

## Coaching en begeleiding van organisatie ontwikkeling: Leiderschapscoaching

### Waarom bestuurders kiezen voor leiderschapscoaching

- Veranderingen volgen elkaar zo snel op dat ondernemingsstrategieën die vijf jaar geleden nog effectief waren vandaag misschien totaal onbruikbaar zijn. Competenties waarmee men in het verleden goede resultaten boekte, kunnen verouderd zijn. Bestuurders staan onder grote druk om hun manier van denken te transformeren naar één die beter past bij de huidige realiteit teneinde het netto resultaat te verbeteren. Bestuurders zoeken naar mogelijkheden om deze druk te verlichten en echt te ontwikkelen en te innoveren.
- De cultuur van coaching en commitment is gekomen in de plaats van een verouderde cultuur van hiërarchie en beheersing. Plattere organisatiestructuren, netwerkstructuren en grensoverschrijdende virtuele organisaties stellen hogere eisen aan de emotionele intelligentie en interpersoonlijke vaardigheden van bestuurders.
- Leiders van organisaties zijn tot inzicht gekomen dat competenties en menselijk kapitaal de factoren zijn waarmee optimaal presterende organisaties zich onderscheiden van middelmatige organisaties. Er moeten nieuwe methodes gevonden worden om getalenteerde mensen vast te houden en te ontwikkelen. Leiderschapscoaching is hierin een instrument.
- Doordat mensen op steeds jongere leeftijd de top bereiken (het is eenzaam aan de top) worden ze steeds meer en vaker geconfronteerd met onzekerheid en eenzaamheid. Het delen van deze gevoelens is steeds moeilijker naarmate men hoger op de ladder stijgt. Het is noodzakelijk om nieuwe manieren te zoeken teneinde bestuurders te ondersteunen en dreigende (organisatie) burn-out te voorkomen.
- De juridische en bedrijfsmatige verantwoordelijkheden van (top)bestuurders nemen toe in gelijke tred met de toename van regelgeving hieromtrent. De neiging om conflicten in gerechtelijke procedures uit te vechten doet de behoefte om daarmee om te gaan, c.q. dat te voorkomen toenemen.

*Coaching is uitgegroeid tot een van de krachtigste, strategische én tactische instrumenten in het ontwikkelingsgamma van bestuurders: coaches helpen bij het ontwikkelen van een keur aan vaardigheden die gekozen kunnen worden om als bestuurder effectief te kunnen zijn.*

### Wat is leiderschapscoaching?

Coaching is een een-op-een of groepsgewijs aangeboden service aan (top)bestuurders en managers die bedoeld is om de organisatie effectiever en gezonder te maken. Coaching van bestuurders kan een bijdrage zijn in het ontwikkelen van een coachingcultuur in de hele organisatie. Coaching kan gezien worden als een methode waarmee bestuurders een aantal vaardigheden aan hun mensen doorgeven zodat de prestaties van deze mensen voortdurend ontwikkeld worden.

- Coaching kan tamelijk breed ingezet worden. Leiderschapscoaching is niet alleen bestemd voor het individu, maar ook en impliciet voor team- en organisatieontwikkeling. Coaching is nuttig bij promoties en verandering van functies. Coaches kunnen in deze 'overgangssituaties' nuttig en effectief werk verrichten. Ze hebben dan vaak de rol van vragensteller en luisteraar, advocaat van de duivel (bij vastgeroeste ideeën bijvoorbeeld) en als 'nar' teneinde grensoverschrijdende en innoverende ontwikkelingen te stimuleren.
- Coaching is niet alleen maar inhoudelijke begeleiding, ondanks de expertise van de coach. Het is geen carrière begeleiding, terwijl de coach uitstekend kan fungeren om de visie op werkontwikkeling te richten. Het is ook en beslist geen consultancy, hoewel er wel overeenkomsten zijn. De consultant geeft antwoorden, de coach stelt juist en vooral vragen. De coach stimuleert de cliënt zelf na te denken, met ideeën te komen.
- Coaching is ook geen mentorschap. Een coach is iemand die van buiten de organisatie wordt ingehuurd om bestuurders (en hun teams) te stimuleren effectiever te presteren, terwijl een mentor uit de organisatie zelf komt. Coaches zijn altijd neutraal, terwijl dat in mentorschap conflicterend kan zijn met verschillende lagen in de organisatie ('wiens brood met eet, wiens woord met spreekt' is een toepasselijk spreekwoord). Bovendien zijn coaches ervaren in hun vaardigheid als coach, terwijl een mentor 'het er bij doet'.
- Leiderschapscoaching is zeker niet hetzelfde als training, of nog erger cursus. Het kenmerk van een goede coach is de combinatie van psychologische expertise gekoppeld aan bedrijfsmatige achtergrond en ervaring. Hoewel trainers goed werk kunnen verrichten in het aanleren van vaardigheden en nieuw gedrag is het niet hun taak de overdracht van aangeleerde vaardigheden in de organisatie te toetsen.



**COACH BV**

# COACH BV

## Verschillen en overeenkomsten leiderschapscoaching en kortdurende psychotherapie

COACH BV hanteert een algemeen schema om duidelijk te maken waar de grenzen liggen tussen coaching, counselling en therapie. Dat schema wordt als bijlage toegevoegd.

Specifiek over leiderschapscoaching en kortdurende psychotherapie willen we nog wat meer verdieping geven in onze ideeën hierover. Juist omdat de coaching van COACH BV coaches, de methodiek van COACH BV en met name Villa DaCapo meer inhoudt dan de meest gebruikelijke coaching in het bedrijfsleven.

Net als in het verleden menige psycholoog zich psychotherapeut noemde zonder dat er regulering was, is coaching een vrij te vestigen beroepsgroep. De laatste jaren wordt het vak van coach meer volwassen en komen er certificaties en beroepsverenigingen.

De meest effectieve leiderschapscoaches maken gebruik van instrumenten uit o.a. de psychotherapie. In beide beroepsuitoefeningen heeft men te maken met gedrag, emotie en aansturing (motivatie of demotivatie) daarvan. Afhankelijk van de psychologische achtergrond en ervaring van de coach, kan leiderschapscoaching in de vorm gaan lijken op kortdurende psychotherapie. Veel coaches hanteren een simpele confrontatiemethodiek om de cliënt in te laten zien dat er een probleem is. Daarna wordt en verduidelijk gezocht om de cliënt zichzelf beter te laten begrijpen. Vervolgens kan er een interpretatie gezocht worden door samen de onbewuste conflicten en behoeften te onderzoeken. Dat kan resulteren in een hernieuwd begrip van de cliënt in eigen gedrag en gedragspatronen. Zowel in leiderschapscoaching als in psychotherapie wordt gebruik gemaakt van thema's als blinde vlek, afweerreacties, blokkades, vervormd denken en irrationele gedachten. Daardoor kan de grens tussen psychotherapie en leiderschapscoaching nogal vaag lijken. Het is noodzakelijk dat de leiderschapscoach die diep wil gaan met de cliënt beschikt over expertise in het herkennen van de signalen die duiden op ontsporen van het coachingsproces en daarop adequaat kunnen reageren.

De meeste leiderschapscoaches hebben een breder perspectief dan psychotherapeuten. De meeste psychotherapeuten hebben hun klinische kennis en ervaring niet aangevuld met training die noodzakelijk is om problemen op het gebied van leiderschap, disfunctioneel teamgedrag, sociale afweersystemen, (organisatie)cultuurgedrag, neurotische organisaties en foutieve besluitvormingsprocedures in bedrijven te diagnosticeren. Effectieve leiderschapscoaches daarentegen worden geacht niet alleen de belangrijkste thema's uit de psychotherapie te herkennen, maar ook de eisen die worden gesteld aan het management van bedrijven. Een grondige kennis van de specifieke context van de organisatie en van bedrijven in het algemeen is noodzakelijk om de cliënt optimaal te kunnen coachen. Omdat deze context zo belangrijk is, zien de meest effectieve leiderschapscoaches de problemen van hun cliënten in een holistisch kader in plaats van een reductionistisch kader. Ze gaan uit van een systemische benadering boven een benadering waarin de onderdelen één voor één worden doorgewerkt. In de meeste vormen van psychotherapie komt de in formatie van de cliënt zelf, terwijl de leiderschapscoach naast de cliëntinformatie ook de organisatie- en collega-informatie mee neemt.

Psychotherapie richt zich meestal op verleden, heden en toekomst terwijl de meeste leiderschapscoaches zich richten op heden en toekomst. In de Villa DaCapo context worden ook de psychotherapeutische technieken gehanteerd om patronen van (onbewust) gedrag te onderzoeken. In psychotherapie gaat het vaak om de aandacht voor karakterproblemen en het verlichten van de symptomen, daar waar (leiderschaps)coaching uitgaat van persoonlijke groei en ontwikkeling van vaardigheden.

Bij psychotherapie staat de cliënt centraal en is duidelijk wie de cliënt is. In leiderschapscoaching is de identiteit van de cliënt niet altijd duidelijk. Een succesvolle coaching ontwikkelt het functioneren van de cliënt en ook van de organisatie. Maar is de cliënt nu de opdrachtgever, of is het het hoofd P&O, die de interventie van de coach heeft aangezet, of is het de CEO? De ethische code van de psychotherapeut claimt vertrouwelijkheid, maar hoe zit dat wanneer de opdrachtgever van de cliënt de cliënt is? Overigens hanteert COACH BV dezelfde ethische code als de psychotherapeut.

In leiderschapscoaching is de setting vaak meer flexibel in de vorm van contacten en contactmomenten (persoonlijke gesprekken, e-mail uitwisseling, telefonische coaching of groepssessies) dan de psychotherapeutische sessies die over het algemeen in de werkkamer van de therapeut gehouden worden. De gespreksduur bij een therapeut is meestal rond drie kwartier, terwijl een coachingssessie snel anderhalf uur of meer tijd inneemt. In een therapeutische setting worden interpersoonlijke grenzen niet overschreden, terwijl coaches vaak buiten de sessies om met de cliënt contact hebben in het kader van bedrijfsactiviteiten.



**COACH BV**

# COACH BV

COACH BV baseert een groot deel van de coaching op deze activiteiten buiten de sessies om, door in Villa DaCapo naast het specifieke coachingsdeel met de cliënt activiteiten te ondernemen, waardoor interacties en de mogelijkheid van observatie door de coach en feedback kunnen geven op gedrag in een andere context kunnen ontstaan.

De overlap tussen kortdurende psychotherapie en leiderschapscoaching benadrukt de grote expertise van de coach die nodig is om het transformatieproces van een bestuurder of manager tot een succesvol resultaat te brengen. Het op het oog gemakkelijk lijkende opdracht met als doel simpele veranderingen helpen tot stand te brengen kan al snel uitgroeien tot een gecompliceerd traject. De ogenschijnlijk oppervlakkige interventie die in eerste instantie op basis van de vraag van de bestuurder of manager nodig leek kan zich ontwikkelen tot een langduriger traject waarin de psychologische problemen op de juiste manier geïntervenieerd kunnen worden door een zorgvuldig overwogen en cliënt- en organisatiegerichte leiderschapscoaching.

## Welke vormen van coaching onderscheiden we?

- Er zijn in de eerste plaats interne en externe coaches. Een externe coach kent de organisatie wel niet zo goed als een interne coach, maar de vertrouwelijkheid is bij de eerst genoemde beter gewaarborgd. Cliënten vinden het in zijn algemeenheid makkelijker zich uit te spreken bij een externe coach dan bij een interne coach. Helemaal wanneer de interne coach verbonden is aan de afdeling P&O kan de kwestie van vertrouwelijkheid gaan spelen wanneer de P&O functionaris wordt verplicht te rapporteren aan het management. Externe coaches zijn ook vaak objectiever, daar waar bij interne coaches dezelfde tunnelvisie kan ontstaan als bij de cliënt.
- Een belangrijk onderscheid is er tussen de een-op-een coaching – die het meest voorkomt – en groepscoaching. Een specifieke een-op-een coaching is de 'on the job' coaching, waarbij de coach feedback geeft op de directe uitvoering van het werk van de cliënt. Daarnaast zijn er vormen van coaching als promotiecoaching, wanneer een cliënt een functie hoger gaat uitoefenen, als carrière- of loopbaancoaching wanneer de cliënt zich wil oriënteren op het zoeken van een carrière in een andere richting of met andere vaardigheden zich wil richten op het verkrijgen van een andere functie. De meest algemene vorm van een-op-een coaching is de 'levenscoaching', waarbij de coach niet alleen het werk maar vooral het hele perspectief van persoonlijke dimensies begeleidt, waarbij de grens tussen psychotherapie en coaching sterk vervaagt. De methodiek gehanteerd in Villa DaCapo lijkt het meest op deze laatst genoemde vorm.
- Nog een onderscheid is te maken door te kijken naar de psychologische diepgang die de coach hanteert. We kunnen spreken van coaches die zich op de oppervlakte richten en heel specifiek cognitieve, op taak en vaardigheden gerichte leerprocessen begeleiden. Deze, laten we zeggen, competentiecoaching gaat iets verder dan 'hoe te handelen' en het ontwikkelen van vaardigheden. Daarnaast kunnen we spreken van 'prestatiecoaching' waarbij de coach al iets meer diepgang hanteert. Doel van deze coaching is de organisatie te transformeren door de persoon te transformeren. Een coach die deze methode hanteert helpt de cliënt een afgebakend geheel van globaal geformuleerde doelen te bereiken (zie de COACH BV doelenpijl). Coaches die nog dieper in de persoonlijkheid duiken tot het diepste, vaak onbewuste niveau, richten zich met hun 'ontwikkelingscoaching' op het stimuleren van experimenteel en reflectief coachen, van concreet tot abstract (zie leerstijlen van Kolb). Ze helpen de cliënt de emotionele intelligentie (en vaak ook de spirituele intelligentie, d.i. zingeving) te verbeteren en een effectievere leiderschapsstijl neer te zetten. De focus ligt op het maken van een persoonlijk plan om de cliënt te helpen antwoorden te vinden op existentiële dilemma's. De gehele persoon is bij dit proces betrokken. De grens tussen coaching en psychotherapie wordt vager naarmate er meer gevorst wordt in de diepte (onbewuste) psyche van de cliënt. Het is niet aan iedere coach qua opleiding en ervaring om na het aanzetten van het proces ook de effecten van hiervan te kunnen overzien. De coach die voorbereid en getraind is in het herkennen van blokkades en het begeleiden ervan is vanzelfsprekend in het voordeel. COACH BV gaat uit van een start, zoals beschreven in 'prestatiecoaching' en gaat bij een verdiepende coaching, zoals in Villa DaCapo altijd uit van een ontwikkelingsgerichte coachingsmethodiek.

## Waarom huren cliënten een coach in?

Er zijn verschillende redenen waarom organisaties en/of individuen een leiderschapscoach contacteren. Over het algemeen gaat het om de volgende zaken:



**COACH BV**

# COACH BV

- Beter omgaan met diversiteit in persoonlijkheidstypen, als lastig ervaren relaties (MBTI)
- Effectiever plannen en vormgeven van de eigen carrière (employability)
- Beter en effectiever doelen en prioriteiten daarin stellen
- Een versnelling geven aan persoonlijke ontwikkeling
- Vergroten van inzicht in motivatoren en demotivatoren om bijvoorbeeld besluitvorming te vergemakkelijken (Graves Management Waarden Spiraal)
- Verbeteren van synergetische verbanden in een team en samenwerking beter baseren
- Ontwikkelen van conflictvaardigheden
- Effectiever omgaan met management en superieuren
- Vergroten van zelfvertrouwen, zelfmanagement en assertiviteit
- Visionair en strategisch ontwikkelen met als doel organisatieverbetering, klanttevredenheid vergroten, medewerkerstevredenheid verbeteren, beter rendement in de organisatie, enzovoort.

## Afspraken over succes

Eén van de belangrijkste zaken is het vaststellen van een realistisch coaching plan. De cliënt brengt onder woorden wat de cliënt wil veranderen en een hierop gebaseerd plan van hoe de verandering tot stand gaat komen. Aan de hand hiervan checkt de coach de motivatie en de bereidheid om deze verandering te gaan maken. Tussendoelen worden vastgesteld, evenals start- en einddatum (zie de COACH BV doelenpijl). In dit coaching plan – de coachovereenkomst – staan de verwachtingen van beide partijen en de afspraken over de te hanteren procedures. Criteria van wederzijdse verantwoordelijkheden worden vastgelegd. De succesfactoren worden vastgesteld op basis van meetbare criteria. Beide partijen moeten weten op welke manier voldaan is aan de overeenkomst. Lastige factor hierin is dat de coach niet verantwoordelijk is voor de werkelijke verandering van gedrag. Vaak wordt een collega of leidinggevende ingeschakeld om iets te zeggen over de waarneembare gedragsverandering (360° feedback). Het coachingscontract moet ook praktische zaken bevatten als data, afzegging sessie, wie is de opdrachtgever, de cliënt zelf of de organisatie (een vertegenwoordiger hiervan, vaak een superieur). In het contract moet ook iets staan over vertrouwelijkheid. COACH BV hanteert de ethische code van de NOBCO.

Een succesfactor is beslist wanneer de relatie tussen cliënt en coach is gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen. Net als onder psychologen spreken we hier over 'werkalliantie'. Onderzoek geeft aan dat dit de belangrijkste succesfactor is in zowel therapie als coaching. Daarnaast moet de cliënt ook over zekere psychologische eigenschappen beschikken, wil de leiderschapscoaching een succes worden. Cliënten moeten in staat zijn tot zelfreflectie, nieuwsgierig zijn waarop hun handelen gebaseerd is en hoe dat overkomt op anderen. Ook een mate van aanleg in psychologie, het vermogen om onder de oppervlakte van woorden en daden te kijken naar onderliggende motieven en emoties, is ook handig, evenals een empathisch vermogen, respect voor verschillen tussen mensen, interpersoonlijke verbondenheid, emotionele intelligentie en het vermogen om te kunnen gaan met frustraties.

Motivatie is een essentiële voorwaarde. Is de cliënt bereid te veranderen. Is er een basis van durf om de stappen te kunnen nemen die leiden tot verandering en transformatie. Coaching werkt alleen als de cliënt open staat voor feedback.

Coaching werkt meestal niet wanneer cliënten complexe psychologische problemen hebben. Wanneer cliënten tijdens de coaching lijken te stuiten op ernstige sociopathische neigingen, wanneer ethisch grensoverschrijdend gedrag zich voordoet, als cliënten psychotische klachten hebben of een borderline stoornis, inclusief zware stemmingswisselingen, kortom alle kenmerken vertonen waarmee men bij een psycholoog of psychiater terecht komt, dan kan leiderschapscoaching niet tot succes leiden en moet de coaching afgebroken worden. De coach zal adviseren een therapeut te zoeken.

Deze samenvatting over coaching is gebaseerd op het boek 'Wat leiders drijft' van Manfred F.R. Kets de Vries en een COACH BV handout over coaching ®.



**COACH BV**

Traay 301 H 30 • 3971 GM Driebergen-Rijsenburg • Telefoon: 06 53 38 92 54 • E-mail: info@coach-bv.eu  
ABN Amro 83.83.61.714 • Handelsregister 30154105 • BTW-nummer: NL 8078.17.661 B01