstellingen: een gemeenschappelijk belang?

Vaak komt de behoefte aan coaching voort uit vragen die te maken hebben met het directe functioneren van iemand in zijn werksituatie. Meestal gaat het daarbij om het ontwikkelen van de vereiste competenties die van de medewerker in zijn huidige of toekomstige rol worden verwacht. De aanleiding kan een gesprek zijn over iemands persoonlijke ontwikkeling in zijn werk. Maar soms is de reden dat er (door bepaalde ontwikkelingen in de organisatie) hogere of andere eisen aan iemands rol worden gesteld. Of omdat er iets in de taakopdracht is veranderd, of omdat iemand toe is aan een

volgende stap in zijn ontwikkeling. Het advies aan de medewerker om zich te laten coachen wordt door de organisatie gezien als in het belang van de betrokkene, maar ook uiteindelijk ook als van belang voor de organisatie. Maar een medewerker kan een dergelijke boodschap ook ervaren als een brevet van onvermogen, in plaats van een signaal van de organisatie dat die bereid is om in jou en in je ontwikkeling te investeren.

Vanuit de organisatie gezien is er sprake van een gemeenschappelijk belang. Er ligt hier natuurlijk ook een belangrijke taak voor het management. Het is niet alleen de verantwoordelijkheid van de medewerker om zich te ontwikkelen in zijn werk. Ook degene aan wie de coachee rapporteert heeft daarin een verantwoordelijkheid. Uiteindelijk moet ook een chef het mogelijk maken dat zijn mensen zich in hun werk kunnen ontwikkelen, parallel aan de ontwikkeling van de organisatie. Hij heeft daarvoor verschillende mogelijkheden, variërend van het houden van ontwikkelingsgesprekken, het geven van (taak)opdrachten die een uitdaging voor de betrokkene vormen, het voorzien van regelmatige (vooral positieve) feedback en het zonodig met raad en daad bijstaan van de betrokkene. Maar een leidinggevende kan van mening zijn dat er meer nodig is en schakelt dan een coach in.

Toch kan de coachee dat allemaal heel anders ervaren. Hij heeft er belang bij dat zijn coach er voor hem is en voor hem alleen. Hij kan dan in vrijheid alles ter sprake brengen wat hem bezighoudt. Hij kan de coach volledig in vertrouwen nemen en erop rekenen dat de coach zich voor de volle honderd procent achter hem opstelt: de coach als vertrouwensfiguur en steunpilaar. Hij verwacht van zijn coach dat deze hem helpt om vanuit verschillende perspectieven naar zijn problematiek te kijken en naar de wijze waarop hij daarmee omgaat. Hij accepteert dat zijn coach hem een spiegel voor houdt (op basis van een gezamenlijk vastgestelde ontwikkelingsdoelstelling), hem confronteert en hem stimuleert om nieuwe wegen te bewandelen. Aandacht, concentratie, creativiteit en vooral emotionele steun van de coach zijn daarbij een voorwaarde.

Dit biedt de coach de gelegenheid om zijn coachee aan te moedigen om te experimenteren met zijn rolgedrag en nieuwe wegen te bewandelen. Een vaardige coach zal af en toe misschien ook demonstreren, dat wil zeggen voordoen, hoe de coachee een voor hem lastige situatie zou kunnen aanpakken, als het gaat om het oefenen van vaardigheden.

Het is aan de coachee om zelf het geleerde uit de coachingsgesprekken in de praktijk te toetsen. Hij zal zijn eigen conclusies moeten trekken, want de coach kan alleen maar afgaan op wat de coachee zelf over zijn werksituatie vertelt, welke problemen of uitdagingen hij daarbij ervaart en wat hij verder nog van zichzelf in het coachingsgesprek laat zien.

Er is duidelijk een spanning tussen de behoefte van de coachee om in alle veiligheid aan zijn eigen ontwikkeling te werken en het belang van de organisatie om die ontwikkeling in te kaderen binnen de doelstellingen van het management.

Gevaren van collusie en contaminatie¹

Ieder coach loopt tegen het gevaar aan dat hij of te dicht bij zijn cliënt komt te staan en zijn onafhankelijkheid verliest, dan wel dat hij zich teveel laat bepalen door de omgeving van de cliënt waardoor hij geen vertrouwenspersoon meer is. Het gaat hier om de gevaren van collusie en contaminatie.

Collusie

Van een coach mag je een onafhankelijk standpunt verwachten, ook onafhankelijk van zijn cliënt. Maar het gevaar van collusie (samensmelting) op basis van sympathie, empathie en overdrachtgevoelens is altijd aanwezig.

Zo zal iemand die zich wil laten coachen er vooral op gericht zijn dat het klikt met zijn toekomstige coach. Maar het is natuurlijk de vraag of je daar altijd wel het meeste van leert. Omgekeerd geldt dat ook voor de coach: het is niet een voorwaarde om effectief met iemand te kunnen werken dat je iemand erg graag mag of erg sympathiek vindt.

Als de coach teveel met zijn coachee meegaat, verliest hij zijn kracht. Het wordt dan moeilijker voor hem om te confronteren, of om kritisch te blijven over de opvattingen en het gedrag van de ander. Het risico van collusie is groter naarmate de coach uitsluitend af moet (wil) gaan op de informatie en inbreng van zijn cliënt. Overigens kunnen daar heel goede redenen voor zijn. Bijvoorbeeld: iemand krijgt van zijn organisatie de gelegenheid om zich breder te oriënteren dan zijn huidige baan en krijgt

¹ Breuer, F., 2005.

steun van een coach om te onderzoeken hoe hij zijn loopbaan binnen of buiten deze organisatie voort wil zetten.

De omgekeerde situatie doet zich ook voor: de coachee kan zijn coach ervaren als iemand die gekleurd is in zijn visie of oordeel doordat hij over bepaalde vóórinformatie beschikt, een bepaalde opdracht heeft meegekregen of naast die van coach nog een andere rol heeft. We zetten een aantal mogelijkheden op een rijtje.

Coachen in opdracht: gevaar van contaminatie

Vaak werkt een externe coach voor een opdrachtgever. Natuurlijk kan de coachee zelf als opdrachtgever fungeren, maar vaker is dat de baas van de coachee of een intermediërende instantie: de coach werkt in opdracht van de organisatie.

Een opdrachtgever kan behoefte hebben om duidelijk te maken, waarom hij vindt dat coaching voor deze betrokkene aangewezen is en wat er met de coachingsopdracht moet worden bereikt. De coach heeft er ook belang bij dat zijn werkzaamheden voor de organisatie tot een nuttig resultaat leiden, dus hij zal zich die informatie aantrekken en er in zijn opstelling rekening mee houden. Ook al zou hij dat laatste niet doen, dan nog kan de coachee hem zien als iemand die door informatie vooraf is beïnvloed en opereert binnen een bepaald kader of zelfs als verlengstuk van de leiding. De coach loopt dan het risico, al dan niet bewust, gecontamineerd ('besmet') te raken of zo door zijn coachee te worden ervaren.

Coachend leidinggeven: contaminatie in het kwadraat

Nog ingewikkelder wordt het als de coach feitelijk ook de leidinggevende is van degene die gecoacht wordt. Bij deze opstelling is coaching een integraal onderdeel van het leidinggeven. Hiervoor pleit dat de directe baas over het algemeen het beste kan beoordelen hoe iemand in zijn vel zit, wat zijn sterke kanten zijn en wat hij te ontwikkelen heeft. Hij ziet zijn medewerkers in de dagelijkse praktijk optreden en heeft, als het goed is, een duidelijk beeld van het functioneren van zijn mensen. Hij weet ook wat in de toekomst gevraagd gaat worden en wat zijn mensen moeten ontwikkelen. Hij kan de voortgang van de ontwikkeling van zijn mensen van moment tot moment volgen en daarin zonodig bijsturen.

Maar helaas zijn er ook factoren van invloed waardoor managers, ook al zouden ze over voldoende psychologisch en pedagogisch inzicht beschikken, belemmerd worden in hun pogingen om de ontwikkeling van hun medewerkers door persoonlijke gesprekken te stimuleren.

In de praktijk blijkt dat coaching door de leidinggevende er vaak bij inschiet, door tijdgebrek, gebrek aan interesse, of onvermogen. Een leidinggevende vindt het vaak lastig om apart tijd in te ruimen voor sessies met zijn medewerkers die niet direct te maken hebben met de urgentie van de dag en de directe eisen van de 'job at hand'. De meer reflectieve momenten komen dan in het gedrang, tenzij ze daar heel uitdrukkelijk afspraken over maken, concrete ontwikkelingsdoelstellingen formuleren, en de chef zelf ook een positieve ervaring heeft met gecoacht worden. Daarbij komt nog dat de baas het meestal moeilijk vindt om op het ene moment de begrijpende, invoelende en stimulerende coach te zijn en op een ander moment de controleur en beoordelaar die zijn mensen moet afrekenen op de gerealiseerde 'performance'.

Het is ook de vraag hoe de coachee dat ervaart. Voelt die zich echt gesteund door zijn coachende baas, is hij bereid om het te hebben over wat hij lastig vindt en om hulp te vragen of hardop met hem te reflecteren? En als hij dat doet, kan hij er dan zeker van zijn dat zijn baas het toch niet van hem overneemt zodat hij zelf nóg niet aan experimenteren en leren toekomt? De vertrouwelijkheid die vanzelfsprekend is in de relatie met de onafhankelijke coach is in de relatie met de baas gekleurd door zijn rol van superieur. De relatie is gecontamineerd, hoe goed de leidinggevende coach het ook bedoelt en hoe vakkundig hij misschien ook is.

Dat wil niet zeggen dat coaching door een leidinggevende onmogelijk of ongewenst is. Integendeel, mits de leidinggevende in staat is om de verschillende petten helder van elkaar te scheiden. Maar deze formule heeft zijn beperkingen. Ook zijn er grenzen die je als leidinggevende hebt te respecteren, maar waar een externe coach bijvoorbeeld wat eerder toegang kan krijgen.

Coaching van high potentials: contaminatie vanuit MD

Het verschijnsel van contaminatie is niet tot de rol van leidinggevende coach beperkt. In een aantal organisaties wordt coaching aangeboden aan veelbelovende managers. Deze extra aandacht voor managers, die gezien worden als sleutelfiguren voor het behoud en de opbouw van de toekomstige

kwaliteit van het management, is een sterk middel om veelbelovende managers vast te houden en zich te laten ontwikkelen binnen de eigen organisatie.

Het komt nogal eens voor dat deze coaching wordt uitgevoerd door staffunctionarissen die ook betrokken zijn bij het proces van loopbaanontwikkeling van de betreffende doelgroep. Zoals een MD-functionaris eens vertelde: 'Door mijn regelmatige, heel persoonlijke contact met deze groep heb ik ook een veel beter gefundeerd beeld van hun kwaliteiten en mogelijkheden. Mijn adviezen bij de vervulling van hogere functies wegen daarom heel zwaar.'

Je kunt je dan afvragen hoe het zit met de vertrouwelijkheid van de begeleidingsgesprekken die deze functionaris voert. Overigens laat ook een externe coach zich er wel eens toe verleiden om – bij functioneringsproblemen of een MD-traject – op verzoek van het hogere management een oordeel uit te spreken over zijn coachee (probleemgeval of high potential) met vergaande consequenties voor de verdere loopbaan van de gecoachte partij.

Coaching on the job: collusie en contaminatie ineen

Een coach kan gevraagd worden om directe steun geven bij de taakuitvoering van iemand door met hem mee te lopen in de dagelijkse praktijk: coaching on the job. Deze vorm past bijvoorbeeld bij ingrijpende veranderingsprocessen, waarbij de veranderingsmanager of projectleider een adviseur als coach krijgt toegewezen. We treffen deze rol ook wel aan in organisaties waar een voorziening is voor het inwerken van nieuwe collega's (hoewel we voor deze vorm van begeleiding liever de term 'mentoraat' reserveren). Deze rol kan een ervaren collega of een externe (inhoudelijk) deskundige vervullen. Het is ook een rol die graag door interim-managers wordt vervuld, bijvoorbeeld bij het inwerken van hun opvolger.

Hier is de coach niet een neutrale onafhankelijke partij. De coach heeft een bepaalde visie op wat er moet gebeuren en heeft soms ook een uitgesproken belang bij het resultaat of heeft zich daaraan gecommitteerd. Deze vorm heeft wel het voordeel dat de coach zijn cliënt ziet opereren in de werkelijkheid van alle dag, vaak directer kan evalueren en bijsturen en dus ook slagvaardiger kan zijn in zijn interventies. Een belangrijk nadeel is het gebrek aan afstand.

Afspraken

De twee valkuilen – contaminatie en collusie – zijn geen obstakels voor een professionele opstelling, maar aspecten die in de werkrelatie met de coachee een rol kunnen spelen. Daar moeten ze ook op een professionele manier aan de orde gesteld worden.

In de contractfase hoort dat de coach openheid geeft over de mate van vertrouwelijkheid van de te voeren gesprekken. Ook moeten afspraken gemaakt worden over het belang dat hij heeft bij de resultaten van de begeleiding, en over de wijze waarop tussentijds en achteraf aan derden verantwoording wordt afgelegd. Dat geldt ook voor verslag uitbrengen over de coaching, inclusief de daarbij te volgen procedure. Bijvoorbeeld: is er sprake van hoor en wederhoor, het recht van inzage, de mogelijkheid van amendering, van eigen commentaar of veto.

Coach en betrokkenen maken concrete afspraken: waar de coaching op gericht zal zijn (de vraagstelling), welke kwaliteiten ontwikkeld moeten worden en welke resultaten dat voor de coachee en voor de organisatie binnen een bepaald tijdsbestek moet opleveren. Vaak zijn er enige stappen nodig, met tussentijdse bijstellingen, om mensen te bewegen net iets meer te presteren dan zij zelf voor mogelijk houden.

Waar nodig heeft de coach er zorg voor dat de ontwikkeling van de kwaliteiten van de coachee, correspondeert met de visie van de leiding op het versterken van de competenties van de organisatie. De organisatie (als opdrachtgever) heeft daarin zelf ook een belangrijke eigen verantwoordelijkheid.

Op een bepaald moment verliest de coach zijn meerwaarde. Het is niet de bedoeling dat de coachee van zijn coach afhankelijk wordt. Het gaat er nu juist om dat de coachee zelf blijvend verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen ontwikkeling binnen de werksituatie.

Betrokkenheid van de leiding

Het kan heel zinvol zijn om de leidinggevende van de coachee vanaf het begin actief bij het coachingsproces te betrekken door in een driegesprek verwachtingen uit te wisselen over ontwikkelingsdoelen en te bereiken resultaten. Daarbij kunnen de coachee en zijn leidinggevende in het bijzijn van de coach met elkaar afstemmen hoe bijvoorbeeld de toekomstige ontwikkelingen in de organisatie of de afdeling moeten worden gezien en wat daarbij van het huidige en toekomstige functioneren van de coachee verwacht zou moeten worden. Hierdoor kan het leerproces van de coachee nog beter aansluiten bij die ontwikkelingen. En tenslotte kunnen ze ook afspraken maken

over condities die het leerproces bevorderen, zoals ruimte voor experimenteren, specifieke taakopdrachten en terugkoppelmomenten.²

Leren in een organisatie

Tot nu toe ben ik ingegaan op de spanning tussen het belang van de coachee en dat van de organisatie. Tegelijk hebben we laten zien welke risico's daarbij kunnen spelen.

Ook heb ik aangegeven hoe coaching beter zou kunnen aansluiten bij de ontwikkelingen van een organisatie door af te stemmen tussen coach, coachee en leidinggevende.

We zijn er hierbij van uitgegaan dat de coachee het belang van die afstemming kan inzien, omdat hij gemotiveerd is om zich te ontwikkelen binnen de kaders die daarvoor door de organisatie worden aangegeven. Maar leren in een organisatie is helemaal niet zo vanzelfsprekend.

Hoe gemotiveerd zijn mensen in organisaties eigenlijk om nieuw gedrag uit te proberen? Hoe open staan ze voor feedback? In hoeverre wordt creativiteit beloond. Hoe vaak wordt afwijken van de bekende paden, de bestaande cultuur, de geijkte procedures, afgestraft? Is het niet zo, dat mensen in organisaties meestal beschikken over stevige filters waardoor zij de (hun) werkelijkheid bekijken en waardoor zij geneigd zijn om patronen die ze eenmaal ontwikkeld hebben, eindeloos te herhalen?

In de praktijk blijkt dat een belangrijke aanleiding voor coaching is, dat iemand door middel van een bepaalde vorm van feedback de urgentie is gaan ervaren van het werken aan persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Daar zit ook een andere kant aan.

Feedback in organisaties

In organisaties is feedback op gedrag vooral een mechanisme om mensen te wijzen op hun verantwoordelijkheid en daarna pas een uitnodiging tot ontwikkeling en leren.

De feedbackgever (doorgaans iemand in een hogere hiërarchische positie) wekt de indruk dat hij op zoek is naar de verantwoordelijke voor een ineffektieve actie: wie moet de schuld krijgen, wie is fout of moet verbeteren? De feedbackontvanger wordt in de positie gezet van degene die beter zou kunnen en dus tekortschiet: hij wordt ter verantwoording geroepen en moet (om te voorkomen dat hij afgestraft wordt) zich verdedigen, heeft iets uit te leggen en moet er vervolgens voor zorgen dat hij dezelfde fout niet nog een keer maakt en zich verbetert.³

Wat maakt, dat iemand bereid is zijn geijkte vooronderstellingen over zichzelf, zijn rol en de te verwachten reacties van anderen op zijn gedrag ter discussie te stellen?

Iemand probeert specifiek gedrag uit met een bepaalde intentie. Als hij daarmee bereikt wat hij wil, zal hij bij een volgende gelegenheid weer datzelfde gedrag proberen. Het succes dat daarmee wordt bereikt, versterkt het eenmaal uitgevonden reactiepatroon op een bekende impuls. Het geleerde gedrag wordt daardoor een patroon en ook overdraagbaar naar andere nieuwe situaties die lijken op de situaties waarin het gedrag met succes is toegepast. Iets nieuws wordt pas uitgeprobeerd, als herhaalde malen blijkt dat het aangeleerde gedrag niet het gewenste effect oplevert.

Feedback kan in organisaties heel snel verkeerd worden opgevat, als iemand zich daardoor persoonlijk aangevallen voelt. Nog meer voelt men zich bedreigd als hierdoor ook iemands essentiële opvattingen worden aangevallen over hoe hij zich dient te manifesteren, hoe hij denkt over zijn eigen presteren en hoe hij zich tot dan toe heeft staande gehouden.

Als feedback op een zorgvuldige manier uit de organisatie aan de leiding en medewerkers wordt overgebracht, kan dat een belangrijke motivatiebron zijn voor het initiëren van coachingstrajecten.

Want er is vaak een krachtig signaal nodig dat iemands gedrag niet het gewenste effect sorteert, en bovendien gebaseerd is op veronderstellingen die weliswaar een bepaalde (bewezen) waarde hebben, maar onder de gegeven omstandigheden nader onderzoek vragen.

Een potentiële coachee zal dat signaal zelf moeten onderkennen: hij ervaart op een of andere manier dat er iets mis is, of hij voelt dat er nader onderzoek nodig is om beter zicht te krijgen op wat ontbreekt of wat nodig is. Of er moet, wellicht ter versterking van dit gevoel van onvrede, een andere gezagsbron zijn die iemand aanvaardt als een aanleiding om de eigen vooronderstellingen ter discussie te stellen, in plaats van verklaringen voor negatieve of ongewenste reacties op zijn gedrag buiten zichzelf te zoeken. Want de neiging om te 'externaliseren' – de schuld voor het eigen falen of tekortschieten bij anderen neerleggen – is groot.

² Breuer, F., 2006.

³ Argyris, C., 1985.

Je kunt feedback op verschillende manieren systematisch organiseren en losmaken van het subjectieve oordeel van de leidinggevende. In de coachingspraktijk zijn assessments, 360 graden feedback, persoonlijkheidstesten, evaluaties van competenties enzovoort, belangrijke hulpmiddelen om een gesprek te beginnen over iemands leerdoelen.

Coaching bij organisatieverandering

Het besef dat er ook iets met de mensen moet gebeuren als de organisatie verandert is een open deur. Maar de manier waarop mensen zich kunnen ontwikkelen om nieuwe rollen op te pakken, of nieuw beleid handen en voeten te geven of vanuit een andere houding, is niet zo vanzelfsprekend. Coaching is daarbij een van de vele instrumenten die ingezet kan worden; individueel om sleutelfunctionarissen tijdelijk een steuntje in de rug te geven en meer collectief door systematisch een bepaalde categorie van medewerkers te evalueren en vervolgens door middel van individuele begeleiding in hun ontwikkeling verder te helpen. Deze vorm van begeleiding is weliswaar kostbaar, maar heeft de mogelijkheid van maatwerk: aangepast aan de specifieke behoeften en mogelijkheden van de betrokkenen.

Daarbij kunnen de bovengenoemde evaluatietechnieken worden ingezet om een gezamenlijk uitgangspunt te creëren waarop kan worden voortgebouwd. Daarnaast is er ook behoefte aan vooruitkijken ('feed forward'); als richtpunt voor te ontwikkelen gedrag, vaardigheden en houding moet er een zo concreet mogelijke visie ontwikkeld worden op de toekomstige situatie.

Overigens zou het naïef zijn om te menen dat een veelheid van individuele aanpakken tot een goed afgestemd collectief resultaat zou kunnen leiden.

Wil coaching meer zijn dan een steuntje in de rug ter verbetering van de individuele prestaties van een medewerker, dan moet het worden ingebed in een ontwikkelingsaanpak gericht op de organisatie als geheel. Collectief leren vereist een gedeelde visie op de doelstellingen van de verschillende begeleidingstrajecten. Naast individuele trajecten zijn er ook gemeenschappelijke trajecten mogelijk, zoals coaching van een team, van een afdeling of van een bepaalde categorie (bijvoorbeeld: het middlemanagement). Een dergelijk ontwikkelingstraject stelt ook eisen aan de cultuur van de organisatie. Ik kom hier verderop op terug, als ik bespreek hoe barrières voor leren in organisaties omgezet kunnen worden in positieve condities.

Ontwikkeling van een afdeling

Bij de ontwikkeling van een afdeling kan voor een collectieve of een individuele aanpak worden gekozen, of eventueel voor een combinatie daarvan. Aanleiding is bijvoorbeeld een koerswijziging in de verwachtingen die de organisatie aan het functioneren van de afdeling stelt. Of een behoefte bij de afdelingsleiding (en bij de leden van een afdeling) aan professionalisering van de gekozen manieren van werken.

Coaching is dan gericht op het vergroten van afstemming en samenhang in het rolgedrag binnen de afdeling, het beter aansluiten bij de overall strategie en missie, het zicht krijgen op benodigde competenties en procedures en als sluitstuk, het ontwikkelen van de benodigde attitude, kwaliteiten, vaardigheden en gedragsalternatieven van de individuele leden.

Wanneer de afdeling daar meer helderheid over heeft gekregen en een verandering of versterking van de koers van de afdeling heeft vertaald in te ontwikkelen competenties en vereist rolgedrag, kan de coach vervolgens individuele leer- en ontwikkelingsprocessen ondersteunen. Vaak in combinatie met een gericht trainingsprogramma.

Een dergelijke opzet vraagt van managers dat zij de condities creëren waardoor de afdeling kan leren en de individuele leden zich kunnen ontwikkelen. Van het management wordt een nauwe betrokkenheid verwacht bij het expliciteren van de gewenste koers en bij voorkeur ook een actieve deelname aan de ontwikkelings- en leerprocessen.

Coaching in een team

Een team kan in een bepaalde fase van haar ontwikkeling behoefte hebben aan een coach en voor een collectieve aanpak kiezen. Tegelijk kan er behoefte zijn aan individuele begeleiding. Hoewel een en dezelfde coach beide rollen kan vervullen, is er toch een belangrijk verschil van focus. De teamcoach zal de aandacht richten op de interne groepsdynamiek. Hij zal het gedrag van de leden van het team en hun onderlinge interacties vooral proberen te laten zien als uitingen van processen die iets zeggen over het geheel.⁴ Individueel rolgedrag ontleent zijn betekenis aan de ontwikkeling van het functioneren van het team, de wijze waarop zij haar missie en haar strategie definieert en in de praktijk tot leven brengt.

⁴ Smith, K.K., 1990.

Bijvoorbeeld: in een pasgevormd, nieuw team moeten de afzonderlijk personen nog hun plek zien te vinden. Dat blijkt vaak uit aftastend gedrag. De teamleden maken (nog) geen ruzie met elkaar en iedereen doet zijn best om te demonstreren dat je beseft samen voor een klus te staan. Een coach kan laten zien dat dit hoort bij deze fase van de ontwikkeling van een team. Maar tegelijkertijd kan hij ook bespreken hoe de organisatie naar het team kijkt, ook afwachtend is, misschien hier en daar het team test, maar het nog niet hard wil spelen.

De coach van een individueel teamlid zal voor dergelijke processen wellicht ook oog hebben, maar spiegelt eerder terug wat hij bij zijn coachee waarneemt aan processen van invoeging, het maken en ervaren van verbinding en hoe om te gaan met de behoefte aan autonomie. Daarin staan de individuele ontwikkeling, de profilering van de eigen rol en de daarmee samenhangende behoeften centraal.

Een lerende cultuur in organisaties

Harrison noemt een aantal belangrijke condities die in een organisatie een barrière kunnen vormen voor leren:⁵

- de behoefte om handelend op te treden in plaats van te reflecteren
- de neiging om waarnemingen te laten liggen die tot nadenken aansporen
- onduidelijke informatie en onheldere begrippen
- onzekerheid over wat je wilt bereiken
- angst om te falen
- vermijden van beslissingen
- tijd verliezen aan diepgaande overwegingen zonder conclusies te trekken
- urgentie en werkdruk vanwege de taakopdracht.

En daarmee is de cirkel weer rond.

Als je dat omkeert, is voor een lerende cultuur dus juist nodig:

- erkenning van de behoefte om te reflecteren
- vergroten van alertheid voor 'weak signals'
- ontwikkelen van informatiesystemen en een gemeenschappelijke taal
- visie ontwikkelen over wat je wilt bereiken
- experimenteren als waarde propageren
- daadkracht
- conclusies vertalen in concrete plannen
- ruimte maken om te leren.

Hiermee hebben we een mooi programma voor organisatieontwikkeling. Afhankelijk van wat de organisatie al als kwaliteiten in huis heeft, kan ze in dat programma de volgende elementen opnemen:

- Inbouwen van reflectieve momenten, bijvoorbeeld in workshops, trainingsdagen, bezinningsdagen, intervisiebijeenkomsten en coaching!
- Niet alleen vertrouwen op 'harde' feedback (cijfers), maar ook 'zachtere' signalen oppakken: welke informatie krijgen wij van onze klanten, hoe denken onze collega's over ons, wat merken we zelf in onze contacten? Maak deze informatie in bovenstaande bijeenkomsten bespreekbaar.
- Aan het ontwikkelen van informatiesystemen en een gemeenschappelijke taal zit een technische kant, maar ook een kant waar een coach mee te maken heeft. Over welke informatie beschikt hij en hoe betrouwbaar is die? Of nog belangrijker: over welke informatie (feedback) beschikt de coachee en hoe valide acht hij deze informatie? En ook, als er meer dan één coach in dezelfde organisatie werkzaam is: in hoeverre spreken zij dezelfde taal en gaan ze van dezelfde uitgangspunten uit?
- Het ontwikkelen van visie is een van de belangrijkste instrumenten van een coach; niet om zelf een beeld te krijgen, maar om de coachee te helpen zich een voorstelling te maken van waar hij naar toe wil en wat hem dat gaat opleveren; zowel voor leer- of ontwikkelingsdoelen als het resultaat van de (kleinere) stappen die de coachee moet nemen. In het collectieve ontwikkelingsproces hoort de visie op waar de organisatie naar toe moet gaan, te worden uitgewerkt. Dit als kader voor individuele coachingsprocessen.
- Experimenteren betekent dat er fouten mogen worden gemaakt en dat het gaat om resultaat op de langere termijn. Hierin heeft de leidinggevende van de coachee een belangrijke rol: is er ruimte voor leren en ontwikkeling binnen de opdracht van de medewerker die gecoacht wordt? Zo'n

⁵ Harrison, R. en G. Dawes, 1994.

waarde wordt ook in de bijeenkomsten die een organisatieontwikkelingstraject ondersteunen, geïnstalleerd.

- Tenslotte; daadkracht en plannen. Op collectief niveau is dit een pleidooi voor 'action learning' en voor het koppelen van reflectieve momenten aan het maken van plannen en toepassen in de praktijk. In een coachingstraject zitten al die elementen dicht op elkaar: reflectie, ontwikkelen van visie, maken van voornemens, toepassen in de praktijk en de volgende keer: weer reflectie enzovoort.

Als het proces van organisatieontwikkeling langs de lijnen van een op leren en ontwikkeling gerichte organisatie wordt ingericht, is er ook een vruchtbare inbedding voor coachingsprocessen. Het zal duidelijk zijn dat de cultuur van een organisatie daar niet altijd mee correspondeert. Coaching loopt dan het risico een individuele actie te worden waar iemand voor zichzelf wel nut uit zal halen, maar waarvan het de vraag is of de organisatie daarvan zal kunnen profiteren.

Conclusies voor de coachende setting

Het helpt dus voor de effectiviteit van coachingstrajecten als een organisatie een cultuur heeft waarin 'leren' en 'individuele ontwikkeling' als waarden zijn geïntegreerd. Dat is een waarschuwing voor organisaties om coaching niet te zien als een gemakkelijke oplossing voor allerlei problemen in het functioneren van medewerkers. Maar het is ook een vingerwijzing voor coaches. Hun mogelijkheden, en daarmee die van hun coachees, worden voor een belangrijk deel geconditioneerd door de setting van de organisatie. Dat laat onverlet dat ook de coach daar een rol in heeft: in hoeverre zoekt hij bewust aansluiting bij de cultuur, de veranderingsrichting en het ontwikkelingsscenario van de organisatie?

Het is de verantwoordelijkheid van een coach om een werkrelatie op te bouwen binnen een setting van veiligheid, vertrouwen en doelgerichtheid. Het is belangrijk dat de coachee zijn *aanwezigheid* als steunend, begripvol en integer ervaart. Wat hij daarvoor nodig heeft, is dat de coach zo helder mogelijk aanwezig is, zorgt dat hij alert én ontspannen is; zijn aandacht is bij zichzelf én bij de ander. Zijn waarnemen is gericht op wat hij hoort en ziet bij de ander en op de 'woorden achter de woorden'. Vaak is wat niet gezegd wordt belangrijker dan wat wel uitgesproken wordt. De coach houdt daarbij ook steeds contact met zijn fysiek waarneembare reacties: wat voel ik, waar reageer ik op, wat roept wat de ander doet bij mij op? Hoe is het contact? Wat voel ik daarbij? Zit er voldoende – maar ook niet te veel of te weinig – spanning in het contact? Hebben we plezier met elkaar?

De coach probeert er achter te komen *hoe* de coachee met zijn vraagstelling bezig is. Neemt hij initiatieven? Houdt hij zich aan de afspraken die ze hebben gemaakt? Experimenteert hij ook in de praktijk? Gaat hij doelgericht te werk? Waar zit de weerstand of barrières? Boekt hij vooruitgang of valt hij steeds weer terug in oud gedrag?

Essentieel is daarbij te verkennen, hoe de coachee met zijn omgeving omgaat. Wat is zijn ruimte? Hoeveel steun ervaart hij om te leren, te experimenteren en zich te ontwikkelen? Welke interne en externe hulpbronnen zou hij nog meer kunnen mobiliseren?

De coach maakt een inschatting van de *spankracht* van zijn coachee. Hij probeert na te gaan wat de ander (nog) kan hebben. Wat moet hij laten rusten voor later en wat is nu al bewerkbaar? Wat heeft voorrang? Bijvoorbeeld:

- Waar zit de coachee in termen van een transitieproces? Zit hij aan het begin daarvan of is hij al verder. Want dat heeft gevolgen voor de aanpak van de coach: moet hij meer luisteren, de ander uitnodigen zijn emoties te verwoorden, te rouwen en los te laten? Of moet hij met suggesties komen en de ander helpen zich een voorstelling te maken van een voor hem wenselijk toekomstbeeld?
- Is iemands interne structuur (tijdelijk) ontregeld en heeft hij behoefte aan ordening, houvast en systematiek?
- Kan de coach de ander confronteren met zijn gedrag en de voorspelbare effecten daarvan? Moet hij eerst de weerstand verkennen en de zorg daarachter erkenning geven? Moet hij een spanning voor de ander creëren waardoor hij wordt uitgedaagd; moet hij aanmoedigen, mag hij adviseren en vertellen wat hij als mogelijkheden ziet, zonder de ander voor de voeten te lopen?
- Is het zinvol te werken met beelden en metaforen, waardoor de creativiteit van de coachee wordt geprikkeld?

Conditie

Vanuit de eigen verantwoordelijkheid van de coach is er alle aanleiding om stil te staan bij de voorwaarden voor een effectief coachingstraject. Het veronderstelde gemeenschappelijk belang van de ontwikkeling en het leerproces van de coachee enerzijds en de ontwikkeling van de organisatie anderzijds moet op zijn minst worden getoetst:

- Zijn er voldoende condities zowel bij de coachee als in zijn omgeving waardoor hij effectief kan leren, zonder beschadigd te worden?
- Beschikt de coachee over voldoende spankracht, reflecterend vermogen en hulpbronnen om te leren en zich persoonlijk te ontwikkelen?
- Is de coach zich voldoende bewust van de gevaren van collusie en contaminatie bij deze cliënt?
- Hoe verhouden zich de ontwikkelingsdoelen van zijn cliënt met de richting die de organisatie opgaat?
- Is de visie helder op de ontwikkeling van de cliënt zijn rol, zijn team en zijn afdeling?
- Is er afstemming nodig tussen verschillende ontwikkelingstrajecten en hoe verhouden die zich tot een meer collectieve aanpak?
- Moeten er wellicht eerst stappen gezet worden voor het ontwikkelen van een lerende cultuur in de organisatie?

We hebben gezien dat in een aanpak van organisatieontwikkeling – waarin leren en het ontwikkelen van het lerend vermogen van mensen in de organisatie centraal staat – weliswaar een goede inbedding kan zijn, maar dat er vaak toch ook in organisaties weinig aandacht is voor condities die (collectief) leren mogelijk maken.

Hoe zorgvuldig een coach ook met de coachende setting om kan willen gaan, die setting wordt voor een belangrijk deel ook door de omgeving van de organisatie bepaald.

Voor zover mogelijk kan een coach daar in de intake met zijn coachee beelden over uitwisselen en vervolgens gezamenlijk onderzoeken met wie uit de omgeving van de coachee mogelijk nadere afspraken gemaakt moeten worden.

Literatuur

Argyris, C. (1985) *Strategy, change and defensive routines*. London, Pitman.

Breuer, F. (2005) Onafhankelijkheid van de management coach. Het gevaar van collusie en contaminatie. In: *Tijdschrift voor Management Development*, 13e jaargang, nr. 4.

Breuer, F. (2006) Coaching verankeren binnen de setting van de organisatie. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, 19e jaargang nr. jan/feb.

Harrison, R. en G. Dawes (1994) Barriers to learning in the organization. In: Boot, R., J. Lawrence en J. Morris (eds.) (1994) *Managing the unknown by creating new futures*. London, McGraw-Hill. (Reprinted in: Harrison, R. (1995) *The collected papers of Roger Harrison*. London, McGraw-Hill.)

Smith, K.K. (1990) On using the self as instrument. Lessons from a facilitator's experience. In: Gillette, J. en M. McCollum (1990) *Groups in context. A new perspective on group dynamics*. Reading, Addison Wesley.