

Onafhankelijkheid van de management coach - het gevaar van collusie en contaminatie

dr. François Breuer, executive coach

De rol van coach voor managers is sterk in ontwikkeling. (1) De term 'coachend leidinggeven' is niet meer weg te denken uit de management- en MD-praktijk.

Kenmerkend voor coachend gedrag is dat mensen gestimuleerd worden om een topprestatie te leveren. Medewerkers kunnen zich spiegelen aan een steungevende derde partij (de coach) om zich nog beter te kunnen richten op het bereiken van resultaat. Daarnaast kunnen zij die steun gebruiken om zich te ontwikkelen in hun baan en de werksituatie te zien als een omgeving waarin je kunt leren.

Een goede coach heeft een diepgaande interesse in zijn coachee en in de omstandigheden die voor zijn ontwikkeling van belang zijn. Er zijn daarbij echter twee gevaren voor zijn effectiviteit. Vanuit zijn eigen ervaring als coach en trainer, beschrijft de auteur deze bedreigingen die in elke coachrelatie kunnen voorkomen.

De vertrouwenspersoon en collusie

Er bestaan twee nogal contrasterende ideeën over de vraag wie het best als coach kan optreden. Volgens één opvatting is een coach bij voorkeur een onafhankelijke derde partij die niet een direct belang heeft bij de doelstelling van de coachee, of bij die van de organisatie waar de coachee werkt. Er is veel te zeggen voor zo'n externe coach, zeker vanuit het gezichtspunt van de coachee.(2) Hij kan in vrijheid alles ter sprake brengen wat hem bezig houdt; hij kan de coach volledig in vertrouwen nemen en erop rekenen dat de coach zich voor de volle 100% achter hem op stelt: de coach als *vertrouwensfiguur* en als steunpilaar. Deze opvatting bergt het gevaar in zich van *collusie*.

Van een coach mag een onafhankelijk standpunt worden verwacht, ook onafhankelijk van zijn cliënt. Maar het gevaar van samensmelting op basis van sympathie, empathie en overdrachtgevoelens is altijd aanwezig.

Een voorbeeld. Een veelbelovende, vrouwelijke manager krijgt van haar baas te horen dat zij technisch een hoge mate van competentie heeft laten zien. Echter, zij zou wat meer belangstelling en inlevingsvermogen voor haar werkomgeving moeten ontwikkelen, als zij voor de volgende logische stap van haar loopbaan in de lijn in aanmerking zou willen komen. Zij krijgt de mogelijkheid om zich te laten coachen door een externe, ervaren coach. In de periode dat zij zich laat coachen, gebeurt er erg veel in haar leven: een collega komt om door een ernstig ongeval; haar vader sterft; en een paar misverstanden met haar baas lopen uit op ruzies. Over al deze zaken praat zij heel open tegen haar coach. Zij vertelt over haar gevoelens en hoe ze die in haar werkcontacten tot uiting brengt. Ze reflecteert regelmatig over wat zij meent waar te nemen bij anderen in haar werkomgeving en hoe ze daar weer op heeft gereageerd. De coach begint zich na enige tijd af te vragen waar het beeld vandaan komt dat zijn coachee zo weinig invoelend zou zijn en zo weinig in staat om met anderen op het werk een meer persoonlijk contact aan te gaan. Hij vergeet daarbij dat zijn eigen gevoelens van empathie zich gemengd hebben met de overgedragen gevoelens van boosheid en frustratie van zijn coachee ten opzichte van haar baas. Hij heeft zich in een collusie laten meezuigen en herdefinieert het probleem als de vraag hoe zijn coachee haar baas zo voor zich zou kunnen innemen dat hij haar helemaal ziet zitten. In eerste instantie vroeg zijn cliënt om coaching, maar nu moet de baas veranderen!

De coach consulteert in deze casus gelukkig bijtijds een collega, omdat hem iets niet lekker zit. Deze houdt hem voor dat hij wellicht in een fusie met zijn cliënt terecht gekomen is. De coach maakt in een volgende sessie iets van zijn gevoelens kenbaar en leidt het gesprek

vervolgens terug naar de oorspronkelijke vraagstelling: hoe kan zijn cliënt op een productieve manier zich ook in zakelijke contacten invoelend, open en toegankelijk opstellen? Deze vraagstelling ontwikkelt zich dan verder in de richting, hoe zij zich meer kan profileren als teamspeler, op een lichtvoetige manier ook de meer lastige samenwerkingsproblemen kan aansnijden zonder zich te snel gegriefd te voelen en zich dan terug te trekken, en zo verder.

Dit voorbeeld illustreert duidelijk het gevaar van versmelting (collusie) met de coachee. Dit gevaar wordt groter naarmate de (externe) coach uitsluitend af moet (wil) gaan op de informatie en inbreng van zijn cliënt.

De manager en contaminatie

De andere opvatting luidt dat coaching juist *een integraal onderdeel* dient te zijn van het *leidinggeven*. (3) Hiervoor pleit dat de directe baas over het algemeen het beste kan beoordelen hoe iemand in zijn vel zit, wat zijn sterke kanten zijn en wat te ontwikkelen. De chef ziet zijn medewerker optreden in de dagelijkse praktijk en heeft, als het goed is, een duidelijk beeld van het functioneren van zijn mensen. Hij weet ook wat nog meer nodig is, in de toekomst gevraagd gaat worden en door zijn mensen ontwikkeld moet worden. Hij kan de voortgang van de ontwikkeling van zijn mensen van moment tot moment volgen en daarin zonodig bijsturen.

Maar helaas hebben niet alle managers voldoende psychologisch en pedagogisch inzicht om medewerkers in hun ontwikkeling op de juist wijze aan te spreken en te stimuleren. In de praktijk blijkt dat coaching door de leidinggevende er vaak bij inschiet, door tijdgebrek, gebrek aan interesse, of onvermogen. Een leidinggevende vindt het vaak lastig om apart tijd in te ruimen voor sessies met zijn medewerkers die niet direct te maken hebben met de urgentie van de dag en de directe eisen van de 'job at hand'. De meer reflectieve momenten komen dan in het gedrang, tenzij daar heel uitdrukkelijk afspraken over worden gemaakt, concrete ontwikkelingsdoelstellingen worden geformuleerd en de chef zelf ook een positieve ervaring heeft met gecoacht te worden. Daarbij komt nog dat de baas het moeilijk vindt om op het ene moment de begrijpende, invoelende en stimulerende coach te zijn en op een ander moment de controleur en beoordelaar die zijn mensen moet afrekenen op de behaalde 'performance'. Het is ook de vraag hoe de coachee dat ervaart. Voelt die zich echt gesteund door zijn coachende baas, is hij bereid om het te hebben over wat hij lastig vindt en om hulp te vragen of advies? En als hij dat wel doet, neemt de baas het dan over, zodat de betrokkene nòg niet aan experimenteren en leren toekomt? De vertrouwelijkheid die vanzelfsprekend is in de relatie met de externe coach is in de relatie met de baas gekleurd door zijn rol van superieur. De relatie is *gecontamineerd*, hoe goed de leidinggevende coach het ook bedoelt en hoe vakkundig hij mogelijk toch is. Dat wil niet zeggen dat coaching door een leidinggevende onmogelijk of ongewenst is. Integendeel, maar deze formule heeft zijn beperkingen.

MD en contaminatie

Het verschijnsel van contaminatie is niet tot de rol van leidinggevende coach beperkt. In een aantal organisaties wordt in het kader van management development coaching aangeboden aan veelbelovende managers. Deze extra aandacht voor managers die gezien worden als sleutelfiguren voor het behoud en de opbouw van de toekomstige kwaliteit van het management, is een sterk middel om veelbelovende managers vast te houden en zich te laten ontwikkelen binnen de eigen organisatie. Maar het komt nogal eens voor dat deze coaching wordt uitgevoerd door staffunctionarissen die ook betrokken zijn in het proces van loopbaanontwikkeling van de betreffende doelgroep. Zoals een MD-functionaris eens vertelde: *door mijn regelmatige, heel persoonlijke contact met deze groep heb ik ook een veel*

beter gefundeerd beeld van hun kwaliteiten en mogelijkheden. Mijn adviezen bij de vervulling van hogere functies wegen daarom heel zwaar.

Men kan zich afvragen, hoe het dan zit met de vertrouwelijkheid van de begeleidingsgesprekken die door deze functionaris worden gevoerd.

Ook spreek ik regelmatig externe coaches die in MD-trajecten of bij functioneringsproblemen worden ingeschakeld. Zij schrikken er niet voor terug om op verzoek van het hogere management over de door hen gecoachte ('high potentials' of 'probleemgevallen') een oordeel uit te spreken met verregaande consequenties voor de verdere loopbaan van de gecoachte partij.

In gesprekken met MD functionarissen blijkt dat zij vaak geen belangentegenstelling zien, "omdat wat goed is voor de coachee ook goed is voor de organisatie". Mijns inziens is hier toch sprake van contaminatie: het bedrijfsbelang staat voorop en beperkt daardoor de mate van vertrouwelijkheid en openheid die in een coachrelatie met een coach die belangeloos en onbevooroordeeld voor zijn coachee beschikbaar is, wel aanwezig kan zijn.

Een andere bron voor contaminatie is het verschijnsel dat coaches een belang krijgen bij het resultaat van hun aanpak. Doordat zij een resultaatverplichting op zich nemen of zich bereid tonen na afloop van een coachtraject een rapportage uit te brengen over de kwaliteiten en potenties van hun cliënt.

Afspraken maken

Mijns inziens hoort bij het maken van afspraken in de contractfase dat de coach volstreekte openheid verstrekt over de mate van vertrouwelijkheid van de te voeren gesprekken. Ook moeten afspraken gemaakt worden over het belang dat hij heeft bij de resultaten van de begeleiding en over de wijze waarop tussentijds en achteraf aan derden verantwoording wordt afgelegd. Dat geldt ook voor verslag uitbrengen over de coaching, inclusief de daarbij te volgen procedure; bijvoorbeeld is er sprake van *hoor en wederhoor*, het recht van inzage, de mogelijkheid van amendering, van eigen commentaar of veto.

¹ De ervaringen waarop dit artikel is gebaseerd zijn afkomstig uit de eigen coachingspraktijk van de auteur en uit de ervaringen van zijn kursisten in de leergang 'Coachen als professie' die voor organisatieadviseurs wordt georganiseerd door de RINO Noord-Holland.

² Zie bijvoorbeeld: Astrid Schreyögg, Coaching, een inleiding voor praktijk en opleiding. (vert. van Coaching, Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main: Campus Verlag 1996) Addison Wesley. (1997), derde opl. 2000, p.200 e.v.

³ Zie bijvoorbeeld: Mary Beth O'Neill, Executive Coaching, with Backbone and Heart. A systems approach to engaging leaders with their challenge. San Francisco: Jossey Bass, 2000. p.189 e.v.