

Coaching tussen 'persoon' en 'organisatie'

Fer van den Boomen, Marcel Hoonhout & Rinus Merkies

Soms kom je als coach een situatie tegen die een bepaalde spanning in coaching helder doet oplichten. De onderhavige situatie is er zo een. Hierin gaat het om een vraag van iemand die werkt op een groot adviesbureau. De adviseurs werken daar relatief zelfstandig. In overleg met hun klanten ontwikkelen zij een adviestraject, met alles erop en eraan, ook de financiële aspecten. Hij legt het volgende voorval voor aan de coach:

'Van de week kreeg ik op mijn werk een mail van de financiële administratie, met de strekking: voortaan moet ik het voortraject (de onderhandeling) en het feitelijke advies apart factureren. Ik dacht bij mezelf: wat een gezeur, je zadelt klanten op met een voor hen niet relevant onderscheid. Afijn, ik doe dat braaf. Twee dagen later krijg ik van dezelfde afdeling de boodschap: je hebt teveel tijd aan dat voortraject besteed, die tijd is niet voldoende in de prijs doorberekend. Toen ben ik ontploft. Ik heb een zeer boze mail verstuurd, met flinke krachttermen, dat dit toch te gek was. Achteraf dacht ik: waar maak ik me toch zo vreselijk druk over? Ik wil dat eens uitzoeken, want ik vind dat ik te ver ben gegaan, en wil vermijden dat het me nog eens gebeurt.'

Hoe zou u als coach hier verder gaan? Zou u afwachten en de voortzetting van de klant volgen? Zou u daarbij elke voortzetting waar de klant mee komt passend vinden? Of zou u middels een vraag of een opmerking de richting van het gesprek willen beïnvloeden? En aan welke richting denkt u dan?

Aan de hand van bovenstaand voorbeeld laten we eerst drie verschillende opties zien hoe een coach verder kan gaan: een persoonsgerichte benadering, een organisatiegerichte benadering en een functiegerichte benadering. Vervolgens beschrijven we meer algemeen hoe functiegericht coachen de mogelijkheid biedt om zowel de persoonlijke beleving als het organisatieperspectief in coaching aan bod te laten komen. We sluiten af met enkele opmerkingen over de lastigheid om beide perspectieven op een gelijkwaardige manier te behartigen.

Ons pleidooi voor functiegerichte benadering past bij het streven om - middels coaching - de kwaliteiten en beperkingen van de medewerker en de eisen vanuit de organisatie-context zo goed mogelijk op elkaar afgestemd te krijgen. In dat maatschappelijke belang ligt immers de ontstaansgrond van coaching (zie van den Boomen e.a., 2001). En ook vanuit professioneel oogpunt blijkt het een belangrijke opgave van de coach te zijn om beide aspecten te behartigen (zie het competentieprofiel voor coaching van Stichting Coach!).

Verschillende opties

Aandacht voor de persoon

Als u als coach voor deze optie kiest, houdt u er wellicht rekening mee dat de klant bij het vertellen in stem en gedrag laat merken opnieuw iets van die zinderende boosheid te ervaren. Stel dat U dat bij hem checkt en hij dat gevoel bevestigt. En zich afvraagt: 'waarom word ik toch zo boos? Waar komt die boosheid toch vandaan?' Het gezamenlijk onderzoek van coach en klant kan dan geleidelijk verduidelijken dat de klant zich in zijn 'zelfstandigheid' bedreigd voelde, en dat als die dreiging aan de orde is hij 'uit elkaar ploft'. En wellicht

realiseert hij zich dat dit mechanisme tijdens zijn socialisatie is ingesleten, kan hij zelfs aangeven 'waar het door komt'.

Een dergelijke dominante aandacht voor de persoon komen we tegen in veel literatuur over coaching en in veel coachingspraktijken. Wij krijgen soms de indruk dat er een automatisme of sterke voorkeur lijkt te bestaan dat de aandacht in het gesprek naar het persoonlijke leven van de klant gaat. En daarbinnen ook nog naar het zoeken naar oorzaken voor problemen in de persoonlijke historie van de klant. De context waarbinnen de boosheid zich voordeed raakt naar de achtergrond of verdwijnt zelfs geheel uit beeld. Coaching wordt dan een vorm van *psychologische* begeleiding, soms zelfs een vorm van therapie, zoals o.a. bij Vandamme (2003) het geval lijkt. Waarbij het de vraag is of de opdrachtgever (als vertegenwoordiger van het organisatiebelang) daarmee gebaat is.

Aandacht voor de organisatie

Als u ervoor kiest om aandacht aan de (werk)context te besteden vermoedt u dat er blijkbaar iets in de organisatie is gebeurd. In ons voorbeeld krijgt een uitvoerend professional van de *financiële* afdeling te horen dat hij ergens teveel tijd aan besteedt. Is dat niet merkwaardig? Zou het niet meer voor de hand liggen dat de route via zijn manager loopt? Dat de financiële administratie bij de leidinggevende aanklaart: 'zou je niet eens met je professionals gaan praten, want die doen zus of zo'? Zouden niet meer professionals in zo'n situatie denken: 'wat krijgen we nu?' Getuigt het niet van professionele betrokkenheid om paal en perk te stellen aan een al te sterke financieel/administratieve bemoeienis? Met andere woorden: is boosheid dan niet juist een adequate emotie? Vanuit dit perspectief gezien zou je als coach kunnen vragen: 'je zegt dat je jouw boosheid wil onderzoeken, is daar iets mee mis dan?' En een volgende vraag zou kunnen zijn: 'zou er ook iets in de organisatie "mis" kunnen zijn?'

Vanuit dit soort vragen gaat het coachingsgesprek een heel andere kant op. De focus komt niet te liggen op de beleving van de klant, maar op diens werkcontext. Het wordt een vorm van 'business coaching'. Hoe gaat het er aan toe binnen deze organisatie? Wat streeft de organisatie na? Wie is waartoe bevoegd? Wie spreekt wie hoe aan als er iets niet in orde is? Welke cultuur heerst er binnen de organisatie? Op grond van zo'n soort onderzoek kan het coachingsgesprek in een richting gaan van: 'als je dit nu allemaal voor ogen hebt, hoe zou je dan op een (meer) productieve manier met je boosheid om kunnen gaan?'

Ook bij deze optie kan een risico van eenzijdigheid optreden: vanuit zijn alertheid voor dynamieken in een organisatie kan een coach het gesprek vooral vanuit die inzichten beïnvloeden. De coach staat aan de verleiding bloot om als coach een eigen analyse te maken van de context van de klant, en vanuit die analyse conclusies trekken over 'waar de moeilijkheid zit', om die vervolgens in het begeleidingsgesprek op een strategische wijze aan de klant te slijten. Naar ons idee gaat een coach zich dan als organisatieadviseur gedragen, die vanuit zijn specifieke deskundigheid een bepaalde manier van kijken naar de organisatie aanbiedt. Dan ontstaat het gevaar dat de coach de zelfsturing van de klant bemoeilijkt. Terwijl dat in coaching toch expliciet als waarde beleden wordt.

Aandacht voor de persoon *in* de organisatie

Wat te doen om de hierboven aangeduide eenzijdigheden te vermijden? Als coach luistert u naar het verhaal van deze klant. U merkt de verleiding op om vooral aandacht aan de belevingskant te geven. De klant nodigt daar immers ook toe uit (hij wil de eigen boosheid onderzoeken). En misschien vindt u het zelf ook interessant om juist daar naar te kijken. Vanuit die invalshoek is het lastig om zaken die niet zo direct in het gesprekikbaar zijn

aan de orde te stellen. Zaken als werkcontext, maatschappelijke achtergrond. Die invloeden vanuit de organisatie lijken in de hitte van het gesprek ver weg. Maar zou het desondanks niet veelbelovend zijn om juist wel dat andere perspectief ruimte te bieden?

Als coach kunt u deze keuzemogelijkheid expliciteren: 'Mij lijkt dat we nu twee kanten op kunnen gaan: 'naar binnen' of 'naar buiten'; wil je de aandacht meer op je eigen roerselen richten of meer op de organisatiecontext?'

In deze situatie koos de coach voor deze laatste optie met bovenstaande formulering. De klant reageerde als volgt: 'Reflecteren op mijn eigen aandeel ben ik wel gewend Maar vanuit het organisatieperspectief kijken naar mijn vraagstuk doe ik eigenlijk nooit zo; daar ben ik wel benieuwd naar'. Daarmee kiest de klant zelf om het organisatieperspectief meer op de voorgrond te plaatsen, met een nog onbekende uitkomst. Het gesprek kan zowel resulteren in een concreet voornemen om als professional een bijdrage te leveren aan de inrichting van werkprocessen binnen de organisatie, als in een afgewogen besluit om zich te conformeren en de aandacht op andere zaken te richten.

Wat adequaat handelen is als coach verschilt in alle drie de genoemde opties. Vanuit elk perspectief kijk je anders, zie je wat anders en doe je – daardoor – wat anders.

Func tiegericht coachen

Onze opvatting van 'func tiegerichte' coaching onderscheidt zich zowel van 'personal coaching' als van 'business coaching' (zie van den Boomen e.a., 2004). We zullen dat hieronder toelichten.

Verschil met 'personal coaching'

Wij vertrekken vanuit het uitgangspunt dat coaching een duidelijke relatie heeft met werk. Coaching heeft als focus de eigen 'persoonlijke' invulling door die klant van diens werk. 'Func tiegerichte' coaching bakent dus eerst de concrete context af (het werk) en maakt een koppeling met de invulling die de klant daar zelf aan geeft. De persoonlijke 'kleur' van de klant komt dus wel degelijk aan de orde, maar alleen voorzover ook relevant voor de context van werk. Een func tiegerichte coach zal regelmatig uitnodigen om die context in de coaching te betrekken. In coaching zal het dan eerder gaan om taken van de klant (zoals in het voorbeeld: het doelmatig opstellen van een offerte), beleid van de organisatie (zoals het voldoen van professionals aan nieuwe eisen), en interactiepatronen op het werk (communicatie via rechtstreekse mailtjes van de financiële afdeling).

En daarmee komt de focus ten opzichte van 'personal coaching' minder te liggen op karakter-eigenschappen (zoals 'perfectionisme'), op individuele socialisatieprocessen (zoals de relatie van de klant met zijn ouders) of op psychodynamische 'duiding' van het optreden van de klant (zoals de moeite van de klant om de eigen gevoeligheid voor autoriteit te hanteren).

Verschil met 'business coaching'

'Func tiegerichte' coaching richt zich dus op het functioneren van medewerkers binnen een specifieke werkcontext. Een belangrijk accentverschil met 'business coaching' is de expliciete verbinding tussen het *individu* en diens (werk)context. 'Func tiegerichte' coaching vraagt aandacht voor die manier waarop de klant die verbinding zelf maakt of kan maken.

Dat vraagt van een coach voortdurende alertheid voor wat er zich vanuit de organisatie van de klant aandient, en op de manier waarop de klant daar al dan niet voor zichzelf aandacht aan schenkt.

Door die gerichte aandacht komen de expliciete en impliciete verwachtingen vanuit de context in beeld (zoals in het voorbeeld: welke vrije ruimte hebben professionals volgens jou?), de perceptie van de klant van zijn taken (zoals: hoe kijk je aan tegen financiële verantwoording van je werk?), en de speelruimte binnen de organisatie (zoals: wat ligt er binnen je invloedssfeer?).

In contrast met 'business coaching' zal de coach minder gericht zijn op de officiële functieomschrijving (zoals: wat valt er precies onder je taken?), minder snel helpen bij het maken van een plan (zoals aanwijzingen geven om een slimme offerte op te stellen), of een advies geven (om werkprocessen op een andere manier in te richten).

Specifieke aandacht voor de werkcontext

Om de context mee te laten wegen zal een functiegerichte coach vaak een vraag stellen van de vorm: 'hoe speelt de organisatie mee in jouw manier van kijken?' Maar - anders dan een organisatieadviseur - is die vraag niet zozeer bedoeld om zelf, 'buiten de ogen van de klant om', een eigen analyse te maken van de organisatie en het vraagstuk van de klant. Een functiegerichte coach zal zich juist richten op de manier waarop een klant voor zichzelf - 'via de *eigen* ogen' - zich een beeld vormt van de organisatie en van zijn werkvraag.

De coach is daarbij alert op hoe de klant zijn eigen werkelijkheid 'construeert', al dan niet met behulp van aspecten uit zijn context. De coach kan zich dan afvragen: zitten in de constructie van de klant elementen die bij mij verwondering opwekken? En wat is dan de verwondering? Verschilt mijn eigen manier van kijken en betekenis geven misschien met die van de klant? Is het nuttig dat de klant mijn manier van kijken ook zelf *als mogelijkheid* ter beschikking krijgt? Misschien kan de klant daardoor anders kijken, mogelijk ook meer 'zien', en/of zelfs andere dingen doen? Immers: Hoe je kijkt maakt wat je ziet en min of meer wat je doet en laat. Maar dan wel zonder de klant – vanuit een inhoudelijke expertise – de eigen betekenisgeving uit handen te nemen, door de eigen kennis 'over te dragen'. Een coach waakt voor het spelletje: 'ik zie ik zie wat jij niet ziet (en jij moet dat ook zo gaan zien)'.

Een belangrijke vraag is dan hoe een coach zijn eigen betekenisgeving op zo'n manier kan aanbieden dat de klant zelf kan blijven beslissen om ook eens zo te gaan kijken. De coach kan de aandacht richten op - mogelijk impliciete - vooronderstellingen van de klant, bijvoorbeeld: 'je praat over "de financiële administratie" als over een ding; over wie heb je het?' Hij kan ook aandacht schenken aan wat de klant - in de ogen van de coach onterecht - weglaat, bijvoorbeeld: 'ik hoor je helemaal niets zeggen over wat je eigen leidinggevende ervan vindt; kun je daar ook iets over melden?' Ook kan hij samen met de klant verkennen of en hoe dat alles de klant helpt of hindert in zijn werk. Bijvoorbeeld: 'Welke visie op professioneel werken heb je, en wordt die ook door je collega's gedeeld?'

Het is steeds aan de klant om door te gaan op wat de coach opvalt vanuit het oogpunt van de context, of een andere weg in te slaan. De klant beslist uiteindelijk over waarmee en hoe verder te gaan, maar de coach 'behartigt' vanuit professioneel oogpunt dat hetgeen in de coaching aandacht krijgt niet los van de organisatiecontext gebeurt.

Slot

We hebben een pleidooi gehouden om als coach steeds oog te houden op twee *niet tot elkaar herleidbare* perspectieven: het persoonlijke en organisatorische perspectief.

De onherleidbaarheid van de twee perspectieven brengt voor een coach een spanning teweeg: het ritme van het gesprek maakt het moeilijk om *voortdurend gelijktijdig* aandacht aan beide perspectieven te besteden.

'Dynamisch balanceren' tussen persoon en organisatie maakt coaching niet eenvoudig. Het vraagt van een coach enerzijds om gerichtheid op de wensen en belevingen van zijn gesprekspartner, anderzijds ook om een voldoende mate van sensitiviteit voor de belangen en eisen van de organisatie. Het zal afhangen van de vraag van de klant en van de stijl van de coach hoe de mix tussen beiden er in de praktijk uit ziet.

Kern is voor ons dat, wat er in coachingsgesprekken ook aan context op tafel komt, dat steeds een verbinding heeft met de vraagstelling en betekenisgeving van de klant zelf - zonder andere 'betekenaren' zomaar te laten verdwijnen.

Literatuur

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

Boomen, F. van den, Hoonhout, M. & Merkies, R. (2001) Over coaching en leren coachen. *Supervisie in Opleiding en Beroep 18*. pp. 7-23

Competentieprofiel voor coaches van Stichting Coach! Zie: www.stichtingcoach.nl

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

Gepubliceerd in: Opleiding en Ontwikkeling 10/2007 p. 21-24