

## Coachen als tweede beroep

### ***Gedrag, gespreksvaardigheden en interventietechnieken***

Onder redactie van Tienieke Dijkstra

#### **Inleiding.**

We gaan wat kris-kras door het boek, maar dat doet er niet zoveel toe. Elk hoofdstuk staat op zich en geeft ons telkens inzicht in een ander aspect van collegiale coaching.

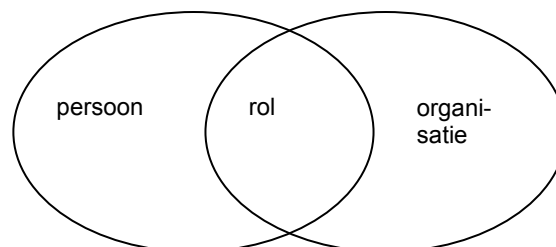
Deze keer hoofdstuk 6, geschreven door **Liesbeth Halbertsma** ([www.halbertsma-consulting.nl](http://www.halbertsma-consulting.nl)), ons bekend van De Baak en werkzaam als coach van diverse executives in het Vaderlandse Bedrijfsleven. Dit hoofdstuk geeft ons aanknopingspunten voor met name *intervisie* en heeft als onderwerp:

#### **Werken met rollen in collegiale coaching.**

Iedereen heeft diverse rollen in het leven, als bijvoorbeeld kind in een gezin, ouder van kinderen, lid van een sportvereniging of werknemer in een organisatie.

De rollen die we vervullen hebben invloed op ons gedrag. We gedragen ons immers anders als ouder dan wanneer we actief zijn bij de sportclub of op ons werk. We passen ons moeiteloos aan en dat wordt veroorzaakt doordat wij zelf beelden hebben wat van ons in deze rol wordt verwacht. En op grond van die verwachting vullen we onze rol in.

Bij collegiale coaching gaat het om het coachen van iemand in zijn werksetting. In die situatie zal het gaan om de rol die iemand krijgt en neemt in de organisatie.



het onderzoek naar de  
persoon in de rol, de rol  
zoals die genomen  
wordt

het onderzoek naar de  
organisatie via de rol, de  
rol zoals die wordt  
aangereikt

(bron: Tavistock Instituut)

Bij het werken met rollen in coaching kunnen we verschil maken tussen de gecoachte als *persoon* en de gecoachte in zijn *rol*. Gedrag komt namelijk vaak voort uit een idee dat de gecoachte heeft over hoe hij een bepaalde rol in moet vullen. Als een gecoachte zich hiervan bewust is kan hij zijn eigen rol in de organisatie bewuster 'nemen'.

Voor collegiale coaching betekent dit dat de gecoachte:

- Beter weet waarom hij iets in zijn rol doet, en zichzelf beter in zijn rol kan managen;
- Pro-actiever wordt en niet meer in zijn rol 'geleefd wordt';
- Een effectievere rol heeft in de organisatie en een grotere bijdrage aan het doel van de organisatie.

Inzicht in de rol kan bijdragen aan de verandering van het gedrag van de persoon, immers, verandering van rol is veel gemakkelijker dan het veranderen van de persoon. En als iemand van rol verandert, verandert vaak als vanzelf het gedrag mee.

Wel is het zo dat het gewenste gedrag voor de gecoachte wel 'oproepbaar' moet zijn, dus al bekend en toegepast is in een andere rol in een andere situatie. Je moet het dus wel 'in je repertoire hebben'.

### **Achtergrond.**

Bij het werken met rollen en het analyseren van de verschillende rollen in organisaties komen de volgende dingen bij elkaar:

- *Psycho-analytische inzichten*: kijken naar de wensen, drijfveren, emotionele energie die mensen investeren in hun werk en het onderscheid tussen bewust en onbewust gedrag;
- *Een systeemtheoretische oriëntatie*: kijken naar teams en de organisatie als entiteiten met eigenschappen en een identiteit en niet zozeer naar de individuen. Interactie tussen delen van het systeem;
- *Een sociologische benadering*: sociale druk van collega's, medewerkers en leidinggevenden op het individu in de organisatie.

Het Tavistock Institute in London heeft het werken met een rolconcept in organisaties verder ontwikkeld tot de *Organizational Role Analysis* (ORA).

In dit concept wordt een lid van een organisatie tijdens een groeps gesprek geconsulteerd door leden uit diezelfde organisatie. De volgende bijeenkomst kan dan iemand anders de beurt krijgen. Wij noemen dit *Intervisie*.

In de ORA zijn de volgende stappen te onderscheiden:

1. presentatie van de kwestie of situatie door de gecoachte. Dit gebeurt in de vorm van een dialoog, bijvoorbeeld met een van de groepsleden. Zowel de persoon als de rol worden belicht. De rest hoort toe en noteert gedachten en vragen;
2. door de groep worden aanvullende vragen gesteld. Elke vraag wordt vergezeld van een werkhypothese, de aanname of reden waarom men die vaag stelt. De vragensteller stelt zich hiermee eveneens kwetsbaar op. (Een mogelijke vraag: hoe zit het met....., omdat ik vermoed dat.....). Dit weerhoudt de vragensteller er van om juist advies te geven in plaats van een vraag te stellen;
3. er volgt een discussie. Men tracht tot één gezamenlijke hypothese te komen. Gecoachte en gespreksleider nemen niet deel aan de discussie;
4. de gecoachte geeft een reactie op de discussie, in dialoog met de gespreksleider, en zegt wat het hem/haar heeft opgeleverd.

Door deze methode ontstaat bewustwording van de eigen rol door tijd voor reflectie te nemen. En zodra het idee in het hoofd door de opgedane inzichten verandert, wordt ook gedragsverandering mogelijk.

### **Werkwijze tijdens de Intervisie.**

De rol van de gecoachte bekijken we steeds vanuit twee kanten:

- de kant van het individu en hoe deze naar de eigen rol kijkt;
- de kant van de organisatie en wat deze verwacht van deze rol.

De 'rol' is eigenlijk een samensmelting van de vaardigheden en ideeën die een individu meebrengt en dat wat de organisatie van die individu verwacht.

#### **Persoon:**

- beelden over verantwoordelijkheid en autoriteit;
- ideeën over de rol;
- eigen patronen;
- rolbiografie (eerdere rollen);
- wanneer is deze persoon goed in deze rol?;
- wat zien andere mensen deze persoon doen?

#### **Organisatie:**

- beelden over verantwoordelijkheid en autoriteit;
- verwachtingen;
- functieomschrijving;
- rolhistorie (hoe ontstaan);
- beoordeling;

Eerst bevragen wij de gecoachte vanuit de linkerrechthoek, vervolgens vanuit de rechterrechthoek.

Als laatste keren wij weer terug naar de linkerrechthoek en kunnen dan de volgende vragen stellen:

- Hoe ervaar jij de autoriteit in deze organisatie?
- Wat vraagt deze rol van je?
- Wil je dat?
- Wat heb je nodig?

Verder kan het zinvol zijn om een rolbiografie met iemand op te stellen. Dit geeft ons meer inzicht in de rollen die iemand in zijn leven heeft gehad en de manier waarop hij naar deze (nieuwe) rol kijkt.

Ditzelfde geldt voor het in kaart brengen van een rolhistorie, zeker wanneer blijkt dat steeds opnieuw mensen het in bepaalde functies lastig hebben. Er is dan waarschijnlijk sprake van een knelpunt in de organisatie.

### **Nog een paar tips.**

- Persoon>organisatie>rol: er ontstaat inzicht in de functie en de rol die de gecoachte heeft gekregen en genomen;
- Hoe ziet de werkelijkheid er voor de gecoachte uit? Open vragen en werkhypotheses voorkomen het geven van advies;
- Vraag de gecoachte naar concrete en recente gebeurtenissen;
- In het coachen op rollen worden mensen gevaagd en uitgedaagd de rol anders in te vullen en niet om de persoonlijkheid te veranderen. Lijkt het de gecoachte zinvol de rol anders in te vullen, dan volgt gedragsverandering als vanzelf;
- Aan het einde van de sessie: wat zijn de concrete resultaten?

*Samenvatting: Alle de Vries  
Coevorden, 2 maart 2008*