

Cobi Brouwer

Onorthodoxe interventies bij coachen

De kunst van het ontregelen

uitgeverij boom/nelissen

Copyright: © 2002, 2015 Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam en Cobi Brouwer
Omslag: Bas Smidt, Den Haag
Binnenwerk: Elan Media, Gemonde
ISBN: 9789024403936
NUR: 808
1e druk: 2002
2e druk: 2003
3e druk: 2006
4e druk: 2009
5e herziene druk: 2015

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomnelissen.nl

Inhoud

Voorwoord	II
Inleiding	15
 Deel I Onorthodoxe interventies	 19
1 Onorthodoxe interventies bij coachen gedefinieerd	23
1.1 Coachen: het begrip	23
1.2 Orthodoxie bij coachen: de regels	25
1.3 Het werkterrein van de coach	29
1.4 Contractering en de posities van de interne bedrijfscoach en de externe coach	31
 2 Voorbeelden van onorthodoxe interventies	 35
2.1 De pedagogisch medewerker: geen contact	35
2.2 De startende manager bij een bank: woef-waf	39
2.3 De managementtrainee: het gaat niet goed met mij	42
2.4 De ontwerper: potverdomme	44
2.5 Interventies ontstaan	48
 Deel II Waarnemen en verplaatsen	 49
 3 Waarnemen	 51
3.1 Scherpheid van waarnemen	51
3.1.1 <i>Aandacht bij jezelf en bij de ander</i>	51
3.1.2 <i>Concentratie</i>	53
3.1.3 <i>Zintuiglijke scherpheid</i>	54
3.1.4 <i>Scherpheid instellen</i>	56

3.1.5	<i>Voorbeelden van scherpstellen: de eerste indruk</i>	59
3.2	Compassie: waarnemen vanuit het hart	61
3.2.1	<i>Compassie</i>	61
3.2.2	<i>Zelfkennis als basis voor liefdevol waarnemen</i>	62
4	Verplaatsen	67
4.1	Niveaus van verplaatsen	68
4.2	Meervoudige waarneming	75
4.2.1	<i>De techniek</i>	77
4.2.2	<i>De noodzaak van een solide interne referentie</i>	79
4.3	Het interventiemoment: de kunst van het ontregelen	81
4.3.1	<i>Overeenkomst en verschil met mezelf</i>	82
4.3.2	<i>Het ontbrekende</i>	83
4.3.3	<i>Zelf ontregeld raken</i>	85
4.4	De stappen die de coach tot ontregelen brengen	87
	 Deel III De coach en de relatie met de klant	 89
5	Coach, ken jezelf	91
5.1	Tien persoonlijke geboden voor een coach	92
5.2	Niveaus van coachen	110
5.3	De mentale architectuur van een coach	114
6	De liefdevolle relatie tussen coach en klant	117
6.1	De relatie aangaan	118
6.1.1	<i>Acceptatie van de klant</i>	118
6.1.2	<i>De thematiek aankunnen</i>	118
6.1.3	<i>De klant die je accepteert</i>	119
6.1.4	<i>Verbinding maken en behouden</i>	119
6.2	Liefde voor de ander	120
6.2.1	<i>De moed van de bewuste liefde</i>	120
6.2.2	<i>Ontwikkelen van liefde</i>	122

Deel IV Bronnen en methoden	125
7 Analysebronnen	127
7.1 Het andragologisch perspectief	128
7.1.1 <i>Het begrip 'leren'</i>	128
7.1.2 <i>Het begrip 'veranderen'</i>	130
7.2 Neurolinguïstisch programmeren	131
7.2.1 <i>De axioma's van NLP</i>	132
7.2.2 <i>Het model 'de structuur van de ervaring'</i>	135
7.2.3 <i>Doelkader als feedbackinstrument</i>	140
7.3 Het Tibetaans boeddhisme	142
7.3.1 <i>Absolute en relatieve waarheid</i>	142
7.3.2 <i>De vier edele waarheden</i>	143
7.3.3 <i>Het doelkader bij NLP en de vier edele waarheden</i>	145
7.3.4 <i>De kracht van emoties</i>	146
7.3.5 <i>Ademhalen en mediteren</i>	147
8 Interventievormen	149
8.1 Spiegelende interventies	154
8.1.1 <i>De spiegel als confrontatie</i>	154
8.2 Polariserende interventies	157
8.2.1 <i>Verbale interventies</i>	157
8.2.2 <i>Auditieve uitdaging</i>	159
8.2.3 <i>De wet van bewegen</i>	159
8.2.4 <i>Werken met opdrachten</i>	161
8.2.5 <i>Mezelf als voorbeeld</i>	162
8.2.6 <i>Verankeren van nieuw perspectief</i>	163
9 Epiloog	165
Over de auteur	166
Literatuur	167

DEEL I ONORTHODOXE INTERVENTIES



Een gewoon verhaal ...

Je gaat een verhaal lezen waarvoor ik je waarschuw: het is weliswaar een gewoon verhaal en het is speciaal voor jou gemaakt.

Er was eens een vrouw, zo'n vijftig jaar oud, licht grijzend en vitaal, die achter haar huis stond en de tuin in keek. Het was begin maart en de winter had zijn werk gedaan. De tuin oogde verwaarloosd: er zat mos op de rode klinkers van het bordes en het pad, de eerste brandnetels kwamen op, bladeren en algen ontsierden de vijver, aan het gazon was al maanden niets meer gedaan en overal staken de verdorde bruine resten van de najaarsbloemen doorheen.

De vrouw keek ernaar en dacht na over wat ze allemaal te doen had, en door de openstaande deur keek ze de keuken in. Daar stond nog de afwas van de vorige avond, ze zag de onuitgepakte boodschappentassen, een vuil fornuis, dozen met lege flessen. Ze keek van de keuken naar de tuin en weer terug, en ze zag wat ze te doen had. Ze keek en staarde. Dat deed ze wel vaker: kijken en weten en staren. Tot zich één gedachte in haar vastzette, en wel dat er slechts één manier was om niet in wanhoop te verdwijnen. Ze kon blijven nadenken en staren, nog uren en dagen, maar om de tuin opgeruimd en in bloei te krijgen en de keuken schoon, moest ze zelf stap voor stap aan het werk gaan. Hoe dan ook, het op orde krijgen had ze zelf te doen.

En zo deed ze. Ze begon in de keuken, gewoon met de afwas en ze maakte het fornuis schoon. Daarna krabde ze het mos van de klinkers, ze herstelde het pad, zette jonge planten in de potten – bloeiende margrietten, oranje ranonkels – knapte de tuinstoelen op en kocht er een paar nieuwe bij. Ze verticuteerde het gazon, haalde de bladeren uit de vijver en belde de timmerman om hem het hek te laten repareren. De tuin werd fris en op orde. Ze genoot en werd opgewekt.

Dit is een gewoon verhaal, niets bijzonders, niets onorthodox. Of toch. Het onorthodoxe is misschien dat het over mij kan gaan en hoe ik iedere dag ervaar dat ik **alles zelf te doen heb**. Naarmate ik meer opruim in mijn leven – het letterlijk of figuurlijk in orde breng – voel ik me lichter, ben ik opge-

wekt en scheppend. Het kan ook over jou gaan; toen ik dit verhaal tijdens een workshop vertelde, kreeg ik veel reacties omdat mensen zichzelf erin herkenden.

Dit verhaal maakt duidelijk waar coachen in essentie om gaat: om bewuste zelfsturing. Coaches, supervisoren en trainers leren anderen: zet jezelf op het voor jou goede spoor, ga aan het werk en neem je verantwoordelijkheid. Daarbij gaat het om gewone en soms om ongewone dingen. De kunst is om mensen te leren hoe ze een eigen koers kunnen uitzetten en daarbij vastzittende patronen kunnen doorbreken. De drie, tien of zestien keer dat iemand voor een coachingsconsult komt, zijn er voor de bewuste verandering. Iemand die gecoacht wordt, heeft zelf de verantwoordelijkheid om richting en vorm aan zijn leven te leren geven: dag in, dag uit.

I Onorthodoxe interventies bij coachen gedefinieerd

1.1 Coachen: het begrip

Het begrip **coachen** betekent: richtingaangevend begeleiden. Coachen heeft als doel dat er een verandering tot stand komt. Het beweegt zich op het raakvlak van individuele professionele ontwikkeling en beroepsuitoefening. Coachen is een scheppend proces.

Een **coach** begeleidt iemand – de klant – en wijst de ander op een richting. Soms gebeurt dit met een aanwijzing: je kunt die kant uit gaan; soms met een uitdaging: blijf zitten waar je zit!; soms sturend: je móét die kant op, als je wilt veranderen, heb je geen keuze.

Coachen is in essentie gebaseerd op scherpste van waarnemen, zich verplaatsen in de ander en met contact vanuit het hart.

Waarnemen kent vele aspecten; direct waarneembare informatie via onze zintuigen is talrijk. Daarnaast is er als resultaat van al die informatie de innerlijke waarneming: gevoelsmatig en intuïtief. Waarnemen bij coachen vereist scherpzinnige aandacht voor datgene wat waarneembaar is bij zowel een ander als bij de waarnemer zelf. ‘Scherpzinnig’ kan hier ‘snijdend’, ‘bijtend’ of ‘pijnlijk’ betekenen. Een goede waarnemer legt, als een liefdevolle chirurg, scherp bloot wat belangrijk is. Daarvoor is het onontbeerlijk dat de waarnemer zichzelf kent, zowel vanbinnen als vanbuiten, en ook met scherpste ten opzichte van zichzelf.

Op grond van de waarneming volgt de stap tot het zich verplaatsen in de werkelijkheid van de ander. Het is vanuit die werkelijkheid dat de stap tot veranderen wordt uitgedaagd of uitgenodigd. Contact vanuit het hart is als fundament noodzakelijk om de scherpste van de waarneming en de stap tot veranderen op een helende wijze te kunnen inzetten. Wie het hart achterwege laat en scherpste inzet, creëert pijnlijke confrontaties zonder liefde. Dit kan leiden tot nieuwe stagnaties bij de klant of tot afwijzing van de coach. Wie het hart inzet zonder scherpste van waarneming, creëert een veilig contact, maar zonder de noodzakelijke beweging te creëren. Warmte en aandacht zonder meer kunnen echter wel helend werken.

Om tot een goed contact met een ander te kunnen komen, heeft een coach allereerst liefde en warmte voor zichzelf – de eigen persoon – nodig. De Bijbelse wet ‘Heb uw naaste lief zoals jezelf’ dient ten volle nageleefd te worden door een coach die een helend en veranderend resultaat nastreeft. Voor een coach geldt: ken jezelf, wees scherp op jezelf, hou van jezelf (lees in dit verband ook hoofdstuk 5).

Onorthodoxie: ontregelen

Onorthodox betekent: afwijken van de regels, of mooier gezegd, ontregelen. Dus: iemand die een onorthodoxe coach is of wil zijn, is bereid om zelf afwijkend van de regels te werken en is bereid om iemand anders te ontregelen. Dit laatste is nodig, want wie zich laat coachen, ervaart stagnatie in de een of andere vorm. De kunst van coachen is om een stagnerend systeem zodanig te ontregelen dat er beweging ontstaat, zodat iemand kan veranderen. Onorthodoxie is een middel dat tot ontregeling leidt. Het effect van ontregelen is gewenste verandering.

Een onorthodoxe interventie is een ontregelende bemoeienis of tussenkomst binnen de werkelijkheid van de klant, die tot beweging leidt in diens systeem van denken, voelen en doen.

Het gaat dus om een interventie die door de klant als ontregelend wordt ervaren. Het is een manier om iemands weerstand te omzeilen of te doorbreken. Dit kan met zachte, uitnodigende, speelse en soms hardere – confronterende – hand. Een onorthodoxe interventie leidt ertoe dat een individu of een groep mensen achter de eigen weerstand vandaan komt en verandert.

1.2 Orthodoxie bij coachen: de regels

Er bestaan binnen coachen en superviseren vele regels en methoden. Vooral supervisie is in wezen een prescriptief vak (Jagt, 1987). De vorm is voorgeschreven naar omvang en duur; de methoden zijn voorgeschreven; en ook de uitgangspunten of regels zijn voorgeschreven.¹ Hieronder oriënteer ik me op één bron, waarop ik mijn reactie geef (De Ruijter (red.), 1997). Hierin wordt als essentie geformuleerd:

HAAL HET BESTE UIT MENSEN BOVEN

Ja, én: haal eruit wat er onterecht in zit. Leer iemand stoppen met wat niet bij hem past. Veel mensen denken op een manier die niet bij hen past en/of doen werk dat niet bij hen past. Dus: coach, durf te snijden!

De regels zijn als volgt:

Coachen is gebaseerd op zelfsturing

Ja, en een coach leert de klant om zichzelf goed te sturen. Uiteindelijk en in essentie heeft de gecoachte alles zelf te doen. Hij moet zelf zijn koers gaan bepalen en een weg uitzetten voor het eigen doen en laten. Wie in staat is tot zelfsturing, komt niet zo vaak bij een coach. Hooguit om de ingeslagen weg te toetsen.

Coachen is gebaseerd op evenwaardigheid

Ja, in menselijk opzicht. Er is evenwel een grote ongelijkheid in waarnemingsverantwoordelijkheid. Een coach neemt altijd de eigen waarneming van de ander als ijkpunt: indrukken, gevoel, dat wat iemand in hem oproept. Met andere woorden, een coach is een uitstekende waarnemer en heeft de verantwoordelijkheid om zich daarop te baseren en om niet zon-

¹ Supervisie is een methode van begeleiden van mensen gericht op zelfinzicht van mensen in het arbeidsproces. Coachen is daarmee vergeleken meer gericht op professionele verandering, waarbij doelen die zijn aangegeven door de opdrachtgever mede richtinggevend kunnen zijn.

der meer voor 'waar' aan te nemen waar een gecoachte mee komt. In dat opzicht bestaat er onevenwaardigheid.

Bewustzijn is de beste basis

Ja, bewust *zijn* is wezenlijk. Het gaat hierbij om meerledig bewustzijn: het bewustzijn van denkprocessen en van de stagnatie die door denken kan ontstaan; het bewustzijn van lichaamshouding en lichaamsspatronen én de stagnatie daardoor; het bewustzijn van gevoelens en patronen en blokkades daardoor.

Een risico is dat bewustzijn verward kan worden met de vele mentale concepten die geschoolde mensen kunnen hebben. Veel hbo- of hoger opgeleide mensen, met name in de zogenoemde alfavakken, weten veel over zichzelf en zijn in staat om oorzaken van hun gedrag te herleiden naar hun moeder, naar incest of naar de scheiding van hun ouders.

Ervaringen uit de kinderjaren hebben veel invloed en zijn van grote betekenis voor het verdere leven. Als mensen een dergelijk soort bewustzijn hanteren als verklaring van hun stagnaties, dan creëren ze daarmee onbewust een nieuwe basis voor hun stagnatie. Belangrijk is het besef dat bewustzijn altijd relatief gebrekkig is en tot beperking kan leiden.

Verantwoordelijkheid nemen is een kernproces van zelfsturing

Ja. Voor veel mensen is het een zware dobber om onafhankelijk te zijn en consequent zelf de verantwoordelijkheid te nemen. Dat vraagt moed en ophouden afhankelijk te zijn.

Toen ik zelf eens onverwacht alleen kwam te staan in mijn leven, heb ik me laten begeleiden. Tijdens dat proces besepte ik indringend wat verantwoordelijkheid nemen óók betekent: '*No more placebo's*', was toen een van mijn uitspraken. Placebo's zijn nepmedicijnen, die je als gebruiker voor de gek houden, en waardoor je dus onbewust jezelf voor de gek houdt. Tot dan toe had ik placebo's gebruikt om verantwoordelijkheid voor mezelf uit de weg te gaan.

Het enige echte medicijn is om zelf verantwoordelijkheid te nemen, dag in, dag uit. Wie verantwoordelijkheid neemt, kan zichzelf niet meer voor de gek houden met de illusie dat een partner of omstandigheden of verslavingen de verantwoordelijkheid kunnen overnemen. Het nemen van verantwoordelijkheid is een avontuur en een proces met groei pijn.

Verantwoordelijkheid is er ook voor de coach. Is de klant ervoor verantwoordelijk om met zichzelf aan de slag te gaan, een coach heeft de verantwoordelijkheid om de klant de geschikte instrumenten aan te reiken. Nogmaals, een klant die het wel op eigen houtje kan, komt niet naar een coach. Neem je de vrijheid om op je eigen manier te werken, dan zorgt dat ervoor dat je extra verantwoordelijk voor het resultaat bent. Daarvoor word je betaald. Als coach heb je bovendien de verantwoordelijkheid om tegen je klant te zeggen: dit kan ik niet, én je hebt de verantwoordelijkheid om de grenzen van de klant aan te geven: mij lijkt dat je dit niet kunt.

Verantwoordelijkheid nemen in coachingstrajecten is een belangrijke kwestie. Het coachingswerk legt een plicht op. Zeg je ja tegen een klant, dan zeg je ja tegen de mogelijkheid dat de klant met je hulp uit de stagnatie komt en zich verder kan ontwikkelen.

Vertrouwen in potenties van mensen

Ja, en het gaat om de realiteit van potenties.

Ooit had ik de opdracht om een chemicus te leren hoe hij in contact kon komen met zijn collega's en chefs, die hij regelmatig tot wanhoop bracht. Zijn bereidheid om te leren was er wel, maar zijn potentieel om contact te maken bleek in de loop van het traject onvoldoende aanwezig te zijn. Ik heb lang vertrouwen gehad in zijn potentie. Een grondregel in het communicatiemodel NLP (Neuro Linguïstisch Programmeren) luidt: *als iets mogelijk is voor iemand anders, dan is het ook mogelijk voor jou*.

Achteraf heb ik ervan geleerd dat ik met deze klant te lang trouw gebleven ben aan deze regel. Steeds zag ik kleine veranderingen, die even vaak weer verdwenen. Hemel en aarde zijn bewogen om hem in beweging te krijgen. Zijn collega's werkten daar vol inzet aan mee, maar de goede weg heb ik met hem niet gevonden.

Zowel in de profit- als de non-profitsector coach ik managers die een technische of inhoudelijke vakopleiding hebben en die goed zijn in hun vak. Een aantal van hen heb ik in de loop van de jaren laten weten dat ze beter met het beroep van manager konden stoppen.

Bij mensen in de profitsector doe ik dat met een opdracht: 'Geef eens in procenten aan wat je interessanter vindt, de technische en chemische processen of de aansturing van je mensen.' 'Zeventig procent technisch

en dertig procent mensen', reageerde daarop eens een manager van een koelcel. Toch wilde hij het vak blijven uitoefenen, want voor hem was het een uitdaging. 'Prima dat je zegt dat je als manager wilt werken en dat je zegt dat het goed voor je is. Maar is het ook goed voor je bedrijf dat jij in die functie werkt?' Dat was taal die hem aan het denken zette.

Niet alleen beginnende managers kunnen overzicht en inzicht missen in bedrijfsvoering, en in de relatie tussen strategisch beleid enerzijds en communicatieve en samenwerkingsprocessen anderzijds. Veel managers in de non-profitsector zijn vooral relatiegericht en willen aardig gevonden worden. Wie vooral aardig gevonden wil worden, kan beter geen manager worden.

Dus: in het kader van potenties *durft* een coach een klant op realistische wijze de grens van de mogelijkheden te tonen.

Coaching is streng

Ja, mits dit staat voor duidelijkheid en geen gesjoemel. Strengheid kan er bovendien alleen zijn op basis van liefdevolheid en geduld. De woorden 'fair' en 'eerlijk' klinken in dit verband misschien beter. Onorthodoxe interventies kunnen confronterend zijn voor een klant. Dat is ook nodig voor de broodnodige beweging. Voor een beginnende coach kan het verrassend zijn: een klant wil veranderen, weet dat hij een spiegel voorgehouden krijgt en schrikt van de confrontatie. Een coach leert door ervaring dat dit erbij hoort; daar hoeft je niet van te schrikken.

En coachen is natuurlijk ook leuk, kan genieten betekenen en plezier in het ontwikkelen.

Coaching is resultaatgericht

Ja, absoluut. Coachen kan daarbij een hoog tempo hebben. Juist tempo kan een ontregelaar zijn die ertoe leidt dat er beweging ontstaat. Als één consult met iemand voldoende is, lijkt dat genoeg. Soms is het dan verstandig toch een traject van acht consulten te doen, omdat iemand zo'n snelle verandering nog niet heeft geïntegreerd.

Met het voorafgaande commentaar op de regels wil ik zeggen dat regels om explicitering vragen. Zoals ik ze hiervoor heb toegelicht, zijn het, ook voor onorthodoxe interventies, bruikbare regels.

Oefening

Deze oefening kun je alleen of samen doen.

Samen: een van jullie beschrijft drie coachingssituaties waarbij hij als coach betrokken is geweest. De ander luistert goed en maakt zo nodig aantekeningen. Ga vervolgens samen na welke regels zoals hiervoor genoemd in alle drie de situaties gehanteerd zijn en op welke manier. Draai daarna de rollen om en neem drie situaties van de ander.

Alleen: beschrijf drie situaties op papier. Laat dat ten minste één dag liggen. En ga dan na welke regels zoals hiervoor genoemd, in alle drie de situaties gehanteerd zijn en op welke manier.

1.3 Het werkterrein van de coach

Het werkterrein van een coach is de persoonlijke professionele kwaliteit van een individu in de context van een bedrijf of organisatie. In die persoonlijke professionaliteit zijn verschillende niveaus te onderscheiden die elk als aangrijpingsniveau voor coaching kunnen dienen. Die niveaus zijn:

- **Omgeving.** Dit is voor iemand die gecoacht wordt het niveau van de reactie op en de aanpassing aan de directe werkomgeving. Interventies van een coach op dit niveau hebben het karakter van advies. Een consultant of een **adviescoach** werkt op dit niveau.
- **Gedrag.** Dit is het niveau waarop een **gedragscoach** of een ‘**trainer on the job**’ werkt. Het is het niveau van toepassen en uitvoeren van professionele handelingen. Gedragsoefening en training kunnen deel uitmaken van een dergelijk coachingstraject. Ze vragen een instrumentele aanpak van een coach.
- **Strategie.** Dit is het niveau waarop iemands mentale vermogen wordt aangesproken en ontwikkeld. Overzicht leren maken en doelgericht strategisch denken horen hier thuis. Op dit terrein werkt een **mental coach** of mental trainer.

- **Overtuiging.** Overtuigingen besturen ons en zijn verbonden met onze belangrijkste waarden. Wie overtuigd is van de eigen mogelijkheden, ontwikkelt zich beter. Wie overtuigd is van het talent van een ander, bevordert diens ontwikkeling. Beïnvloeding en verandering van overtuiging dragen bij aan duurzame veranderingen. Op dit terrein beweegt zich de **persoonlijkheidscoach**. Het is bovendien een niveau waarop onorthodoxe interventies kunnen worden ingezet.
- **Identiteit.** Dit is het gebied van de persoonlijkheid. Onbewuste en hardnekkige stagnaties, ook op professioneel gebied, vinden hier dikwijls hun herkomst en oorzaak. De vorming van onze identiteit vindt in belangrijke mate plaats in onze kindertijd. Stagnaties op het gebied van identiteit vormen van oudsher het werkterrein van een psychotherapeut. Een **persoonlijkheidscoach** begeeft zich eveneens op dit terrein, met als kenmerkend verschil dat de persoonlijkheidscoach aandacht heeft voor de samenhang van de identiteitsontwikkeling met de professionele ontwikkeling en het functioneren in de arbeidssituatie. Daarmee heeft een persoonlijkheidscoach haar eigen werkterrein. Dit is het terrein dat zich bij uitstek leent voor onorthodoxe interventies. Wanneer de thematiek louter persoonlijk wordt en de relatie met de professionele ontwikkeling ontbreekt, stopt het werk van een persoonlijkheidscoach. Dan is er sprake van een psychotherapeutische problematiek.
- **Spiritualiteit.** Dit is het niveau van de zingeving; soms ook (en in toenemende mate) het werkterrein van een **persoonlijkheidscoach**. De snelheid van veranderingen, hoge werkdruk en individualisering op de werkplek leiden in toenemende mate tot burn-out. Herbezinning op ‘waar doe ik het allemaal voor’ en ‘waartoe ben ik op aarde’ zijn dan nodig voor het terugvinden van persoonlijk en professioneel elan. Dit is een terrein waarop coaches zich niet zonder meer kunnen wagen.

Al deze niveaus worden in paragraaf 5.2 uitgewerkt.

1.4 Contractering en de posities van de interne bedrijfscoach en de externe coach

Contractering van een verandertraject is noodzakelijk en wordt bij voorkeur vastgelegd in een schriftelijke overeenkomst. In elk contract dienen de aard van de voorliggende thematiek, het niveau van de thematiek (zie hiervoor), de doelen van de opdrachtgever, de duur van het traject, de tussenevaluatie, de wijze van toetsen en dergelijke, te worden vastgelegd.

Soms zegt een opdrachtgever: 'Ik bemoei me niet met het traject, wat ik wil, is dat mijn medewerker speciale zorg en aandacht krijgt in relatie tot zijn functioneren.' Die trajecten, waarbij de doelen door een medewerker zelf gesteld kunnen worden, noem ik in de contractering met de opdrachtgever **supervisie**. Daarover rapporteer ik alleen inhoudelijk in overleg met de medewerker. Al het andere heet coaching. Daarbij heeft en neemt een coach resultaatverantwoordelijkheid ten opzichte van de opdrachtgever.

In de contractfase en bij de uitvoering van coachingstrajecten is de aard van de relatie tussen coach en opdrachtgever belangrijk. De posities van een interne coach en een externe coach zijn verschillend. Dit verschil kan de contractfase, de rapportage en verantwoording door de coach, de keuzevrijheid van de medewerker én de relatie coach-klant beïnvloeden.

De interne coach

Als er in bedrijven interne coaches zijn, gaat het meestal om één of enkele personen. Deze zijn in loondienst en hebben een werkgever-werknemerrelatie. Ze maken deel uit van dezelfde cultuur als de klanten die bij hen komen, dus ze coachen hun collega's. Dit doet een groot beroep op hun vermogen tot distantie.

Wie als interne coach voor een bedrijf werkt, heeft belang bij een positie in het bedrijf die een bepaalde 'vrijplaats' biedt, zowel letterlijk als figuurlijk. Omwille van de ontwikkeling van de personen die worden gecoacht, heeft een interne coach zo'n vrijplaats nodig. De volgende effecten kunnen ontstaan in samenhang met de positie van een interne coach:

- Medewerkers veranderen niet omdat de baas dat wil, ze veranderen als ze zelf overtuigd zijn van de noodzaak daarvan. Wie als interne coach aan de verandering van mensen werkt omdat de werkgever dat wil, kan

in wezen niet werken. Toch gaan interne coaches soms wel met dergelijke opdrachten aan de slag.

- Wie als interne coach geacht wordt om de opdrachtgever ‘inside information’ uit een traject door te geven, kan in conflict raken. Toch wordt dit soms aan interne coaches gevraagd.
- Wie door de klant gezien wordt als representant van de werkgever, kan niet goed werken aan diens ontwikkeling en kan zelfs bijdragen aan nieuwe stagnaties.
- Een interne coach die signaleert dat disfunctionaliteit van medewerkers samenhangt met inadequate bedrijfsprocessen en de managementstijl van de opdrachtgever, kan als gevolg van de eigen afhankelijkheid in een persoonlijke belangenafweging terechtkomen.
- Iemand die zich laat coachen, vertrouwt zichzelf toe aan een coach. Als er veranderthematiek is op het niveau van identiteit, dan vraagt dat om een nog veiligere relatie dan die bij veranderingen van gedrag of strategie. Als er dan geen vrijheid is voor de klant om te kiezen voor de persoon van de coach, kan het veranderingsproces niet op gang komen.

Om deze redenen is het van belang dat er een aantal voorwaarden gesteld wordt aan de positionering van de interne coach binnen een bedrijf, hiervoor als ‘vrijplaats’ getypeerd.

Verder is er altijd de beeldvorming met betrekking tot de manier van werken van een interne coach binnen een bedrijf. Wie werkt met gebruikmaking van onorthodoxe interventies, zal in een bedrijf niet onopgemerkt blijven. Wie uiteindelijk onvoldoende veranderendement sorteert evenmin.

De externe coach

De externe coach wordt minder gehinderd door de natuurlijke distantie ten opzichte van een bedrijf en opdrachtgever. Uiteraard heeft elke externe coach omzetverantwoordelijkheid. Elke externe coach weet ook dat een coachingscontract dat verkeerd of op oneigenlijke gronden wordt aangegaan, niet tot de beoogde resultaten en dus niet tot vervolgoopdrachten zal leiden.

De verantwoordelijkheid voor een externe coach is zorgvuldig te contracteren, zowel met een bedrijf als met de te coachen medewerkers. Doe-