

## Supervisie en coaching

Deze rubriek is bestemd voor korte bijdragen over (nieuwe) ontwikkelingen die verband houden met de theorie of de praktijk van professionele begeleiding.

### Coaching: een trend en een oud verlangen

Hand in hand met literatuur over de lerende organisatie kwamen aan het einde van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig boeken over coaching op de markt. Hierin werd coaching vooral als nieuwe stijl van leidinggeven gepresenteerd. Al heel snel werd dit een hype en trend in het land van opleiding, training en advies. Een trend die tot nu toe voortduurt en die volgens diverse trendwatchers hoogstwaarschijnlijk nog wel even zal blijven bestaan. En dat is niet verwonderlijk. Eindelijk werd er een brug geslagen tussen de positieve, helende en holistische mensvisie die al veel langer door bepaalde stromingen op het (psycho)therapeutische terrein toegepast werd enerzijds, en een visie op leiderschap en samenwerking in de taal en context van bedrijven en organisaties anderzijds.

### Coaching werd vooral als nieuwe stijl van leidinggeven gepresenteerd

De aandacht voor producten en resultaten werd direct gekoppeld aan de aandacht voor processen en mensen. De aandacht voor het welbevinden en de arbeidssatisfactie van individuen werd direct gerelateerd aan het succes en de productiviteit van organisaties. In plaats van te focussen op 'sturen' werd nu het accent gelegd op 'faciliteren'. In plaats van te denken dat leiders hun medewerkers moeten behoeden voor het maken van fouten en hen van alles moeten aanleren om goed te kunnen functioneren, werd nu benadrukt dat mensen van nature alles wat zij

nodig hebben al in huis hebben. De belangrijkste taak van leiders is om, net als Michelangelo, 'het reeds aanwezige beeld uit de steen te bevrijden' en daarom moeten leidinggevers vooral zelf veel afleren.

### Loslaten en vertrouwen werden gepresenteerd als kernbegrippen voor de manager.

Loslaten en vertrouwen werden gepresenteerd als kernbegrippen voor de manager. Een en ander zou in plaats moeten komen van focussen op allerlei vaardigheden om mensen en processen te beheersen vanuit angst en argwaan. In deze managementliteratuur werd de blik gericht op de potentie, de kwaliteiten en intrinsieke motivatie van mensen. Woorden als commitment, evenwaardigheid, zelfsturing en het lerend vermogen van medewerkers stonden centraal.

### Een oud verlangen

In mijn ogen resoneerde deze trend met een al heel oud en nog onvervuld verlangen. Een verlangen naar de congruente combinatie van zinvol leven en werken en een visie op leiderschap, die een toekomst voorspiegelt waarin de belangen van individuele personen overeen kunnen stemmen met de belangen van samenwerkingscollectieven. Dit vond zeker ook weerklank omdat vroegere trends en hoopvolle literatuur over managementstijlen, zoals resultaatgericht en situationeel leiderschap, niet hadden opgeleverd wat ervan verwacht werd.

Ook ik stortte mij vol enthousiasme op deze filosofie, visie,

uitgangspunten en de praktische handvatten die met het thema coaching aangeboden werden. Niet omdat het zo anders was, maar omdat het nieuwe gelegen was in het feit dat oude aspecten een verdieping kregen en bruikbaar werden gemaakt voor de werkcontext. Ik heb nog steeds vertrouwen in de waarde en toepassingsmogelijkheden van coaching, mits essentiële elementen daarvan begrepen en goed benut worden. De teleurstelling die mij af en toe bekruipt, heeft niets te maken met de beperkingen van de theoretische kaders of de aangeboden instrumenten, maar met de manier waarop deze geïnterpreteerd en gebruikt worden. Ik zie in vele situaties met lede ogen aan hoe 'oude wijn in nieuwe zakken' verkocht wordt en hoe zogenaamd nieuwe vormen voor een oude inhoud worden gebruikt. Daardoor ontstaan inhoudsloze rituelen die weinig tot niets opleveren.

## Veel activiteiten heten nu coaching. Of het nu om opvoeden of leidinggeven gaat

### De markt van training en advies

Nu, zo'n vijftien jaar na de introductie van coaching als managementstijl, heeft de ontstane dynamiek in de markt van training en advies geleid tot enkele bijverschijnselen, liever gezegd: uitwassen. Veel activiteiten heten nu coaching. Of het nu om opvoeden, lesgeven, instrueren, sterfensbegeleiding, leidinggeven of collega's helpen gaat, zowat alles valt tegenwoordig onder die noemer. Voorts noemen zeer verschillende professionals zich nu coach: de therapeut, docent, maatschappelijk werker, supervisor, projectleider, politieagent, sporttrainer en de buurtwerker, iedereen is opeens 'coach'.

Omdat het binnen diezelfde markt belangrijk is om je als professional te differentiëren om je te kunnen profileren, ontstaan ook allerlei varianten in werkvormen. Daarin wordt gepoogd de opgedane ervaring en expertise te combineren met de marktkansen. We kunnen tegenwoordig 'coachend wandelen', 'coachen met het enne-

agram', 'dansend leren coachen', 'coachen door contact met het paard', enzovoort. Als zo'n beetje alles coaching gaat heten en er zoveel coaches zijn met allerlei verschillende 'producten', lopen we het gevaar dat coaching een begrip gaat worden waarover nog wel veel gesproken wordt, maar waarvan de betekenis verloren gaat. Ik zie coachen nog steeds als een vak dat veel vraagt van de attitude, kennis en vaardigheden van degene die dit vak uitoefent. De kans is groot dat, als dit vak uitgeoefend wordt door mensen die het niet beheersen, coaching de volgende teleurstellende stroming zal worden. Het blijft een boeiende vraag hoe het komt dat er, ondanks alle activiteiten op dit gebied, in de afgelopen vijftien jaar nog zo weinig leertrajecten rond coaching geïmplementeerd zijn in de praktijk. Dat is volgens mij niet omdat de kaders en interventiemogelijkheden van coaching te beperkt zijn of te weinig resultaten opleveren, maar omdat het coachen gewoon niet goed wordt gedaan.

### Coaching en niveaus van leren

Effectief coachen vraagt veel van de vaardigheid van de coach om symptoombestrijding te voorkomen, wezenlijke veranderingen van binnenuit te faciliteren en met name om leervragen op het juiste niveau te begeleiden. Vele coaches zijn daadwerkelijk op zoek naar kaders en interventiemogelijkheden om leerprocessen effectiever te begeleiden. Zij willen zodanig coachen dat niet alleen 'nieuwe' antwoorden en oplossingen gegenereerd worden, maar vooral ook de 'juiste' antwoorden en oplossingen, terwijl tegelijkertijd de gecoachten tijdens dit proces leren te leren. Toch is het mijn ervaring en mijn opvatting dat nog (te) veel coaches te weinig effectief zijn (= resultaten bereiken die gewenst, nodig en zinvol zijn) doordat leervragen die feitelijk op het leerniveau van dubbel- en drieslag leren liggen, beantwoord en begeleid worden op het niveau van enkelslag leren. Het is de diepgewortelde neiging van veel coaches om leervragen van dubbel- en drieslagniveau te willen oplossen op het niveau van enkelslag leren, die mij aan het (professionele) hart gaat.

## Vraag en antwoord op enkelslag niveau

Kort geleden nam ik deel aan een bijeenkomst van ongeveer veertig professionele coaches. Doel van de bijeenkomst was het uitwisselen van kennis en ervaringen op het gebied van coaching en het creëren van een platform voor onderlinge professionalisering. Naast allerlei andere onderwerpen, kwam veelvuldig het onderwerp 'competenties' naar voren. Bij vele aanwezigen bleek de vraag te leven over welke competenties een goede coach zou moeten beschikken. Vanwege tijd en andere prioriteiten tijdens deze eerste bijeenkomst, werd besloten om dit onderwerp een volgende keer op te pakken. Een paar dagen daarna ontvingen alle deelnemers een e-mail van een van de aanwezigen. In deze e-mail werd volgens de zender het antwoord op de vraag rond competenties gegeven. Dit antwoord bestond uit een zogenaamde competentielijst, een lijst van 'kerncompetenties' die toegelicht werden aan de hand van een aantal vereiste vaardigheden.

### Over welke competenties zou een goede coach moeten beschikken?

Als ik dit voorbeeld gebruik om te illustreren dat leervragen veelvuldig op 'het verkeerde niveau' verwerkt worden, doe ik daarmee natuurlijk niets af aan de goede intenties van de betrokkenen. Zij willen gewoon een antwoord geven op een vraag die leeft. Wat het volgens mij wel illustreert is dat goedbedoelende professionals nog geen goede coaches hoeven te zijn. Waar het mijns inziens mis gaat, is dat het antwoord gegeven wordt zonder de vraag verder te onderzoeken en dat leidt tot een antwoord dat in de praktijk niet of nauwelijks hanteerbaar of toepasbaar is. De behoefte die achter de vraag ligt is volgens mij van groot belang. Elke nuancering hierin vraagt ook om een genuanceerd antwoord. Het maakt verschil uit of de vraag gesteld wordt vanuit:

- de behoefte om zich als coach beter te kunnen profileren binnen de markt van training en coaching;

- de behoefte aan een spiegel, waaruit men kan afleiden welke volgende stappen in de eigen professionele ontwikkeling nog mogelijk of nodig zijn;
- het verlangen van de coach naar zinvol en zingevend werk.

Als vragen beantwoord worden zonder verder onderzoek naar de achterliggende verlangens of leerwensen, lopen we het risico van 'kind met badwater...'

### Welke nieuwe theorieën? Die van coaching of ook die van counseling en supervisie?

#### De competentielijst nader bekeken

De geselecteerde competenties op de toegezonden lijst werden op zeer subjectieve wijze geformuleerd, waardoor ze in de praktische uitvoering moeilijk te operationaliseren zijn. Een competentie werd bijvoorbeeld omschreven als 'zicht op methodische aspecten', met als toelichting dat 'de coach kennis heeft van nieuwe theorieën en ontwikkelingen op het gebied van coaching en in staat is deze methodisch toe te passen'. Daarbij kan men zich afvragen: welke nieuwe theorieën? Die van coaching of ook die van counseling en supervisie? Of de theorie van RET, NLP, Gedragstherapie, Bio-energetica, het enneagram, familieconstellaties of welke andere interventierichting dan ook? Theorieën over leiderschap, organisatieontwikkeling, bedrijfskunde, politicologie, psychologie, filosofie, spiritualiteit, transformatieprocessen of toch maar de veldtheorie en action-learning? En wie meet dan de opgedane kennis en hoe? Middels tests, proefwerken en diploma's? Aan de hand van de hoeveelheden boeken die men gelezen heeft of de artikelen die men geschreven heeft? Hoe meet je een begrip als methodisch toepassen? Wie bewaakt op basis van welke criteria het verband tussen de geleerde theorie en een congruente methodische vormgeving? Om een lang verhaal kort te maken: het is volgens mij verdraaid lastig om van een lijst van competenties een deugdelijk en werkbaar instrument te maken, zeker wanneer het nog onduidelijk is waar dit instrument voor zou

moeten dienen. Elke competentie op de lijst die ons 'als antwoord' toegestuurd werd, was in mijn ogen het topje van een ijsberg. De basis van die ijsbergen werd gevormd door waarden, visies en uitgangspunten met betrekking tot het vak van coaching in het algemeen en meer specifiek met betrekking tot het vak van coaching in relatie tot de huidige maatschappelijke context en vragen. Een relevante selectie van competenties zou in eerste instantie vragen om diepgaand onderzoek hiernaar en een intensieve dialoog hierover.

Kortom, in antwoord op de aangereikte competentielijst heb ik ervoor gepleit om op de vraag naar competenties in te gaan met een zeer zorgvuldige tussenstap, in plaats van direct door te stoten naar een antwoord in deze vorm. Daarmee kan hopelijk worden voorkomen dat er prachtige competentielijsten geconstrueerd worden, waarop men, zonder zinvolle resultaten, de tanden stukbijt wanneer het aankomt op het operationaliseren ervan en het beoordelen van coachingsgedrag in de praktijk.

### **Coachen en de waarde van procesinterventies**

In de professionalisering en begeleiding van coaches zal het niveau van het overdragen van theoretische kennis en het aanleren van vaardigheden, de tips en trucs van coaching, echt overstegen moeten worden. Een coach kan bijvoorbeeld prachtig volgens alle regelen der kunst en volgens alle mogelijke modellen vragen stellen, maar dit zegt nog niets over het vermogen van de betreffende coach om:

- eigen beelden, oordelen en oplossingen los te laten;
- werkelijk nieuwsgierig en invoelend te zijn;
- contact met de cliënt te maken en het interactionele proces te benutten als leerinstrument.

Laat staan dat het iets zou zeggen over het selectieve vermogen vragen te stellen op het juiste gebied of met de juiste inhoud, willen de antwoorden die de gecoachte levert ook daadwerkelijk leiden tot beweging en zinvolle verandering.

Er zal nadrukkelijk en volgens mij meer dan tot nu toe het geval is, aandacht besteed moeten worden aan de vaardigheden van coaches om procesinterventies te hantieren. De oorsprong van leren en veranderen ligt niet alleen in mensen zelf, maar ook en vooral in het contact tussen hen. In het contact met anderen vinden ook de ontwikkeling en de stagnatie van leerprocessen plaats. Dit procesgebied van contact, die dynamische uitwisseling tussen mensen, is het voornaamste werkterrein van de coach. Om ervoor te zorgen dat coaching (en ieder ander onderwerp dat een appèl doet op dubbel- en drieslag leren!) als communicatie-, leiderschaps- en begeleidingsstijl in de praktijk van alledag toegepast kan worden, zal een coach in staat moeten zijn om gecoachten met name te begeleiden bij het:

- doorbreken van belemmerende gewoontepatronen in de interactie en te faciliteren dat zij dit, ook op langere termijn, zelfstandig kunnen doen;
- in dialoog omgaan met verschillen en het kunnen voorkomen en opheffen van verstarring in de dialoog;
- participierend in de samenwerking, zelfsturend inzetten van hun eigen leiderschap ten dienste van zichzelf en hun omgeving.

### **De oorsprong van leren en veranderen ligt vooral in het contact tussen mensen.**

Het is nog steeds mogelijk te voorkomen dat coaching de zoveelste voorbijgaande, teleurstellende en uiteindelijk vergeten hype zal worden. Nog steeds is er bij vele (potentiële) cliënten een wens om beter te leren coachen en een verlangen naar een samenwerkingsvorm en een bedrijfscultuur waar de principes van coaching concreet vorm krijgen in de praktijk van alledag. Dat coaching daadwerkelijk kan leiden tot zinvolle resultaten, casu quo veranderingen, kan volledig ondersteund worden door de visie, uitgangspunten en handvatten die in de meeste (oorspronkelijke) literatuur over coaching aangeboden worden. Gepraktiseerde coaching kan echter pas effec-

tief zijn wanneer de interventiekundige, of die zich nu wel of niet 'coach' noemt, ook werkelijk de kunst van het effectief interveniëren op procesniveau beheerst en in staat is om leervragen op het juiste leerniveau te begeleiden.

## Reactie

In deze rubriek kunnen lezers reageren op eerdere bijdragen in dit tijdschrift.

Coaching: een trend en een oud verlangen

Naar aanleiding van mijn bijdrage onder deze titel in een eerdere aflevering van dit tijdschrift

(Signalement, 2/2004, 94-98) ontving ik vele reacties. De teneur hiervan was heel positief en instemmend. Voor mij als auteur natuurlijk prettig. Daarnaast is het fijn als mensen kritisch lezen en de moeite nemen om hun commentaar als feedback te geven. Zo stuurde Renske van Berkel, coach, supervisor en opleider van de Nederlandse Opleiding tot Enneagramcoach (NOTE) een uitgebreide e-mail, waarin zij mijn stellingen grotendeels ondersteunde. Zij liet ook weten wat haar gestoord had. Daarmee gaf ze mij de kans om opheldering te geven en zo hopelijk de mogelijk ontstane misverstanden weg te nemen.

Het is fijn als mensen kritisch lezen  
en de moeite nemen om hun commentaar  
als feedback te geven.

## Twee quotes van Renske van Berkel

'Wat mij enigszins stoorde in jouw schrijven is het feit dat je verschillende werkvormen van coaching, zoals coachen met het enneagram (blz. 95), beschrijft als een zekere afgeleide van het ware vak en dat je de uitvoerders daarvan, de professionals, in twijfel trekt. Vakgenoten binnen coaching die een bepaalde methodiek of instrument hanteren en daar veel expertise in hebben, zouden het vak coaching an sich niet beheersen? Natuurlijk voel ik mij als opleider van de opleiding Coachen met het Enneagram geroepen hierop te reageren. Het kan zijn dat ik

jouw woorden verkeerd interpreteer, maar het lijkt mij dat ik er niet ver naast zit'.

'Ik wilde je dit even teruggeven. Er zijn allerlei nuanceringen te geven over veel verschillende werkvormen en dat zal altijd zo blijven. De meeste nieuwe werkvormen zijn slechts middelen om bepaalde processen te kunnen versnellen en te verhelderen (zo ook het enneagram) en hoeven als het goed is niks af te doen aan de vakmatigheid en eigenheid van coaching. Maar, nogmaals, ik ben het helemaal met je eens dat ervoor gewaakt moet worden dat we de 'oude wijn' niet vergeten. En laten we vooral ophouden met schrijven waarin we elkaar tekort doen of waarin we zelf beter uit de verf komen. Dit is minstens zo belangrijk als onze vakmatige en professionele attitude. We hebben elkaar veel te hard nodig'.

## Mijn toelichting en nuancering

Allereerst mijn oprechte excuses als ik de indruk gewekt heb met deze tekst collega's en vakgenoten kleiner te willen maken dan mijzelf. Ik wil er graag toe bijdragen elkaar als professionals te stimuleren, om het beste uit onszelf te halen ten dienste van een voortdurende eigen ontwikkeling en die van cliënten en onze (werk)omgeving. Ik geloof er echt in dat we 'meesterschap' en de kunst van het constructief benutten van verschillen hard nodig hebben. Het spijt mij dat ik in mijn - kritische - gedrevenheid deze overtuiging niet genuanceerder en met meer verbindend taalgebruik vorm gaf in de tekst waar Renske op reageert.

Ik wil er graag toe bijdragen elkaar als professionals te stimuleren,

Ook het professioneel begeleiden van mensen bij wandeltochten, werken met het enneagram of bij paardrijden, als methodiek om 'leiderschap in gelijkwaardig contact' te beoefenen, lijkt mij een hele kunst en een kunde die veel vakbekwaamheid van begeleiders vraagt. Vanuit mijn enthousiasme over de waarde van principes, uitgangs-

punten en vaardigheden van coaching, juich ik het van harte toe als mensen deze elementen in welk vakgebied of werkterrein dan ook willen (leren) toepassen (ook als therapeut, docent, maatschappelijk werker, politieagent, enzovoort). Maar als mensen de term 'coaching' gaan gebruiken om zichzelf en/of hun eigen bepaalde methode of instrument gemakkelijker te 'verkopen' zonder zich bekwaamd te hebben in coaching-als-vak, wil ik daar kritische kanttekeningen bij blijven plaatsen. Uit de manier waarop Van Berkel schrijft en informatie geeft over de opzet van haar eigen opleiding en zoals zij coaches traint, leid ik af dat zij zorgvuldigheid en professionaliteit hoog in het vaandel heeft staan. Ik denk dat zij het bovenstaande wel zal onderschrijven.

#### **Publicatie**

Dit artikel is gepubliceerd in het tijdschrift 'Supervisie en coaching'.

#### **Auteur**

Marjo Korrel, initiator en seniortrainer van Deinthe Interventiekunde en auteur van het boek Het begeleiden van effectieve leerprocessen.