

Wat een coach zoal doet en laat

Fer van den Boomen

Introductie

Als coachen van collega's een belangrijke activiteit is die je professioneel invulling wilt geven, wordt het steeds meer een 2^e beroep. Een beroep dat je invulling geeft naast – of in aanvulling op- het eerste beroep van manager, adviseur, trainer/opleider, hulpverlener, etc. Die beide beroepen kunnen op gespannen voet met elkaar komen te staan. Bijvoorbeeld: als eindverantwoordelijk manager heb je een direct belang bij de resultaten die de medewerker levert, terwijl 'fouten maken' en ervan leren voor coaching juist van belang is. Of: als adviseur denk je allang te weten wat de beste manier is om een kwestie aan te pakken, terwijl coaching meer gericht is op het zoeken naar *eigen* oplossingen.

Bij coaching zijn andere waarden in het geding dan bij managen, adviseren, opleiden of hulpverleners. Coachen als 2^e beroep vorm kunnen geven betekent om kunnen gaan met verschillende waardesystemen, en met name de kernwaarde van coaching vorm kunnen geven. Die kernwaarde is om de ander in de gelegenheid te stellen om *zelf* betekenis te creëren. In de praktijk van het coachen komt dat neer om de ander te faciliteren om 'van binnen naar buiten' te leren. En dat maakt in de regel nogal een verschil met de manier van veranderen zoals die vanuit het 1^e beroep is aangeleerd: de ander 'van buiten naar binnen' laten leren (door instructie, in te oefenen of te helpen). Bij coaching past dus niet zozeer een behandelplan dat door de deskundige begeleider wordt opgesteld, als wel een voortdurende bereidheid om samen met de ander op onderzoek te gaan naar wat hem in deze situatie verder brengt.

Wat doet en laat een coach zoal om de eigen betekenisgeving van de ander te stimuleren? We illustreren dat in dit hoofdstuk aan de hand van een (fictief) voorbeeld van een interne coach:

Johan is als middenmanager werkzaam bij de rijksoverheid. Hij wordt geacht een nieuw project op te starten, maar komt daar een aantal moeilijkheden in tegen. Via bemiddeling door zijn baas heeft hij een interne coach toegewezen gekregen van een ander departement. De coach werkt op een vergelijkbaar middenkader-niveau als Johan. De coach en Johan kennen elkaar niet en zij zijn ook actief op verschillende werkerreinen.

Bij de uitwerking van deze casus hanteren we losjes op de achtergrond het competentieprofiel voor coaches van Stichting Coach! (zie www.stichtingcoach.nl) . Dat profiel verheldert wat voor competenties er bij coaching komen kijken.

1. Interactie vormgeven

Alle interactie bij coaching is betekenisvol. Dat begint al bij het allereerste contact. Wie belt wie? En wat bespreek je dan? Ga je uitgebreid telefonisch in gesprek, of maak je een eerste afspraak? Hoe maak je met andere woorden een begin met coachen?

De (toekomstige) coach van Johan wordt gebeld, en stelt aan de telefoon voor om een oriënterend gesprek af te spreken, op de kamer van de coach. Zijn overweging daarbij is dat hij zo wat afstand creëert voor Johan tot zijn eigen werkplek, zodat hij in alle rust over zijn functioneren kan praten. Hij heet Johan welkom, laat hem plaatsnemen in een gemakkelijk zitje, zorgt voor koffie en thee, en schakelt de

telefoon door naar zijn secretaresse. Hij opent zelf het gesprek door aan te geven dat hij hierin graag drie onderwerpen aan bod wil laten komen: in eerste plaats wederzijdse kennismaking, vervolgens bespreken wat de verwachtingen van Johan voor het coachinstraject zijn, en ten slotte onderzoeken of hij als coach inderdaad een bijdrage kan leveren aan wat Johan verwacht. Johan vindt dat een prima idee, en de coach vraagt: 'zou jij willen beginnen met je voor te stellen?'

Beide betrokkenen in coaching zijn samen verantwoordelijk voor de manier waarop ze hun onderlinge interactie vormgeven; beiden zijn volwassen mensen die in principe gezond en bekwaam functioneren. De interactie verloopt tussen gelijkwaardigen, maar niet tussen gelijken; de coach verleent een bepaalde dienst, en heeft daartoe een belangrijke taak om een samenwerking tot stand te brengen die de ander stimuleert in zijn leerproces. Overigens: hoe noem je die 'ander'? 'Gecoachte'? Dan lijkt het alsof wat er in coaching gebeurt vooral iets is dat de gecoachte passief ondergaat. 'Cliënt' dan? Dat roept weer associaties op met hulpverlening. En 'coachee' klinkt weer zo Amerikaans. In dit hoofdstuk houden we het maar op 'klant', om de dienstverleningsrelatie te benadrukken. Ook al gaat het hier om een 'interne klant'.

Johan reageert op de uitnodiging van de coach met: 'tsja, wat moet ik over mezelf zeggen? Wat wil je van me weten?' De coach merkt het appèl van Johan, maar gaat er niet in mee om hem te interviewen. Hij vindt het van belang dat Johan zelf bepaalt wat hij wel of niet wil zeggen, en dringt vriendelijk aan met: 'Wat wil je dat ik van je weet om bij te kunnen dragen aan in het kader van dit coachingstraject?' Het balletje ligt dan weer bij Johan: aan het werk!

Een coach heeft een zekere sensitiviteit voor wat er in de interactie gebeurt. Dat betekent dat zijn aandacht niet alleen uitgaat naar *wat* iemand zegt (de inhoud van zijn verhaal), maar ook naar *iemand* die wat zegt. Wat die daarmee van zichzelf (verbaal en nonverbaal) aan expressie laat zien, en welk appèl er van de ander uitgaat op hemzelf als coach. Een coach is in staat om de relatie met zijn klant op een productieve manier vorm te geven. Hij kan de verschillende aspecten van communicatie zoals inhoud, expressie, appèl en relatie (zoals geformuleerd door Schultz von Thun, 1982) hanteren. Elke interactie vanuit de coach is immers ook te zien als een interventie. Dat vraagt om een zekere interactieve zorgvuldigheid, zonder echter overdreven omzichtig te worden. Een coach doet het nodige om de interactie op een vloeiende manier te laten verlopen, gebaseerd op empathie en respect enerzijds, maar ook op confrontatie en uitdaging anderzijds. Hij kan nabij zijn, maar ook afstand houden, en is in staat om bij eventuele communicatiestoringen ook te verhelderen wat er in de interactie tussen coach en klant gebeurt (meta-communicatie).

In de interactie is vooral van de kant van de coach de nodige flexibiliteit vereist; als de interactie wat lijkt te stokken, is dat niet zozeer een tekortkoming van de klant (die 'weerstand' heeft), maar meer een signaal aan de coach dat wat die doet niet helemaal past bij wat de klant op dat moment nodig heeft (een appèl om iets anders te doen). De interactie in coaching is metaforisch te zien alsof het een soort dans is, die ter plekke door de beide dansers wordt uitgevonden.

2. Resultaatgericht werken

Meestal zal er wel een aanleiding bestaan, op grond waarvan iemand besluit tot een begeleidingstraject. Wat is dan de verwachting van dat traject? En wie heeft die verwachting: de klant zelf, of heeft zijn baas ook nog verwachtingen (en komen die overeen)? En zijn al die verwachtingen reëel?

Johan vertelt de coach het een en ander over zijn project. Het gaat om een belangrijk pilotproject waar zijn baas veel van verwacht, maar dat politiek vrij gevoelig ligt. Zelf ziet hij het projectleiderschap ook als een uitdaging, maar hij geeft aan dat het wat moeizaam van de grond komt. Hij heeft het beoogde projectteam niet zelf samen kunnen stellen, en moet het maar zien te rooien met wie hij de komende tijd tot zijn beschikking heeft. Bovendien heeft hij het zelf erg druk, en heeft hij eigenlijk te weinig tijd om het geheel op te starten. Hij hoopt dat collegiale coaching hem kan helpen een stap in de goede richting te zetten.

Niet altijd levert de directe aanleiding een coachingsvraag op. Zoals Johan het hier formuleert is er ook nog geen sprake van een duidelijke hulpvraag. Een coachingsvraag zal ook niet altijd meteen helder op tafel kunnen worden gelegd. Dat is een zoekproces tussen coach en klant. Cauffman (2001) onderscheidt hierin vier typen relaties: een voorbijgangerrelatie (geen hulpvraag, bijvoorbeeld: 'mijn baas heeft me gestuurd'), een zoekerrelatie (zoals Johan, met een vage en/of slecht omliggende hulpvraag), een koperrelatie (een klant met een werkbare hulpvraag maar zonder toegang tot hulpmiddelen: 'zeg jij maar wat ik in deze situatie kan doen'), en een co-expertrelatie (klanten die in staat zijn eigen hulpmiddelen op een nuttige manier te gebruiken, klanten kortom die een coach zich toewenst).

Coaching is gericht op het realiseren van een gewenste verandering in het functioneren van een medewerker binnen de organisatie. Dat betekent dat een coach op een bepaalde manier weet aan te sluiten bij de vraagstelling van de klant. Een coach zal ernaar streven om samen met de klant werkbare doelen te formuleren, eventueel ook in samenspraak met de opdrachtgever.

Een manier om die doelen te verhelderen is door expliciet te maken wat er aan het eind van het traject anders zal zijn, dan nu het geval is. Wat doet de medewerker dan anders (in de zin van sneller, beter, effectiever) dan nu? Een handzame manier om tot werkbare doelen te komen is door ze zo SMART mogelijk te formuleren. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar (of: Merkbaar), Acceptabel (of: Attractief), Realistisch en Tijdgebonden. Een SMART-doel kan wellicht meer houvast bieden als het in een zin gegoten wordt. Dan krijg je zoiets als: 'aan het eind van ... (een bepaalde periode of een bijeenkomst) (T) ben ik in staat om.../kan ik ... /weet ik.../ herken ik...(R) m.b.t. ... (het onderwerp of de inhoud) (S), zoals kan blijken uit... (M), en dat is van belang vanwege...' (A).

Johan formuleert met hulp van de coach als doel voor coaching: 'over 3 maanden ben ik in staat gebleken om een projectplan op te stellen, dat door alle betrokkenen -inclusief de opdrachtgever- wordt gedragen, en dat als basisdocument dient voor de pilot gedurende de komende 2 jaar'

Een coach zal de begeleiding zo doelgericht mogelijk houden, zonder overigens te kunnen garanderen dat die doelen ook daadwerkelijk behaald worden. Wat het uiteindelijke resultaat van de begeleiding is, is afhankelijk van veel factoren, die de coach zelf niet in de hand heeft. Een coach heeft echter wel een inspanningsverplichting m.b.t. de doelen, en bewaakt mede dat deze doelen als een rode draad door de begeleiding heenlopen (of dat ze worden bijgesteld). Daarom zal hij ook monitoren in hoeverre de gesprekken bijdragen aan het bereiken van die doelen, bijvoorbeeld door te vragen: 'en, wat heeft dit gesprek je opgeleverd? Wat heb je ervan geleerd?' Of ook tussentijds: 'we zijn nu halverwege het traject, kun je aangeven in welke mate je al gevorderd bent in het bereiken van je doelen?' En –meer aan het einde van het traject- draagt een coach eraan bij dat de klant de resultaten ook expliciet formuleert (en eventueel aan de opdrachtgever rapporteert), en besteedt hij er aandacht aan hoe het geleerde kan beklijven als de coach vertrokken is.

3. Leerprocessen begeleiden

Als helder is wat de klant voor doelen nastreeft, blijft de vraag langs welke weg hij die doelen ook kan realiseren. Dat zal niet in een keer lukken: wat heeft hij daarvoor *te leren*? En wat voor een begeleidingstraject kan de klant in de gelegenheid stellen om dat ook voor mekaar te krijgen?

De coach onderzoekt met Johan wat hij te leren heeft om zijn doel te realiseren. Al pratend realiseert Johan zich dat hij in feite drie leerdoelen heeft:

Leren prioriteiten te stellen voor het project binnen zijn drukke werkzaamheden

Leren om de verschillende belangen van de betrokkenen (leidinggevende, opdrachtgever en projectleden) te verhelderen en productief te maken

Leren om de teamontwikkeling van het projectteam te stimuleren

Vervolgens onderzoeken beiden wat voor een traject Johan daarin kan ondersteunen. De verwachting is dat hij daar niet een heel fundamentele verandering voor door zal moeten maken. Hij heeft immers al redelijk wat ervaring als manager, maar merkt dat deze pilot dermate complex is dat het hem wel voor extra uitdagingen stelt die hij niet zonder meer tot een goed einde denkt te brengen. Hij wil graag een aantal lastige situaties die hij verwacht tegen te komen met de coach bespreken. In overleg spreken beiden af dat een vrij kort maar redelijk intensief traject het meest passend zal zijn voor zijn leerproces. De coach daagt Johan uit om daar gerichte inspanningen voor te leveren. Hij stelt voor dat Johan zich goed voorbereidt voor de gesprekken door telkens een actuele vraagstelling naar hem toe te mailen, en na afloop van elk gesprek een reflectie op schrift toe te sturen: 'Dan heb je er het meeste aan!' Dat lijkt Johan wel wat, al heeft hij nog niet zo'n idee wat dat allemaal precies inhoudt.

Coachen richt zich niet zozeer op een eenmalig succes, maar op een min of meer blijvende verandering. De klant heeft aan het einde van een traject iets verworven waar hij vooraf nog niet over beschikte. Hij komt bij een coach om iets te leren, en de coach biedt hem daartoe de gelegenheid. Aan de coach de taak om daarbij zo goed mogelijk af te stemmen op de klant. Of beter: op wat hem stimuleert in zijn leerproces.

De verleiding is ook hier om als coach te zwichten voor een of andere versie van het 'arts-patiënt' model ("dit is je probleem, en daarvoor is dit de oplossing"). Coaching vraagt meer om een benadering die aansluit bij wat Schein (2000) over proces-adviesing heeft geschreven. Proces-adviesing maakt het mogelijk om samen met de klant (en eventueel ook met de opdrachtgever) op onderzoek te gaan naar wat passend is om verder te komen. Uitgangspunt van Schein is dat je als begeleider nooit voldoende weet over de situatie van de ander om specifieke aanbevelingen te kunnen doen over wat de ander zou moeten doen om zijn problemen op te lossen. De veronderstelling is veeleer dat je de ander alleen kunt leren om zichzelf te helpen. Doel is dan om een effectieve begeleidingsrelatie met de klant tot stand te brengen, op basis waarvan klant en begeleider *samen* een diagnose kunnen opstellen en een passende remedie kunnen ontwikkelen. Onderdeel van het leerproces is om samen te onderzoeken wat er te leren valt en hoe de onderlinge samenwerking daaraan kan bijdragen.

Wat je in die samenwerking concreet als coach te doen staat, of wat je beter kunt laten, is een voortdurend proces; een voortdurend proces van contracteren. Voor een deel is wat coach en klant afspreken ook expliciet te maken in de vorm van een formeel contract.

De coach spreekt in overleg met Johan het volgende traject af en legt dat vast in een contract:

Doel van het traject voor Johan is het opstellen van een projectplan voor de pilot dat door alle belanghebbenden gedragen wordt

*Het aantal coachingsgesprekken bedraagt 7 bijeenkomsten van 1 uur
De frequentie van de gesprekken is 3 wekelijks op een vaste dag en vast tijdstip
De plaats waar de gesprekken plaatsvinden is werkkamer van de coach
De werkwijze tijdens het traject is als volgt : Johan brengt elke gesprek
onderwerpen m.b.t. tot het project in die hem bezighouden, Johan en coach gaan
daar in coaching mee aan de slag om er gericht van te leren, en Johan reflecteert
na afloop van elke bijeenkomst schriftelijk op wat het gesprek hem heeft
opgeleverd, en hoe hij met de uitkomst ervan experimenteert in het werk
Afgesproken wordt dat wat tussen coach en klant besproken wordt vertrouwelijk
is (voor wat de coach betreft binnenskamers blijft)
Na 3 gesprekken evalueren coach en Johan over de voortgang van het traject en
stellen zij de doelen en/of de werkwijze bij
Voor de laatste bijeenkomst stelt Johan op schrift wat het traject hem heeft
opgeleverd, en hoe hij het leerprocesna het traject voortzet
Johan rapporteert zelf mondeling over vorderingen aan zijn direct leidinggevende.
De coach heeft geen contact met de leidinggevende van Johan buiten hem om
Aan het traject zijn geen directe kosten verbonden*

Coachen is gericht op leren van ervaringen in het werk. De taakverdeling tussen coach en klant is tijdens het begeleidingstraject complementair: de klant wordt geacht te leren, en de coach draagt zorg voor het inrichten van een leeromgeving die hem daartoe uitdaagt. Wat stimulerend is voor het leerproces kan sterk verschillen. Het kan leerzaam zijn om een klant die heel veel meemaakt, stil te laten staan bij wat hij ervaart, om daarvan te leren. Maar het kan ook stimuleren om een boek aan te bevelen, een rollenspel te doen of de klant op de werkplek te bezoeken en hem ter plekke feedback te geven op wat hij doet.

Wat je als coach doet hangt af van in hoeverre het de klant al dan niet lukt om zijn leerproces voort te zetten. Het verwerven van kennis verloopt volgens Korthagen op een cyclische manier: als coach beoog je een leerspiraal op gang te brengen en te houden, waarbij de klant een aantal stadia doorloopt. Als coach stel je de klant achtereenvolgens in de gelegenheid om te handelen, bied je ondersteuning om op de aldus opgedane ervaringen terug te blikken, draag je bij om essentiële aspecten die er een rol in hebben gespeeld te formuleren, stimuleer je om alternatieven voor het handelen te ontwikkelen en daar een keuze in te maken, en concretiseer je hoe hij dat in de praktijk gaat uitproberen. Dat levert weer nieuwe ervaringen op om op te reflecteren, etc. (Korthagen e.a. 2002).

In zoverre het de coach lukt om in zijn bijdrage zodanig te differentiëren dat hij een krachtige leeromgeving met die specifieke klant vormgeeft, kan deze bijleren of afleren of omleren of nog iets anders. Kan hij leren wat hij zonder de coach waarschijnlijk ook wel zou leren, maar dan hopelijk beter of sneller.

4. Zelfsturing bevorderen in werken en leren

Coaching is erop gericht de ander 'in beweging' te krijgen. Hoe doe je dat dan? Hoe stimuleer je een leerproces bij de klant zonder de verantwoordelijkheid over te nemen? Hoe stuur je op zelfsturing?

Johan komt na het oriënterend gesprek voor het eerst naar zijn afspraak met de coach. Hij heeft de coach geen bericht gestuurd met een vraag waar hij het over wil hebben. Hij geeft aan dat hij weet niet zo goed wat een goede inbreng voor coaching is. De coach vraagt hem: 'kun je iets vertellen over wat je op dit moment bezig houdt m.b.t. het rproject?' Johan vertelt een verhaal over de perikelen rondom de start van het project. De coach volgt hem zoveel mogelijk in dat verhaal. Hij luistert, stelt

verhelderingsvragen en vat zo nu en dan samen wat Johan zegt, waarbij hij oplet om Johan in de gelegenheid te stellen om zijn eigen verhaal te vertellen (en niet iets toe te voegen waar hij zelf als coach in geïnteresseerd is). Wanneer Johan alle kanten opwaaiert en de coach de indruk krijgt dat hij het contact met zijn eigen verhaal wat lijkt te verliezen, biedt hij een alternatieve manier aan om het verhaal te vervolgen. Hij vraagt: 'hoe zou je voorgaand verhaal in een kernzin kunnen samenvatten?' Johan: 'Tja, het is allemaal een beetje "half-half"'. Waarop de coach voorstelt: 'is dat "half-half" iets om hier in het gesprek nader te onderzoeken?'

De belangrijkste rol die een begeleider in een gesprek met een klant speelt is volgens Nijk die van een medemens met wie te praten valt, die luisterend de ruimte weet te scheppen, die in hemzelf verloren dreigde te gaan (Nijk 1978). Een coach zal dus vooral volgen, maar zal ook zeker moeten sturen om niet in 'meer van hetzelfde' te blijven hangen.

Een coach stuurt op een wat paradoxale manier: hij stuurt op zelfsturing. Zelfsturing is volgens Vandamme te omschrijven als het vermogen om zichzelf aan te sturen om bepaalde zaken op zich te nemen en doelen te bereiken. Die mate van zelfsturing kan variëren. Op het laagste niveau functioneert iemand zonder doelen, op de automatische piloot. Op het hoogste niveau heeft de persoon ook geen doelen, maar om een andere reden: het proces leidt zichzelf (Vandamme 2003).

De sturing van de coach zal variëren naar gelang de zelfsturing van de klant, en is er steeds op gericht om een stimulerende leeromgeving voor de klant te creëren. Dat betekent onder andere dat de coach zich niet met de inhoud van het werk bemoeit. Daar is de klant zelf verantwoordelijk voor; die maakt zelfstandig eigen keuzes in de uitvoering van het werk. Hij zal dus ook een zekere mate van terughoudendheid betrachten om de zelfsturing door de klant niet onnodig onder druk te zetten. Is de zelfsturing van de klant beperkt, dan zal er een strakkere sturing door de coach nodig zijn. Omgekeerd: is de mate van zelfsturing hoog, dan zal het passend zijn om slechts losjes te sturen. En wellicht kan de coach de ander ook uitdagen om zich iets zelfsturender op te stellen dan hij gewend is.

De coach schat in dat Johan zichzelf niet zo erg sterk stuurt, en stuurt erop om hem in contact te brengen met zijn eigen bronnen, in de hoop dat hij van daaruit een stapje kan maken: Zo kan hij aan Johan vragen: 'heb je dit al eens eerder in een project meegemaakt? En wat deed je toen? Zou die ervaring je iets op kunnen leveren voor wat je nu te doen staat?'

De sturing van de coach bestaat er niet zozeer uit dat hij een diagnose maakt, buiten de klant om, en van daaruit tot een interventieplan komt. Over het algemeen zullen juist vragen die de *eigen betekenisgeving* door de klant zelf stimuleren het meest leerzaam zijn, omdat die de eigen oplossingsmogelijkheden mobiliseren. Reflectieve vragen als: wat beoogde je in deze situatie? Wat zegt je beleving hierover? Wat heb je nodig om verder te komen? Waar zit voor jou de uitdaging? Waar ben je naar op zoek? Heb je nog andere manieren om er naar kijken? Wat vermoed je dat de consequenties zijn als je doet wat je jezelf voorneemt? Dat soort vragen dragen bij aan het leren 'van binnenuit' in plaats van 'van buitenaf'.

Een coach kan echter ook een stapje verder gaan door de klant stimuleren om mee te sturen in wat hij nodig heeft om tot leren te komen. Hij richt zich daarmee ook op het bevorderen van *zelfsturing in het eigen leerproces* van de klant. Bijvoorbeeld door aan de klant te vragen of de coach nog steeds een passende leeromgeving aanbiedt, of dat de klant iets anders van hem zou willen.

De coach vraagt op een gegeven moment aan Johan: 'zijn we zo op een voor jou leerzame manier bezig met dit onderwerp? Wil je er nog verder op door, of kun je nu zelf verder? Of wil je misschien iets anders van mij?'

Indien het lukt om de klant te leren hoe hij zijn eigen leerproces kan sturen, wordt de klant in staat gesteld om levenslang (of een carrière lang) te leren.

5. Een relatie leggen met de werkcontext

Coachen speelt zich niet in het luchtledige af. Waar komt de organisatie in beeld? Hoe betrek je die er op een leerzame manier in?

Het valt de coach op dat Johan, als hij het over het project heeft, vooral van zijn eigen perspectief uit lijkt te gaan. Hij heeft het over wat hem daarin boeit, wat hij er belangrijk aan vindt, en wat hem belemmert. Waar zijn de andere belanghebbenden gebleven? Die lijken de coach gezien de leerdoelen van Johan wel van belang. Heeft hij daar wel voldoende oog voor? Hij besluit de volgende -reflectief bedoelde- vraag te stellen: 'Tot nu toe heb je het vooral over je eigen beleving binnen het project. Hoe zouden je medewerkers het ervaren? En wat zou je baas ervan vinden?'

Colegiale coaching vindt plaats binnen organisaties. Tijdens de contractering spelen niet alleen de wensen van de medewerker, maar ook de eisen vanuit de organisatie een rol. Ook aan het einde van een traject is een relevante vraag of de resultaten van coaching ook inderdaad merkbaar zijn op de werkvloer. Die vraag kunnen coach, klant en opdrachtgever ter afronding van het traject in een driegesprek onderzoeken. Net als de vraag hoe het leertraject kan worden voortgezet als de collegiale coaching is afgelopen.

Aan het begin en aan het einde van een traject komt de organisatie duidelijk op de voorgrond te staan. Maar ook *tijdens* de gesprekken zal steeds op de achtergrond de vraag spelen wat de invloed vanuit de organisatie is, en wat de klant zelf voor invloed uit kan oefenen op de organisatie. Het is aan de coach om sensitief te zijn voor wat de druk vanuit de organisatie is, of wat er aan speelruimte binnen de organisatie aanwezig is, en dat op een passende manier onderdeel te laten zijn van de gesprekken.

Als het een collega is die het traject verzorgt, zal de werkcontext vrij nadrukkelijk in beeld zijn. Coach en klant zijn immers afkomstig uit dezelfde organisatie. Beide partijen zullen dan waarschijnlijk wel een notie hebben van 'hoe het hier werkt'. De vraag is wel of die noties ook overeenkomen. Wat voor beelden hebben coach en klant van de eigen organisatie? En hoe kan de coach zijn eigen beeld op een productieve manier ter beschikking stellen aan het leren van de klant?

Dat vraagt om als coach op een behendige manier de context mee te laten wegen in coaching: 'hoe speelt de organisatie mee in jouw manier van kijken?' Maar niet zozeer omdat hij erop gericht is om zelf, 'buiten de ogen van de klant om', een eigen plaatje te maken van wat past in de organisatie. Maar juist vanuit een gerichtheid op hoe de klant voor zichzelf, 'via zijn *eigen* ogen', een plaatje daarvan maakt. Alert zijn op hoe de klant zijn eigen werkelijkheid 'construeert' met behulp van aspecten uit die context. Wellicht zitten in die constructie elementen die bij de coach verwondering opwekken. Dan kan hij die verwondering eventueel aan hem voorleggen, indien hij vermoedt dat het leerzaam kan zijn voor de klant. Niet vanuit: 'ik zie ik zie wat jij niet ziet, en jij moet dat ook gaan zien', maar meer vanuit: 'ik zie iets, en misschien heb je er iets aan als ik zeg wat dat is?' Meer in de vorm van een hypothese, dan als een voldongen feit: 'ik heb de indruk dat je zus-en-zo kijkt, klopt dat?' Dus inclusief de mogelijkheid dat zijn hypothese onjuist is, en met een appèl op de klant om mee te sturen.

De coach vraagt aan Johan: 'Je lijkt ervan uit te gaan dat plannetjes die op papier staan ook zo worden uitgevoerd. Ik vraag me af of dat realistisch is. Hoe kijk jij eigenlijk aan tegen veranderingsprocessen binnen onze organisatie?'

Om als coach sensitief te kunnen zijn voor de context vraagt dat van hem dat hij beschikt over verschillende perspectieven op organisaties en op veranderen van organisaties. Vanuit de organisatiekundige hoek zijn hier boekenkasten over volgeschreven. Zie voor een overzicht van een aantal centrale perspectieven op organiseren, managen en veranderen bijvoorbeeld de Caluwé e.a. (2002).

6. Professioneel werken

Coachen is niet hetzelfde als een goed gesprek voeren met een collega; dat kan bij het koffie-automaat ook. Onder collega's treedt ook al snel een soort ping-pong gesprek op: 'ja, dat heb ik ook, en ...'. Hoe waardevol dergelijke gesprekken ook kunnen zijn, coachen wordt productiever met een meer methodische aanpak.

Inherent aan coaching is dat een coach zichzelf meeneemt in het gesprek. Een coach is dus geen neutrale spiegel, die de klant objectief reflecteert, maar eerder een mens van vlees en bloed, die zijn eigen manier van kijken meebrengt. Maar wel iemand die bekend is met hoe hij zelf kijkt, en hoe hij op grond daarvan handelt, inclusief eigen mogelijkheden en beperkingen.

In de regel zal een coach op grond van wat er allemaal in coaching gebeurt een heleboel keuzemogelijkheden hebben om iets te doen of juist te laten. En dat kan, zoals we in een ander boek hebben uitgewerkt, tot een aantal spanningsvelden leiden, zoals de spanning tussen individu en organisatie, tussen doel en proces, en tussen leren en presteren (zie van den Boomen e.a. 2004). Het is in coaching telkens weer opnieuw uitzoeken naar hoe je verder kunt gaan. Dat is de kern waar een coach in zijn begeleiding voor staat.

Misschien *lijkt* een goede coach daarbij, zoals Lingsma (1999) stelt, lui. Maar ondertussen vraagt een coach zich tijdens een gesprek tegelijkertijd voortdurend af: wat kan de klant al, wat nog niet, waar is hij aan toe, waaraan nog niet, wat heeft hij nodig, welke ondersteuning kan hij voor zichzelf regelen, hoe kan ik hem stimuleren om een volgende stap te zetten, hoe kan de organisatie daaraan bijdragen, etc.?

Om het begeleidingsproces voor de klant concreet handen en voeten te geven kan een coach gebruik maken van een aantal beproefde modellen, zoals het GROW-model van Whitmore, een van de grondleggers van coaching (Whitmore 2003). GROW staat voor: Goal (bepalen van het doel van de bespreking en voor de langere termijn), Reality (toetsen van de huidige aanpak en de huidige situatie), Options (onderzoeken van alternatieve strategieën of handelwijzen), en Will (besluiten wat de klant daadwerkelijk wanneer en hoe gaat doen).

Voorbeeld van een toepassing van het GROW-model:

Coach: Wat wil je aan het eind van dit gesprek bereikt hebben (Goal)?

Johan: Dat ik een manier heb om de opdrachtgever ervan te overtuigen dat het project op basis van dit plan van start kan gaan

Coach: Wat zijn de criteria van de opdrachtgever om groen licht te geven (Reality)?

Johan: Vooral dat dit project een oplossing biedt voor de geconstateerde problemen. Dat zit wel snor; dat heb ik inmiddels uitgebreid met hem doorgesproken. Vooral dankzij onze gesprekken overigens... Verder; dat er geen overschrijding van het budget gaat plaats vinden; daar zijn eerder wel eens forse problemen door ontstaan, die hem bijna zijn kop hebben gekost

Coach: Wat voor mogelijkheden heb je om daaraan te kunnen voldoen (Options)?

Johan: Hmm, ik kan nog proberen om wat extra marges in te bouwen, of nog eerder afspraken maken voor het geval budgetoverschrijdingen dreigen, of, tja, ik weet niet goed; ik ben zelf ook niet zo handig met cijfertjes

Coach: Wat zou je kunnen helpen?

Johan: Ja, wat ik kan doen is de financiële man meenemen naar de presentatie; die heeft daar veel meer zicht op!

Coach: Zo te horen heb je een manier gevonden. Wat ga je nu concreet doen (Will)?

Johan: Ik neem die whizzkid mee, of wacht; ik spreek het vooraf eerst nog een keer met hem door; dan lukt het me vast om een fiat te krijgen

Coach: Helder, en wat leer je hier nu van voor een volgende keer?

Het GROW-model kan de coach een houvast bieden om een coachingsgesprek, of zelfs een heel traject, vorm te geven. Zo zijn er in de literatuur over coaching wel meer procesmodellen te vinden. Moeilijkheid is echter dat uit de fasen van een proces niet automatisch valt af te leiden wat een coach kan doen om een specifieke fase zo optimaal mogelijk in te richten. En ook de vraag onder welke voorwaarden, en hoe, door de coach een overgang is te maken van de ene naar de andere fase, is uit een model niet eenduidig af te leiden. Bovendien ontwikkelen processen zich niet keurig stap voor stap; ze hebben eerder een heel grillig verloop. Soms kom je met je klant op een bepaald punt waardoor je besluit om weer naar een eerdere fase terug te gaan. Processen verlopen vaak circulair. Een verwervingsproces is gebaat bij veel herhaling, opnieuw proberen, net weer een iets andere aanpak oefenen, etc. Dat wat ongewisse (en soms modderige) karakter hoort erbij.

Gaandeweg ontwikkelt een coach daarbij gevoel voor 'timing', voor het moment dat de klant ontvankelijk is voor een wat de coach te berde brengt; het stellen van een reflectieve vraag, of het geven van feedback, of juist het laten voortbestaan van een betekenisvolle stilte die tijdens het gesprek valt. Al doende zal de coach ook beter in staat worden om een passende 'verpakking' te vinden voor wat hij doet, passend bij wat de klant op dat moment stimuleert in zijn leerproces. Bijvoorbeeld: de zwaarte van een situatie enigszins relativeren met de nodige humor, een uitnodigende formulering vinden om ter plekke eventjes te kunnen oefenen wat de klant zich voorneemt, of juist een provocatieve uitspraak doen om de ander wat meer uit zijn tent te lokken. Wat 'werkt' en wat niet is niet vooraf te verzinnen, het is iets dat de coach ter plekke samen met de klant uitvindt.

De praktijk van coaching stelt niet alleen de klant, maar ook de coach voor onverwachte situaties. Dat maakt het ook zo leuk om mee bezig te zijn. Juist de verrassing van een min of meer unieke gebeurtenis, een onvoorspelbare wending, of een sprongetje in een inzicht (een 'Aha-Erlebnis') maakt dat coaching niet snel zal vervelen. De werkelijkheid van coaching overstijgt concepten of modellen, vraagt creativiteit van de coach en durf om te experimenteren. Geruststellende gedachte daarbij kan zijn dat je het als coach niet snel 'fout' zult doen, maar tegelijkertijd zal het ook altijd wel effectiever kunnen. Dat vraagt van de coach dat hij reflecteert op zijn handelen, zeker achteraf, maar zoveel mogelijk ook tijdens het handelen ('reflection on action' zowel als 'in action', zoals Donald Schön dat noemt).

Bekwame coaches handelen daarin niet alleen adequaat; ze hebben ook een verhaal over wat ze aan het doen zijn. Kunnen –desgevraagd- transparant zijn in hun overwegingen om iets te doen of juist te laten. En weten hun eigen ontwikkeling als coach ook vorm te geven, door opleiding, intervisie, etc. waardoor gaandeweg hun eigen stijl te ontwikkelen. Dat is vooral een kwestie van veel oefenen; om ergens meesterschap in te verwerven zijn 5000 vlieguren nodig.

Samenvatting

Coachen als 2^e beroep is leuk maar lastig. Aan de hand van een voorbeeld zijn zes aspecten besproken die bij coaching steeds van belang zijn:

1. Interactie vormgeven
2. Resultaatgericht werken
3. Leerprocessen begeleiden
4. Zelfsturing bevorderen in werken en leren
5. Een relatie leggen met de werkcontext
6. Professioneel werken

Coaching als 2^e beroep ontwikkelen, betekent de competentie vergroten om deze aspecten samen met de klant op een min of meer vloeiende manier vorm te geven. Naarmate de coach in staat is om *in de specifieke situatie* te zien wat nodig is, in staat is om dat te doen en dat ook daadwerkelijk durven, kan hij coaching steeds beter onderscheiden van zijn 1^e beroep:

1. Van managen, adviseren of opleiden door de inhoudelijke sturing vanuit deskundigheidsmacht op te geven, en daarvoor in de plaats iets anders te ontwikkelen, iets dat de dichter Keats 'negative capability' noemde: 'het vermogen om onzekerheden, mysteries en twijfels te laten bestaan zonder ongeduldig te zoeken naar oplossingen en antwoorden' (geciteerd in van Praag-van Asperen en van Praag 2000, p.13).

2. Van een vorm van therapie door niet alleen de persoonlijke beleving en het welbevinden van de klant op de voorgrond te zetten, maar ook de organisatiecontext in beeld te houden. Ook oog te houden voor de realiteit die de persoon overstijgt, voor resultaatverwachtingen, functie-eisen en samenwerkingsverbanden die van invloed zijn op het functioneren van de klant.

Naarmate de coach zijn bekwaamheid verder ontwikkelt kan hij zichzelf als coachende collega ook beter positioneren in wat hij te bieden heeft. Volgens Kwakman en Overduin (2003) vergt de huidige tijd in toenemende mate van professionals dat zij in staat zijn zichzelf als een merk ('brand') binnen of buiten de organisatie te profileren. Of de professional die zichzelf ook als (interne of externe) coach profileert daar ook ruimte voor krijgt zal afhangen van het beleid dat de organisatie hanteert m.b.t. coaching. Als het een onderdeel vormt van het strategische HRM-beleid zal het ook op een of andere manier een relatie hebben met het bestaansrecht van de organisatie. Aan de coach om helder te formuleren welke bijdrage hij daaraan wil leveren, en hoe hij die bijdrage in de praktijk kan waarmaken.

Literatuur

Boomen, F. van den, M. Hoonhout en R. Merkies (2004) *Professionele dilemma's van de coach. Het maken van verantwoorde keuzes*. Soest. Nelissen.

Caluwé, L. de, R. Kor, M. Weggeman en G. Wijnen (2002) *Essenties van organiseren, managen en veranderen*. Schiedam. Scriptum.

Cauffman, L. (2001). *Oplossingsgericht management: simpel werkt het best. Een gereedheidskist voor ondernemende mensen*. Utrecht. Lemma.

Competentieprofiel Stichting Coach!: www.stichtingcoach.nl

Korthagen, F., B. Koster, K. Melief en A. Tigchelaar (2002) *Docenten leren reflecteren. Systematische reflectie in de opleiding en begeleiding van leraren*. Soest. Nelissen

Kwakman, F. & B. Overduin (2003). *Professionals & professionele ontwikkeling. Over sturing en zelfsturing bij professionele groei*. Schoonhoven. Academic Service

Lingsma, M. (1999). *Aan de slag met Teamcoaching*. Soest. Nelissen

Nijk, A.J. (1978). *De mythe van de zelfontplooiing, en andere wijsgerig-andragologische opstellen*. Amsterdam/Meppel. Boom.

Van Praag-van Asperen, H.M. & Ph. H. van Praag (red.) (2000) *Handboek supervisie en intervisie*. Leusden. De Tijdstroom [3^e herziene druk]

Schein, E. H. (2000) *Proces-adviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam, Nieuwezijds.

Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. Basic Books

Schulz von Thun, F. (1982). *Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie*. Groningen. Wolters-Noordhoff.

Vandamme, R. (2003) *Handboek ontwikkelingsgericht coachen. Een hefboom voor zelfsturing*. Soest. Nelissen.

Whitmore, J. (2003) *Succesvol coachen. Coachen: de managementstijl voor betere prestaties van individu en team*. Soest. Nelissen [7^e herziene druk]

Gepubliceerd in: Tienieke Dijkstra (red.) (2007) *Coachen als tweede beroep. Gedrag, gespreksvaardigheden en interventietechnieken*. Intercoach, Den Haag. ISBN 978 90 5871 018 5. p. 19-33