



Coachen

als **tweede** beroep

Gedrag, gespreksvaardigheden en interventietechnieken

Onder redactie van Tienke Dijkstra

Met bijdragen van Fer van den Boomen, François Breuer, Joep Choy, Oscar David, Marvin Egberts, Liesbeth Halbertsma, Jack van Minden, Carlo Mittendorff, Margreet van Persie en Theo IJzermans.

Inhoud

Inleiding – Collega's coachen elkaar TIENEKE DIJKSTRA	9
Wat een coach zoal doet en laat FER VAN DEN BOOMEN	19
Is er nog iemand anders daarboven? <i>Een onderzoek naar het concept 'een goede coach'</i> MARGREET VAN PERSIE	34
Wat helpt mensen te veranderen ...? <i>Wat coaches van psychotherapeuten kunnen leren</i> CARLO MITTENDORFF	50
Wat heb jij dan gedaan? <i>Systemische coaching in de publieke sector</i> JOEP CHOY	65
Coach en context <i>Organisatieopstellingen als hulpmiddel bij coaching</i> OSCAR DAVID	96
Werken met rollen in collegiale coaching LIESBETH HALBERTSMA	109
Cognitieve interventies bij coaching THEO IJZERMANS	120
Coaching en organisatieontwikkeling FRANÇOIS BREUER	132
Managers en professionals coachen elkaar: intervisie met collega's MARVIN EGBERTS	148
Kritische kanttekeningen bij de inzet van psychologische tests in coachingtrajecten JACK VAN MINDEN	169
Over de auteurs	181
Literatuur	185

Inleiding

Collega's coachen elkaar

Tieneke Dijkstra

- *Hoe maak ik van een conflict een kans voor ons team?*
- *Ik doe een nieuwe klus in een heel andere setting, hoe ga ik daar mijn persoonlijke invulling aan geven?*
- *Ik zit al lang op dezelfde werkplek, hoe vind ik nieuwe inspiratie?*
- *Eigenlijk zou ik wel eens wat heel anders willen, hoe pak ik dat aan?*
- *Ik moet meer werk met minder mensen zien te doen, hoe doe ik dat slim?*

Dit is een boek voor mensen die nieuwsgierig zijn naar hoe je effectiever kunt zijn als gesprekspartner in een rol van collega-coach. We gebruiken het woord 'coachen' om aan te geven dat het een professionele activiteit is. Coachen is een resultaatgerichte onderneming over concreet gedrag van een persoon (de coachee) in relatie tot het werk. Aanleiding kan zijn een wens om dingen anders aan te pakken of bijvoorbeeld een nieuwe stevige klus. Of vragen rond mobiliteit, waarbij voor de coach de uitdaging erin ligt om zijn collega te helpen in beweging te komen.

Onze inspiratie ligt in InterCoach, een netwerk van leidinggevenden bij de overheid die coach zijn als tweede beroep. InterCoach bestaat uit een coachpool van directeuren die inmiddels ook ervaren coaches zijn. Via de bemiddeling van bureau InterCoach voeren zij regelmatig een coachtraject uit met een collega van een andere organisatie.

Wat verstaan wij onder een coachtraject?

Een coachtraject bestaat uit een serie van zes tot acht gesprekken tussen coach en coachee,

- die met regelmaat binnen een periode van een half jaar worden gehouden
- met als thema het functioneren van coachee in zijn werksituatie (dit kunnen wensen, dilemma's of problemen zijn)
- waarbij de coachvraag van de coachee bij de start in heldere doelen/resultaten vertaald wordt

- waarbij van tevoren afspraken worden gemaakt over de wederzijdse inspanningen tijdens het coachproces
- waarbij het resultaat wordt geëvalueerd en het proces dat daartoe heeft bijgedragen
- waarbij de coach niet de leidinggevende van de coachee is en niet tot hetzelfde organisatie-onderdeel behoort
- waarbij de coach zelf werkzaam is (geweest) in een vergelijkbaar veld.

Kenmerken van collega-coaching

De collega-coach kent de organisatiecultuur en het werkveld van de coachee: hij is werkzaam in dezelfde (grotere) organisatie als hij. Het is hierbij wel belangrijk dat hij niet tot dezelfde afdeling of hetzelfde organisatie-onderdeel behoort. Coaching is alleen effectief in een veilige situatie, dus moet tussen de coach en de coachee altijd voldoende afstand bestaan, zij mogen in het dagelijkse werk niet met elkaar te maken hebben. Gebleken is dat de kennis van en ervaring met eenzelfde krachtenveld vaak een reden is om voor collega-coaching te kiezen: de coachee hoeft de coach niet steeds van alles over de organisatie te vertellen. Collega-coaching is een bewuste keuze, je kiest ervoor omdat het voordeel oplevert boven een externe coach. Ervaart de coachee de coach als te dichtbij, dan vervalt het voordeel en zal hij eerder voor een externe kiezen.

Mobiliteit

Voor de organisatie biedt collega-coaching kansen voor ontkokering. Collega's kijken bij elkaar in de keuken en zijn daardoor in de gelegenheid kennis te nemen van andere manieren van werken. Ze raken geïnteresseerd in elkaar en er ontstaat een gevoel van gezamenlijkheid. Ook aan mobiliteit kan collega-coaching een bijdrage leveren. Een organisatie die zegt mobiliteit te willen bevorderen, spreekt de wens uit dat er beweging komt, dat mensen naar andere plekken en functies gaan. En die beweging kan er komen op het moment dat mensen in de organisatie zich veilig voelen en zich durven gaan afvragen of ze nog op de juiste plek zitten. Een coach kan hierbij helpen. Zo kan bijvoorbeeld de rijksoverheid die zich tot taak heeft gesteld om hetzelfde werk met een kleinere en betere organisatie te doen, zijn voordeel doen met de directeuren die ervaren collega-coach zijn. Die coaches kunnen namelijk collega's helpen om in beweging te komen. Voor het overgrote deel van de ambtenaren geldt dat hun loyaliteit ligt bij hun organisatie en bij de publieke zaak. Als ze willen gaan bewegen, zullen ze ontdekken dat loyaliteit aan zichzelf veel belangrijker is: wat vind ik er zelf van, wat wil ik zelf,

welke stap durf ik aan, wat vind ik leuk? Met een coach die zelf dit dilemma rond loyaliteiten uit eigen ervaring kent, voelt hij zich veilig de voor hem belangrijkste vragen te zoeken.

Voor de organisatie kan ook een overweging zijn dat het de bedrijfscultuur ten goede komt wanneer mensen elkaar opzoeken voor een goed gesprek. Naast onderlinge competitie en geschillen over competenties – die nu eenmaal eigen zijn aan organisaties – kan een klimaat ontstaan waarin men bij elkaar te rade gaat.

En last but not least: collega-coaching is een stuk goedkoper dan coaching door externen. De werkgever kan op dit punt besparen.

Zelf verantwoordelijkheid nemen

In alle ons bekende organisaties wordt veel tijd en energie besteed aan het professioneel beoordelen van mensen. Nieuwe mensen worden geselecteerd. Zittende mensen worden op hun potentieel beoordeeld. Met regelmaat worden manager-medewerker-gesprekken gevoerd en beoordelings- en functioneringsgesprekken. De hoogste baas wil de beste mensen binnenboord krijgen en binnenboord houden en hij wil bereiken dat ieder op de plek zit waar hij zijn talenten optimaal kan gebruiken. Adviseurs huren assessmentbureaus in die worden gevraagd om een geobjectiveerd professioneel oordeel te geven. Als iedereen op de juiste plek zit, kun je het werk met minder mensen doen, zo lijkt ook de rijksoverheid te denken in haar streven naar een kleinere en betere overheid.

Hoe moeilijk, ja haast onmogelijk het is om mensen te beoordelen komt in een van de hoofdstukken in dit boek aan de orde (Jack van Minden).

Beoordeeld worden is ook helemaal niet gemakkelijk. Coaching kan hierin helpen door het oordeel van anderen de voor jou juiste plek te geven. Je wordt gestimuleerd om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen ontwikkeling en op onderzoek uit te gaan over hoe anderen jouw gedrag waarderen. Hoe je gedrag beoordeeld wordt, is sterk afhankelijk van 'toevallige' factoren zoals de persoon van je baas: bij de ene baas doe je het juist goed als je veel eigen initiatief neemt, een andere baas wordt daar gillend gek van omdat hij bang is dat hij de controle verliest. Als je zelf het heft in handen neemt, kom je tot de ontdekking dat je kunt kiezen. Je kunt bij die baas blijven of je kunt weggaan bijvoorbeeld. Door een realistisch oordeel op te bouwen aan de hand van eigen reflecties en observaties, en door toetsing bij mensen die je belangrijk vindt, neem je verantwoordelijkheid voor jezelf, voor je eigen gedrag en voor je eigen loopbaan. Dit is een thema dat in dit boek op meer plaatsen terugkomt.

Coaching: hoe zit het met het organisatiebelang?

Coaching kan heilzaam zijn voor het individu, maar de vraag is in hoeverre ook de organisatie erbij is gebaat. De leidinggevende van coachee heeft belangen namens de organisatie en beoordeelt met die ogen het functioneren van zijn medewerkers. De leidinggevende heeft ook een mening over wat een medewerker zou moeten veranderen door middel van de coaching, soms lijkt het er bijna op dat de leidinggevende deze taak probeert te delegeren aan een coach. En dat is niet de bedoeling. De coach gaat dan immers de klus van de leidinggevende opknappen. Het is de kunst om de mening van de leidinggevende een goede plaats te geven in de coaching. Dat luistert heel nauw, het gaat om het zoeken van de juiste balans. Enerzijds geldt dat coaching niet een louter individuele aangelegenheid is, de organisatie betaalt, dus wil weten wat daar gebeurt. Anderzijds geldt dat coaching naar onze mening niet bedoeld is om mensen te veranderen naar de inzichten van de organisatie. Een coachtraject mag nooit te veel worden belast door de belangen van de organisatie, omdat het dan zijn effectiviteit verliest om individuen te helpen zelf in beweging te komen. Het is de verantwoordelijkheid en de taak van de leidinggevende om aan medewerkers te vertellen wat de organisatie van hen verlangt en hen zo mogelijk te helpen hierin steeds beter te opereren (of elders een geschiktere werkomgeving te zoeken). Een coachtraject is gericht op de ontwikkeling van het individu. Door reflectie op het eigen functioneren – in een veilige situatie – komt de coachee tot inzichten over zichzelf en zijn eigen functioneren.

Wat de organisatie ervan terugziet? Medewerkers gaan anders aankijken tegen zichzelf en de rol die ze in de organisatie vervullen. Dit biedt ruimte en kan leiden tot beter, meer effectief gedrag. In verschillende hoofdstukken in dit boek komt dit effect van coaching aan de orde. De ervaringen van InterCoach leren dat coachtrajecten er nogal eens toe leiden dat mensen in beweging komen. Door het intensieve contact met een collega van een andere organisatie komt het ook vaak voor dat men stappen gaat nemen naar een collega-organisatie. Zoals hierboven aangegeven is dit een ontwikkeling die veel organisaties toejuichen. De baas is er niet alleen verantwoordelijk voor dat de juiste persoon op de juiste plek zit, de medewerkers gaan ook zelf op stap in de richting van dat doel.

Er zijn voorbeelden van organisaties waarbij men feedback genereert uit de coaching, door op een abstracter – geanonimiseerd – niveau aan coaches te vragen wat actuele thema's zijn in de coaching. Dit is een vorm waarin de veiligheid van het coachtraject gewaarborgd blijft, terwijl toch de top van de organisatie belangrijke informatie krijgt over wat er in de organisatie speelt.

Wat is dat voor iemand, zo'n collega-coach?

Het is lang niet alle leidinggevendenden gegeven om een waardevolle coach te zijn voor collega's buiten de eigen organisatie. Professionele collega-coaches zijn mensen die het belang inzien van de ontwikkeling van mensen in organisaties. Ze hebben zichzelf ook behoorlijk onder de loep genomen. En ze hebben ervaren hoe belangrijk het kan zijn om in bepaalde fases in je loopbaan een maatje te hebben met wie je zo nu en dan kunt spreken over je persoonlijk functioneren. Over dingen die eigenlijk heel belangrijk zijn, maar waar je je nooit de tijd voor kunt. Het kan gaan om vragen als: zit ik (nog) op de juiste plek? Of: hoe pak ik dat nou handig aan, kan het anders/beter dan wat ik altijd doe? Of: besteed ik niet te veel energie aan dingen in mijn werkomgeving waar ik nauwelijks invloed op heb?

Collega-coaches zijn nieuwsgierige mensen, ze kunnen goed reflecteren op zichzelf en ze zijn betrokken bij de organisatie. Ze willen graag anderen laten scoren en ze hebben er plezier in om collega's te helpen hun eigen beweging te vinden.

Om als coach effectief te kunnen zijn, heb je kennis nodig van een aantal psychologische concepten en je moet ze kunnen toepassen. Voor een coach is het noodzakelijk dat hij:

- kan luisteren, observeren, in staat is open vragen stellen, empathie kan tonen en authenticiteit laat zien
- kan spiegelen: aan de coachee teruggeven 'in het hier en nu' wat het effect is van zijn gedrag
- positioneringsvragen kan verhelderen: samen met de coachee analyseren hoe het krachtenveld in elkaar zit.

Een professionele collega-coach kent zichzelf. Hij kent zijn beperkingen en zijn eigen thema's en patronen. Een collega-coach zal bepaalde zaken moeten proberen 'af te leren'. Waar de collega-coach in zijn 'eerste beroep', bijvoorbeeld als manager, gewend is om de ander te vertellen hoe hij iets het best kan aanpakken, zal hij in zijn tweede beroep dit juist niet moeten doen.

Opleiden tot collega-coach

Zoals er vele manieren zijn om effectief te coachen, zo zijn er ook vele manieren om effectief op te leiden tot coach. Dat een opleiding noodzakelijk is, blijkt onder meer uit een onderzoek naar coaching, waarbij begin-

nende docenten werden gecoacht door ervaren docenten. Uit het onderzoek komt naar voren dat in veel coachingsrelaties de ervaringen van de coach in plaats van de coachee centraal stonden. Gecoachten geven aan het lastig te vinden om openlijk over hun gedrag te spreken. Uit de resultaten blijkt dat enkele gecoachten zich soms geïntimideerd voelen door de nadrukkelijke plaats die de ervaringen van de coach tijdens de gesprekken inneemt. Gecoachte: 'Eén-op-één coaching is lastig, de coach is toch degene met meer ervaring die altijd gelijk heeft.' Ook de coaches geven aan het lastig te vinden om naar het gedrag van de coachee te vragen. Coach: 'Ik probeer wel over zijn gedrag te spreken, maar dat ligt toch een beetje gevoelig.' De onderzoekers concluderen als volgt: 'Organisaties die coaching van beginnende medewerkers succesvol willen implementeren, moeten uitgebreid aandacht besteden aan het voorbereiden van medewerkers op hun rol als coach, en aan gespreks- en coachingstechnieken.' De bij dit onderzoek betrokken coaches hadden wel wat gelezen en gehoord over coachingsactiviteiten, maar er was geen gelegenheid om hiermee te oefenen.¹ Een opleiding tot collega-coach is dus bepaald geen overbodige luxe.

De vraag die zich aandient, is of je – naast de bestaande coachopleidingen – aparte opleidingen moet organiseren voor collega-coaching. Dit heeft het voordeel dat je deelnemers kunt aanspreken als ervaren leidinggevend binnen de organisatie en dat je de casussen kunt toespitsen op situaties waarin een collega-coach terechtkomt. Ander voordeel is de samenstelling van de groep, men vindt het inspirerend om met verre collega's in een leergroep te zitten. Opleiden in een open vorm, met deelnemers uit heel andere sectoren, kan natuurlijk ook weer voordelen hebben, zoals het kennisnemen van andere 'werelden'. Van belang is dat sprake is van een leergroep waarin deelnemers voldoende nieuwsgierig zijn naar elkaar, zodat van elkaar kan worden geleerd. Zoals voor coaching geldt, geldt ook hier: kiezen voor deelname aan een specifieke opleiding tot collega-coach is een bewuste keuze.

In de verdere ontwikkeling tot collega-coach is 'kilometers maken' een belangrijke zaak. Door ervaring, veel ervaring, leer je je eigen effectiviteit kennen en ontwikkelt de coach een eigen stijl.

1. 'De valkuilen van collegiale coaching', een onderzoek naar coaching van beginnende docenten door ervaren collega-docenten op de werkvloer, Karin Truijen en Marianne van Woerkom. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, 12, 2006.