

Coaching op weg naar professionalisering

Fer van den Boomen en Rinus Merkies

Het aanbod aan coaching in de markt is erg divers. Dat kan potentiële klanten in verwarring brengen. Want wanneer is coaching een mogelijke begeleidingsvorm? En wat maakt de begeleiding tot coaching (en niet tot wat anders)? Wat vraagt coaching van de coach om met de klant in gang te zetten en te behartigen? En hoeveel overeenstemming bestaat daarover onder collega's? Steeds betere antwoorden op dit soort vragen kunnen de kwaliteit van coaching als pril beroep vergroten. In dit artikel geven we onze eigen voorlopige bevindingen die we illustreren aan de hand van een praktijkvoorbeeld.

Coaching als optie

Een marketingmanager belt op. Ze vertelt dat zij in haar derde achtereenvolgende baan wederom in conflict is gekomen met een direct leidinggevende. Voordat zij weer van baan - en van baas - verandert, wil zij uitzoeken in hoeverre haar eigen optreden bijdraagt aan het oplossen van conflicten. Misschien is coaching iets voor haar?

Er blijken verschillende beelden te bestaan rondom coaching. Coaching klinkt modern, positief, sportief door associaties met presteren. Een attractieve manier om op een niet schoolse wijze toch 'iets' aan opleiding te doen. Persoonlijke ontwikkeling in het werk, met vooral veel aandacht voor het 'gedeelte tussen de oren'. Etcetera.

Wat zou deze marketingmanager van coaching verwachten? Is ze eerder met coaching bezig geweest? Kent ze coaching via anderen? Wellicht via in het oog springende benaderingen in schrijvende pers of op televisie?

Afhankelijk van de aard van het probleem en de behoefte van de klant zijn meerdere ingangen denkbaar. Verstandig lijkt ons de meerduidigheid via een (vrijblijvend) kennismakingsgesprek te onderzoeken. Dat zou als volgt kunnen gaan:

Als de marketingmanager zich afvraagt: 'hoe kan ik gegeven deze baas effectief functioneren?' lijkt coaching inderdaad een mogelijkheid. Ook als zij zich een wat verder liggende vraag stelt van het type: 'hoe kan ik mijn moeite met machtsrelaties beter leren hanteren?' is dat het geval. In het eerste geval zal de begeleiding meer op de context van de marketingmanager gericht zijn, in het tweede geval meer op haar persoon zelf. Cirkelt haar vraag vooral om 'weggaan of blijven?' dan is (loopbaan)advisering aan de orde. Wil ze meer in het algemeen 'vaardiger worden in het omgaan met conflicten?' dan lijkt een gerichte training -al dan niet ondersteund met literatuur- meer op zijn plaats. Wil ze nog wat losser van de context weten 'waar haar moeite met autoriteit toch vandaan komt' dan lijkt counseling of therapie geëigend.

Een formulering als 'hoe kan ik gegeven deze baas effectief functioneren?' biedt aangrijpingspunten voor een coachingsaanbod, omdat de vraag een aantal aspecten belicht die kenmerkend zijn voor coaching: het stukje 'hoe kan ik' verwijst naar een persoon die iets specifiek voor zichzelf wil verwerven, 'gegeven deze baas' verwijst naar een concrete werksituatie, en 'effectief functioneren' naar een bepaalde manier van zelfstandig werken. Dat een coachingsaanbod voor volgens ons een optie is, heeft te maken met hoe wij naar coaching kijken.

Een omschrijving van coaching

We omschrijven coaching als 'een doelgerichte methode van begeleiding van het leren van teams en individuen gericht op zelfstandig functioneren binnen een bepaalde organisatiecontext' (Van den Boomen, Hoonhout & Merkies, 2001). Hieronder lichten we onze omschrijving toe.

Doelgericht

Expliciete doelgerichte aandacht voor het behalen van een herkenbaar of aanwijsbaar resultaat kenmerkt coaching vanaf de start. Als de doelen in een contract worden vastgelegd kan dat het leren van de klant stimuleren. Aantrekkelijke doelen die in realiseerbare termen zijn omschreven vergroten deze stimulans nog meer, en maken het aan het eind gemakkelijk(er) te beoordelen in hoeverre ze ook gerealiseerd zijn.

Methodisch

Kenmerkend voor coaching is ook een bepaalde methodische aanpak in de manier waarop de coach omgaat met vragen van de klant. Basis daarvan is respectvolle aandacht, en een inleven in de situatie van de klant. En dat gecombineerd met een systematische focus op de doelen van de klant waardoor een professionele samenwerking vorm krijgt.

Begeleiding van leren

De begeleiding van leren is volgens ons een centraal aspect van coaching. We vatten alle activiteiten van een begeleider van leren samen onder de koepelterm 'inrichten van een adequate leeromgeving'. Dat gaat dus veel verder dan de fysieke omgeving. De coach draagt de verantwoordelijkheid voor het creëren van een zodanig leerklimaat dat de klant geformuleerde doelen kan behalen.

Zelfstandig functioneren

Coaching is gericht op zelfstandig functioneren in het werk. Het resultaat van coaching is dat de klant beter toegerust is om zelf daadwerkelijk verantwoordelijkheid te nemen voor een bepaalde taak waar hij toe bevoegd is. In de praktijk gaat het meestal om het nemen van eigen beslissingen in complexe situaties waarin dilemma's een rol spelen.

Organisatiecontext

Coaching heeft anders dan counseling of therapie betrekking op begeleidingsvragen die voortkomen uit de praktijk van het werk. Vragen die betekenis krijgen mede vanuit een organisatiecontext. De dubbele focus met enerzijds de persoonlijke betekenisgeving van de klant, en anderzijds het eigenstandig karakter van eisen vanuit de organisatie, maakt coaching tot een complexe aangelegenheid.

Individen en teams

Zowel individuen als teams kunnen door coaching het zelfstandig functioneren ontwikkelen. Daarbij speelt de intrigerende vraag hoe het leren van individuele teamleden zich verhoudt tot het leren van het team als geheel.

De marketingmanager uit het voorbeeld besluit naar aanleiding van het kennismakingsgesprek om aan de slag te gaan met een individueel coachingstraject. Het doel van de begeleiding wordt door haar geformuleerd als: 'aan het einde van deze coaching wil ik helder hebben of ik met deze leidinggevende verder kan en wil, en wat mijn volgende stap is'. Zij besluit om het traject zelf te financieren. Door zelf als opdrachtgever te functioneren behoudt zij de ruimte om andere wegen in te slaan, mocht ze inderdaad haar huidige bedrijf willen verlaten. Afgesproken wordt om buiten de werkplek een tiental gesprekken te voeren over haar functioneren, waarbij zij telkens schriftelijk rapporteert wat zij van de bijeenkomsten leert en ook schriftelijk inbrengt wat haar bezighoudt. Zij leert gaandeweg het traject dat de organisatie waar zij in werkt niet goed bij haar past, en besluit op zoek te gaan naar een kleiner en meer horizontaal georganiseerd bedrijf met een meer informele cultuur. Zo geeft zij zelf concreet vorm aan een voor haar beter hanteerbare werkomgeving wat machtsrelaties betreft.

Bekwaamheid van een coach

Wanneer opereert een coach nu effectief? Een simpele vraag, maar wel een met een zeer complex antwoord. Als er al in het algemeen een antwoord op te geven is. Deze vraag komt in vele variaties in de literatuur en in de praktijk voor. Voor de beantwoording ervan kan het formuleren van een competentieprofiel voor coaches een houvast bieden.

Over competenties is de laatste jaren al veel gezegd en geschreven. Ons losjes baserend op Hoekstra & Van Sluis (1999), en De Corte (1995) geldt dat een competente professional in een bepaalde context:

1. ziet of merkt wat nodig is,
2. in staat is om dat ook te doen, en
3. daartoe ook bereid is

Toegepast op onze omschrijving van coaching komt het erop neer dat de coach in staat is om effectief te handelen ten aanzien van alle eerder genoemde kenmerken (te weten: coaching is doelgericht, methodisch, begeleiden van leren, gericht op zelfstandig functioneren, binnen de organisatiecontext, en kan betrekking hebben op individuen en teams). Welke prestatie daarbij door de coach geleverd dient te worden, is nog te bepalen aan de hand van een beroepsnorm die nog niet of slechts ten dele geformuleerd is. Zelf onderscheiden we hierin een zevental competenties. Ze zijn min of meer onafhankelijk van elkaar en in een bepaalde samenhang met elkaar geformuleerd in een competentieprofiel (zie kader). Gezamenlijk zijn ze volgens ons noodzakelijk en voldoende om het coachingsproces in professionele zin 'succesvol' vorm te geven. Voor elke competentie geven we een beknopte toelichting.

Competentieprofiel voor coaching

De coach beschikt over het vermogen om:

1. in het hier en nu van de coachingsbijeenkomst de interactie met de klant of het klantsysteem (team) vorm te geven
2. het eigen optreden te differentiëren naar gelang de fase van het coachingsproces
3. het eigen optreden te differentiëren naar gelang de individualiteit van de klant of het klantsysteem (team)
4. het eigen optreden te differentiëren naar gelang de ontwikkeling van het leerproces
5. het eigen optreden te differentiëren naar gelang de organisatiecontext
6. het eigen handelen te expliciteren en te verantwoorden
7. de eigen professionaliteit zelfstandig te ontwikkelen

Interactie met de klant

Het is verantwoordelijkheid van de coach om de interactie met de klant passend te maken voor de doelstelling van de coaching. Dat vraagt iets anders van de coach dan de ander psychologisch te 'duiden', een vaststaand protocol af te werken of de eigen visie op een handige manier in te slijpen. De coach treedt eerder op als communicatieve tegenspeler voor het leren van de klant. Het handelen van de coach is daarbij meer dan automatisch reageren. Het is eerder op te vatten als een pro-actief handelen. Aan de ene kant door het actief geven van

betekenis aan wat zich aan de coach voordoet, om op grond daarvan iets te doen of juist te laten. Tegelijkertijd ook door al handelend met de klant te onderzoeken hoe op dit moment verder te gaan. Deze competentie lijkt bij sommige 'personal coaches' een speciale status te hebben (met de suggestie dat de rest er eigenlijk niet zo toe doet). Dan wordt coaching volgens ons teveel opgevat als een unieke ontmoeting tussen twee personen, waarbij het methodische aspect ervan uit het gezichtsveld verdwijnt. Dat methodische in het handelen van de begeleider is onder andere door Haan treffend geformuleerd als: 'je hoeft niet te *weten* wat je moet doen, je moet het eerder gewoon gaan vinden dat je iedere keer weer opnieuw moet gaan *uitzoeken wat je moet doen*' (geciteerd in: Merkies 2000b, p. 19).

Fase van het coachingsproces

Coaching bestaat meestal uit een traject van een aantal bijeenkomsten. Elk traject heeft een begin en een eind. Het is aan de coach om dit traject procesmatig vorm te geven, dat wil zeggen zorgen voor een begin, voor de formulering van een duidelijke en werkbare doelstelling, voor het gericht werken aan de doelstelling, voor het nagaan en beoordelen in hoeverre de doelstelling ook behaald is en voor de evaluatie en afronding van het traject. Dat vergt gedurende het traject steeds andere activiteiten van de coach.

Individualiteit van de klant

Klanten kunnen aanzienlijk van elkaar verschillen, bijvoorbeeld in positie binnen de organisatie, mate van motivatie en deskundigheid, persoonlijke leerstijl, leertempo en leerruimte, en socialisatie door sekse en/of cultuur. Het is aan de coach om het eigen handelen af te stemmen op de diversiteit van de cliëntèle. De een heeft meer of andere sturing nodig dan de ander, juist als het gaat om tot een grotere mate van zelfsturing te komen. Zeker bij verschillende personen en rollen binnen een team, is het zaak dat de coach de verschillen productief weet te maken.

Ontwikkeling van het leerproces

Een coachingsproces is een leerproces gericht op een bepaald resultaat. Het is aan de coach om daartoe een passende leeromgeving te creëren. Wat passend is hangt ook af van het leerproces van de klant. De klant laat op allerlei manieren merken wat bevorderlijk en wat remmend is voor het eigen leerproces. Het is de competentie van de coach dergelijke uitingen waar te nemen en te doen wat nodig is in de leeromgeving om het leerproces van de klant zo productief mogelijk te laten verlopen. Korthagen (o.a. 1998) hanteert een spiraalmodel van leren, dat de coach houvast kan bieden in de keuze van zijn handelingen. Soms gaat het daarbij om ondersteunen, bemoedigen, of prikkelen, soms ook om het stimuleren om - elders - nieuwe ervaringen op te doen, of om onbekend materiaal aan te bieden. Ook de manier van leren van de klant kan aandacht krijgen, opdat deze in staat gesteld wordt om effectiever te leren.

Organisatiecontext

Coaching vindt altijd plaats binnen de context van een organisatie. Organisaties zijn er in allerlei soorten en maten en verkeren in verschillende stadia van ontwikkeling. Coaching binnen of voor een organisatie vergt van de coach dat hij zich met zijn concrete aanbod ten opzichte van de organisatie en ontwikkelingen daarbinnen kan positioneren. Dat betekent onder andere dat hij de vraag van de klant tegen de achtergrond van die organisatie betekenis kan geven.

Expliciteren en verantwoorden

Expliciteren en verantwoorden van het eigen handelen is volgens ons van belang voor de coach zelf, voor de klant, en voor de beroepsgroep in ontwikkeling. Als het gaat om de ontwikkeling van coaching als professie vinden we het van belang dat de coach in staat is om de eigen worstelingen met het vak te relateren aan de (voorlopige) oplossingen die door andere professionele begeleiders in vakliteratuur is neergelegd. Volgens ons is dat de manier om het eigen optreden steeds beter te funderen, en vanuit de theorie professionele normen te hanteren, die desgevraagd expliciet gemaakt kunnen worden.

Ontwikkelen professionaliteit

Het coachingsproces krijgt mede vorm vanuit de eigen manier van waarnemen van de coach (het zogenaamde 'raster', zie Merkies 2000a, p. 48-49). Het is in het belang van de klant dat de coach een reële inschatting kan maken van de eigen mogelijkheden en beperkingen, en dat hij de eigen bekwaamheid ook blijft ijken aan ontwikkelingen in het beroep. Het voortdurend aanscherpen van de eigen professionaliteit door het creëren van een leeromgeving voor zichzelf (bijvoorbeeld in intervisie) is een voortdurende opgave voor de coach.

Ontwikkeling van een professie

Coaching is een begeleidingsvorm in opmars. De methode lijkt veelbelovend en trekt velen aan, met als gevolg een zeer diverse praktijk. Of al die praktijken de beloften ook waar kunnen maken is vooralsnog niet helder. Het in dit artikel geformuleerde competentieprofiel biedt volgens ons de mogelijkheid om op een iets abstracter niveau naar het handelen van coaches te kijken. Dat maakt het ook mogelijk om verder in gesprek te gaan over de ontwikkeling van coaching als beroep, zodat we de praktijk van coaching al doende kunnen professionaliseren. Onze ervaring is namelijk dat methodisch verantwoorde coaching niet bepaald gemakkelijk is. De moeilijkheden worden pas goed zichtbaar bij gericht waarnemen in de praktijk. Voortdurend dienen zich dilemma's aan voor de coach waarbij het zijn opgave is om die dilemma's beter te leren hanteren.

In het voorbeeld gaat het om dilemma's als:

- Is het voor deze marketingmanager helpend om me meer te richten op de persoon of juist meer op de context?
- Welke werking gaat ervan uit dat deze klant zelf opdrachtgever is; is het toch niet zinvol om haar leidinggevende erbij te betrekken?
- Is het gezien haar vraagstelling van belang om al in een vroeg stadium onze onderlinge interactie te bespreken of kan ik daar beter mee wachten?
- Is er voldoende ruimte voor verder onderzoek of zorg ik voor gelegenheid om op tijd te gaan oogsten?
- Etcetera.

Het lijkt ons de moeite waard om dit soort dilemma's binnen de beroepsgroep verder te onderzoeken.

Literatuur

Boomen, F. van den, M. Hoonhout & R. Merkies (2001). Over coaching en leren coachen. In: *Supervisie in opleiding en beroep I*, 2001. Houten, Bohn Stafleu van Loghum, pp.7-23.

Corte, E. de (1995). Learning Theory and Instructional Science. In: P. Reimann & H. Spada (eds.) *Human learning in humans and machines*. Oxford, Pergamon, pp. 97-108.

Hoekstra, H.A. & E. van Sluys (1999). *Management van competenties. Het realiseren van HRM*. Assen, Van Gorcum.

Korthagen, F.A.J. (1998). De reflectieve organisatie. Naar systematiek in de relatie tussen werken en leren. In: P.W.J. Schramade (red.) *Handboek Effectief Opleiden*, 13.5-1.

Merkies, Q.L. (red.). (2000a) *Verwerven van het supervisorschap*. Leuven-Apeldoorn, Garant, 201 pp.

Merkies, Q.L. (red.). (2000b) *Reflecteren door professionele begeleiders*. Leuven-Apeldoorn, Garant, 177 pp.

Samenvatting

De praktijken van coaching zijn divers. In dit artikel geven de auteurs aan wanneer coaching een optie is en wat er volgens hen kenmerkend aan is. Zij omschrijven een aantal centrale kenmerken van coaching en vragen zich vervolgens af wat iemand tot een competente coach maakt. Uit hun omschrijving van coaching leiden zij een zevental competenties af waarover een bekwame coach dient te beschikken. Zij claimen dat die competenties noodzakelijk en voldoende zijn om verder onderzoek naar coaching mogelijk te maken. Daarbij pleiten zij ervoor om het concrete handelen van de coach expliciet te maken en te onderzoeken op grond waarvan een coach besluit om iets te doen of juist te laten. Verantwoording van het handelen van coaches kan volgens hen een bijdrage leveren aan de verdere professionele ontwikkeling van coaching.

Gepubliceerd in: Opleiding en Ontwikkeling 10/2002 p. 19-22