



Erik de Haan en Yvonne Burger

COACHEN MET COLLEGA'S

Coachen wordt hoe langer hoe meer een volwassen vak.

In de afgelopen jaren is er veel literatuur verschenen, zijn beroepsverenigingen geformeerd, gedragsregels opgesteld en opleidingsprogramma's ontwikkeld. Hierbij is relatief veel aandacht besteed aan coaching door managers en externe coaches.

Maar hoe zit het met interne coaches?

In onze praktijk zien we steeds meer dat interne coaches in organisaties worden opgeleid en ingezet. Binnen de rijksoverheid bijvoorbeeld door Intercoach, een initiatief dat geleid heeft tot een pool van directeuren die opgeleid zijn om leidinggevend binnen andere ministeries te coachen. Of binnen het bedrijfsleven: een grote firma die de senior partners in de maatschap toerust met coachingsvaardigheden om de junior partners te gaan begeleiden in hun nieuwe rol. Coachen is daarmee een instrument geworden om vanbinnen uit organisatievernieuwing mogelijk te maken. En bovendien sluit dit 'zelf doen' goed aan bij de trend om steeds minder externe organisatie-professionals in organisaties in te zetten.

In organisaties waar interne coaching wordt toegepast wordt veel gediscussieerd over wat nu precies de rol is van de coach en in welke mate deze nu verschilt van de rol van bijvoorbeeld adviseur, mentor of supervisor. Ook wordt door al deze erva-

ringen steeds duidelijker wat de voordelen en beperkingen zijn van zowel interne als externe coaches. In deze bijdrage zetten we deze op een rij. Niet omdat wij bij voorbaat een voorkeur hebben voor een van deze rollen, maar omdat de keuze voor interne coaching afhangt van een aantal ons inziens relevante overwegingen. Achtereenvolgens gaan we in dit artikel in op de toename van interne coaching en de voordelen en beperkingen van het werken met interne coaches.

Toename van interne coaching

Coachen is in onze optiek een manier van werkgerelateerd leren waarbij vooral in tweegesprekken wordt gewerkt. Dit leren kan zowel door een externe als een interne coach worden gefaciliteerd. Bij interne (en ook bij externe) coaching is een duidelijk rolonderscheid tussen twee collega's in het coachinggesprek. De coach is gericht op het faciliteren van het leer- en ontwikkelproces van de coachee.

Voordelen en beperkingen van het werken met interne coaches

Dus de coach zorgt er vooral voor dat de coachee voor zichzelf zorgt. Deze rol kan in principe worden vervuld door iedere collega die hiertoe bereid en in staat is. En sommige collega's vervullen deze rol bijna van nature in organisaties.

Coachen wordt de laatste jaren steeds meer ingezet als instrument in organisatievernieuwing. Er wordt gewerkt met interne coaches die deze rol expliciet voor collega's vervullen. Bij deze interne coaches is er vaak behoefte om op de eigen coachingsrol te reflecteren en deze verder te ontwikkelen. Coachen blijkt een vak apart te zijn, en deze rol wordt niet door iedereen met evenveel gemak vervuld. Het vereist nogal wat vaardigheden om bij de coachee reflectie te stimuleren, potentiële kwaliteiten vrij te maken en obstakels voor verdere ontwikkeling te overwinnen of weg te nemen. Deze onderwerpen zijn namelijk niet alleen gekoppeld aan de vakinhoud, maar ook aan de persoon en de kennis en vaardigheden waarover zij beschikt, haar manier van handelen, oordelen enzovoort. Coaching vindt altijd plaats in de context van de werkpraktijk maar het bereik is nogal ruim (zie schema 1), en dat vraagt nogal wat van de competenties van een coach. Een succesvolle coach heeft zelfkennis, kent haar eigen stijl en weet hiervan af te wijken als

een andere stijl effectiever blijkt te zijn. Daarnaast beschikt ze over kennis van ontwikkeling van individuen en groepen, organisatie- en veranderkunde, psychodynamica en psychotherapie, vormen van coaching, interventies, interventiediepte en communicatietechnieken.

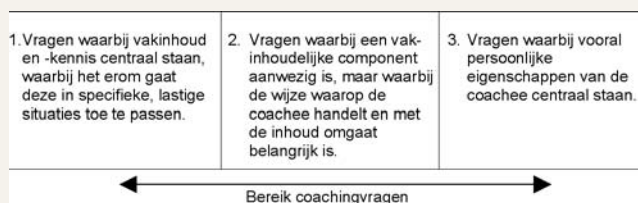
Kenmerken van het werken met interne coaches

Er zijn twee kenmerken waardoor interne coaches verschillen van coaches van buiten de organisatie. Het eerste kenmerk is dat de interne coach *niet echt onafhankelijk* is ten opzichte van de organisatie. Zij vervult daar een eigen rol en heeft haar eigen (emotionele) ervaring in de organisatie. Dat maakt het soms moeilijk om objectief te luisteren naar wat de coachee inbrengt: het vraagt veel van haar vermogen om afstand te nemen van haar eigen historie en emoties. Het tweede kenmerk is dat de interne coach over *meer kennis van de organisatie* beschikt en dus een duidelijk beeld heeft van de context waarbinnen de coachee opereert. Dit kan een groot voordeel zijn ten opzichte van sommige externe coaches die deze context niet goed kunnen inschatten met mogelijk nadelige gevolgen van dien. Het kan echter ook een belemmering zijn voor het komen tot een frisse en onafhankelijke inschatting van de organisatiecontext.

ervaring opbouwen in de organisatie, zodat deze er optimaal van kan profiteren. Of de organisatie ziet goede persoonlijke begeleiding van medewerkers als relevant voor de effectiviteit van de organisatie en wil hier dan ook tijd aan besteden. Er kunnen echter ook heel praktische overwegingen zijn om te werken met interne coaching. De organisatie wil coachingdeskundigheid bijvoorbeeld continu beschikbaar hebben bij eigen medewerkers en niet afhankelijk zijn van externen. Of de organisatie wil de kosten in de hand houden of de coaching aanbieden aan bredere doelgroepen: externe coaches hanteren soms stevige tarieven. Er zijn verschillende manieren waarop vorm kan worden gegeven aan interne coaching. Sommige organisaties kiezen ervoor om senior professionals te vragen om af en toe deze rol te vervullen, naast hun eigen praktijk. Dit zien wij vooral vaak binnen adviesorganisaties. Andere kiezen ervoor om te werken met interne coaches die deze rol voor de gehele organisatie vervullen of stellen zelfs een *pool* van interne coaches samen.

Voordelen van het werken met interne coaches

Wij zien een aantal voordelen van het werken met interne coaches. Hierboven noemden we al dat een interne coach vaak over veel *kennis* beschikt van de organisatie, de branche en soms het vak van de coachee. Zij heeft daarmee een beeld van de *context* waarbinnen de coachee opereert en kan vooral in het begin sneller vooruitgang boeken omdat veel informatie al bekend is. De interne coach kent de *machtsverhoudingen*, patronen en problemen binnen de organisatie.



Schema 1

Er zijn verschillende overwegingen waarom een organisatie ervoor kan kiezen om te werken met interne coaches. De organisatie ziet coaching bijvoorbeeld als een effectieve vorm van leren en wil hierover kennis en

Dit kan een gevoel van veiligheid en vertrouwddheid bij de coachee oproepen: de coach weet hoe de hazen lopen! Voor coachees is de drempel naar de interne coach soms lager. Het kostenvoordeel kan een rol spelen, maar vooral ook de grotere *vertrouwddheid en nabijheid*.

Interne coaches zijn vaak snel *beschikbaar* en gemakkelijk *bereikbaar*. Indien nodig kun je gemakkelijker bij haar binnenlopen, dan bij een externe coach. Interne coaches komen vaker in de gelegenheid om *waar te nemen* hoe de coachee het doet in de organisatie en zij kan die observaties meenemen in de coachinggesprekken. En tenslotte: werken met interne coaches betekent werken aan een meer *lerende organisatie*, al was het maar omdat interne professionals zich nu bewust met het leren van collega's bezighouden.

Beperkingen van interne coaches - en dus voordelen van externe coaches

Naast voordelen zien wij ook een aantal beperkingen van het inschakelen van interne coaches. Deze beperkingen zijn uiteraard tegelijk vaak voordelen van externe coaches.

In de eerste plaats staat de interne coach *minder vrij* ten opzichte van de organisatie van de coachee dan een externe coach. De kennis die de interne coach van de organisatie heeft kan tot *bedrijfsblindheid* leiden waardoor zij bepaalde (machts)patronen en mechanismen juist niet meer ziet, noch ter discussie stelt. Daarnaast heeft de interne coach haar *eigen geschiedenis* binnen de organisatie. Daardoor kan ze een bepaald stempel op de coaching drukken (volgens het motto 'wat goed was voor de coach is goed voor de coachee').

De interne coach is *afhankelijk* van de organisatie. Ze staat op de loonlijst, heeft zelf leidinggevend en maakt deel uit van het systeem waarbinnen de coachee opereert. Dit kan door zowel de coach als de coachee als zeer beperkend worden ervaren.



Het wordt soms pas echt lastig als de interne coach contractueel *gecommitteerd is aan managementdoelen* en het hoger management van de organisatie als eerste en belangrijkste klant ziet (wie is dan de *opdrachtgever* voor de coaching, wie wordt waarop afgerekend?). Dit betekent, net als bij coachend leidinggevend, dat de coach niet echt ten dienste kan staan van de coachee. Wij raden een dergelijk contract voor coaching af, maar zien dat het soms voor coaches vanuit de HR-functie onvermijdelijk is. In die gevallen achten wij het van belang om vanaf de start van het coachingstraject duidelijk en open te zijn over de belangen en rollen en om met elkaar te bespreken wat hiervan de mogelijke effecten zijn in en van de coaching.

De interne coach heeft vaak al een *reputatie* bij de coachee, die soms de coaching in de weg kan staan. Soms krijgt de interne coach snel een *informele*, 'collegiale' relatie met de coachee. Grenzen aan de coachingsgesprekken en containment (het kunnen 'bevatten' van een gepresenteerd probleem, inclusief de bijbehorende emotie) tijdens de gesprekken kunnen daaronder lijden. Er ontstaat een verleiding om coachinggesprekken 'tussen de werkzaamheden door' te doen en de bewaking van begin- en eindtijden en storende interrupties te veronachtzamen.

De interne coach kiest gemakkelijker voor een benadering die *gebruikelijk* is binnen de organisatie (bijvoorbeeld oplossingsgericht in een oplossingsgerichte cultuur), terwijl de coachee soms beter geholpen is

met een heel andere, bijvoorbeeld counsellende, benadering. Tenslotte kan interne coaching leiden tot toename van *interne kosten*, zoals administratie, training, gebruik van ruimte, enzovoort.

Elke nieuwe coachingsvraag brengt de vraag met zich mee of de coachee beter geholpen is met een interne of een externe coach. De opgesomde voordelen en beperkingen kunnen bij deze afweging een rol spelen. Daarnaast is het van belang om een goede afweging te maken voor de coachingsbenadering: wordt er gekozen voor een analytische, counsellende, directieve of paradoxale benadering? (De Haan en Burger, 2004) Op basis van onze eigen ervaring, als zowel interne als externe coach, achten we in principe alle benaderingen toepasbaar bij interne coaching. Gezien de vaak relatief kleine fysieke afstand tussen de coach en de coachee – zeker in kleinere organisaties – en het type vragen dat vaak aan interne coaches wordt gesteld, lijkt ons dat de directieve benadering beter toepasbaar is dan de counsellende en de analytische benadering. Deze laatste vragen een goede contractering, duidelijke spelregels en voldoende tijd.

Organisaties maken steeds vaker een zorgvuldige afweging van nut en noodzaak, voordat zij externen inschakelen. En dat doen zij ook in geval van coachingsvragen. Interne coaching kan een goede aanvulling zijn bij het begeleiden van medewerkers.

Yvonne Burger is zelfstandig organisatieadviseur en coach. Tevens is zij associé van Sioo, Interuniversitair centrum voor ontwikkeling op het terrein van organisatie- en veranderingkunde.

www.sioo.nl

Erik de Haan is zelfstandig organisatieadviseur en coach. Tevens is hij senior adviseur bij Ashridge Consulting in Londen.

www.ashridge.org

E. de Haan en Y. Burger. *Coachen met collega's; praktijkboek individuele consultatie*. Van Gorcum, 2004.