

PRAKTIJKGIDS VOOR COACHES

DERDE HERZIENE DRUK

MET UITGEBREIDE **TOOLKIT**
VOOR EEN SNELLE START VAN
IEDER COACHINGSTRAJECT!

DE HANDLEIDING VOOR
HET PROCES, DE PRINCIPES
EN DE VAARDIGHEDEN VAN
PERSONAL COACHING

JULIE STARR



Praktijkgids voor coaches

De handleiding voor het proces, de principes
en de vaardigheden van personal coaching

Julie Starr



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
BIM Media B.V.
Postbus 16262,
2500 BG Den Haag
tel.: (070) 304 67 77
www.bimmedia.nl

© 2013 Pearson Education Limited, Londen

This translation of *The coaching manual – The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching* 02 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited

Nederlandse vertaling © 2013 BIM Media B.V., Den Haag

3^e druk, 1^e oplage september 2013
Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Vertaling: Carla Zijlemaker, Amsterdam
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslagontwerp: R&D&Co, Londen
Omslagbewerking: Villa Y, Den Haag
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 031 9
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

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

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, 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) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

<i>Dankwoord</i>	ix
1 INTRODUCTIE	1
De opzet van dit boek	3
Wat is personal coaching?	4
Coaching in het bedrijfsleven	10
Personal coaching: leven en levensstijl	14
Een vergelijking tussen coaching en therapie	15
2 COACHING OP BASIS VAN SAMENWERKING	19
Wat betekent coaching op basis van samenwerking?	20
Non-directief taalgebruik versus directief taalgebruik	20
Kenmerken van een goede coach	27
3 GRONDBEGINSELEN EN OPVATTINGEN OVER COACHING	31
Grondbeginselen voor coaches	32
Blijvend inzetten voor ondersteuning van het individu	33
Baseer de coachingsrelatie op waarheid, openheid en vertrouwen	39
Degene die gecoacht wordt is verantwoordelijk voor de resultaten die hij voortbrengt	41
Degene die gecoacht wordt kan veel betere resultaten bewerkstelligen dan hij nu doet	46
Richt u op wat degene die u coacht denkt en ervaart	48
Mensen die worden gecoacht kunnen perfecte oplossingen voortbrengen	49
Het gesprek is gebaseerd op gelijkwaardigheid	54
4 FUNDAMENTELE COACHINGSVAARDIGHEDEN	57
Kan iedereen coachen?	58

Vaardigheid 1: het opbouwen van een goede verstandhouding of relatie	59
Vaardigheid 2: verschillende luisterniveaus	81
Vaardigheid 3: intuïtie gebruiken	94
Vaardigheid 4: vragen stellen	100
Vaardigheid 5: het geven van ondersteunende feedback	117
5 BARRIÈRES BIJ COACHING	139
Materiële en omgevingsbarrières	140
Barrières die verband houden met gedrag en opvattingen van de coach	143
6 COACHINGSGESPREKKEN: HET COACHINGSPAD	171
Het coachingspad: voornaamste grondbeginselen	173
Fase 1: het gesprek mogelijk maken	174
Fase 2: bepaal doel en onderwerp	177
Fase 3: boven water halen en inzicht verkrijgen	184
Fase 4: komen tot afspraken en conclusies	194
Fase 5: afronding/afsluiting	203
7 COACHINGSOPDRACHT: STRUCTUUR EN PROCES	207
De vier fasen van een coachingsopdracht	210
Fase 1: het bepalen van de context voor coaching	211
Fase 2: creëer inzicht en richting	225
Fase 3: het geleerde controleren en bevestigen	240
Fase 4: de afronding	249
Een kader voor coaching	256
8 EMOTIONELE VOLWASSENHEID EN COACHING	261
Wat is emotionele volwassenheid?	262
Emotionele volwassenheid – vier competenties	270

9 COACH WORDEN	301
Wat bedoelt u – ‘coach worden’?	302
Dus u wilt een coach worden?	303
Een betaalde of onbetaalde coach?	305
Professionele coaching – ‘alleen coach’ of ‘coach en ook ...’?	307
Wat voor soort coach bent u?	309
Met welke bagage wordt u een goede coach?	312
10 SAMENVATTING EN CONCLUSIES	317
Belangrijkste leerpunten	318
Het coachingspad kan ondersteuning bieden bij de meeste formele coachingsgesprekken	321
De toekomst van coaching	326
Verder leren	327
11 TOOLKIT	329
Coachingsgedrag oefenen en een coachingsopdracht opzetten	330
Deel 1. Uw vaardigheden vergroten	333
Deel 2. Bouwstenen	350
<i>Register</i>	371

Dankwoord

Veel mensen hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de ideeën in dit boek en ik hoop dat ik de meesten van hen niet vergeten ben. Ik wil mijn dank uitspreken voor het werk van Anthony Robbins, Stephen Covey, Richard Bandler, John Grinder, Deepak Chopra, M. Scott Peck, Landmark Education, Brian Tracey, Frank Daniels en Milton H. Erickson.

Verder wil ik Scott Downing, Miker Fryer, Bob Janes, Joss Kang, Richard Watts, Xanthe Wells, Julia Whiteley, Marcia Yudkin en Rachael Stock bedanken voor hun uitdagingen, gedachten en ideeën tijdens de voorbereiding van dit boek.

Nadere informatie

Voor een overzicht van aanbevolen boeken en overige informatie, zie www.starrconsulting.co.uk.

hoofdstuk

Introductie

Welkom bij deze herziene uitgave van de *Praktijkgids voor Coaches*. Sinds de verschijning van de eerste uitgave heb ik gemerkt dat de belangstelling voor en de behoefte aan coaching is blijven toenemen. Professioneel gezien doet coaching het erg goed, en dat is een positieve ontwikkeling, omdat aan de basis van coaching het besef ligt dat wij als mensen afhankelijk van elkaar zijn, een simpele waarheid die tot mooie dingen kan leiden.

De praktijkgids voor coaches is in meerdere talen uitgebracht en ondersteunt momenteel in brede zin de praktijk en de ontwikkeling van coaching. Sinds de uitgave van de eerste editie heb ik mijn werk en studie binnen het werkgebied van persoonlijke ontwikkeling, en met name van persoonlijke coaching, gecontinueerd. Hoewel ik van mening ben dat de fundamentele grondbeginselen en waarheden van de eerste editie nog steeds gelden, heb ik aanvullende informatie ontwikkeld waarvan ik hoop dat anderen ervan kunnen profiteren. Deze uitgave bouwt voort op de eerste uitgave en biedt aanvullende inzichten en richtlijnen voor iedereen die, op enigerlei wijze, met coaching te maken heeft. Ik hoop dat u plezier beleeft aan deze uitgave en dat het u helpt bij het werk dat u doet.

* * * *

Wat ik me afvraag is: waarom hebt u dit boek opengeslagen?

Wellicht wilt u meer weten over coaching, of begint u zelf met het coachen van anderen. Misschien coacht u al anderen en bent u eraan toe uw vaardigheden en kennis verder te ontwikkelen. Misschien bent u actief op het terrein van persoonlijke ontwikkeling of therapie en bent u geïnteresseerd in wat coaching u te bieden heeft. Of u overweegt een coach te benaderen en wilt weten 'wat u te wachten staat'. Wat uw overwegingen ook zijn, ik ben vol vertrouwen dat u op de goede plek bent aanbeland.

Het coachen van mensen geeft veel voldoening. Het gaat erom mensen zich bewust te laten zijn van hun eigen mogelijkheden om dingen zelf te kunnen veranderen. Coaching helpt de gecoachte ook bij zijn persoonlijke prestaties, om als individu meer te kunnen doen, bereiken en presteren.

In onze constante zoektocht naar succes, geluk en voldoening reikt coaching een manier aan waarop de ene persoon daadwerkelijk de andere persoon kan helpen zich te ontwikkelen.

Dus, wie u ook bent, ik heet u welkom. Uw interesse helpt ons allemaal. Het aandachtsgebied coaching heeft meer mensen nodig die constant bezig zijn hun eigen leervermogen te ontwikkelen en op deze manier overal de algemene coachingsstandaarden verder te verbeteren. Ik hoop dat we bij deze ontwikkeling ook op u kunnen rekenen.

De opzet van dit boek

Dit boek geeft uitleg over de principes en benaderingen van personal coaching – van coachen op het werk, om tot betere prestaties te komen, tot life coaching. Het biedt mensen die al als coach werken nieuwe inzichten en frisse ideeën. Voor de kersverse coach is dit boek een praktische richtlijn om de training mee te beginnen en te ondersteunen. Als u een drukbezet manager bent, biedt het u technieken die u met uw team kunt gebruiken.

De *Praktijkids voor coaches* behandelt de principes en de opvattingen die aan coaching ten grondslag liggen, beschrijft stap voor stap het feitelijke coachingsproces en biedt nieuwe perspectieven op de vaardigheden die u hiervoor moet ontwikkelen. U krijgt ook praktische aanwijzingen over wat goed werkt en wat een goede coaching in de weg staat.

Als u overweegt om voor uzelf of voor anderen de diensten van een coach in te huren, krijgt u ook inzicht in zijn werkwijze en de manier waarop u als cliënt wordt geholpen.

Ook hulpverleners, gesprekstherapeuten, of mensen die dat willen worden, kunnen in dit boek relevante informatie en ondersteuning vinden. We hebben veel van onze belangrijkste grondbeginselen en vaardigheden met elkaar gemeen. Dit geldt bijvoorbeeld voor principes op het gebied van integriteit en van de eigen verantwoordelijkheid van mensen. Vaardigheden op het gebied van luisteren, vragen stellen en relaties aangaan en onderhouden zijn binnen beide beroepsgroepen belangrijk.

Een praktijkgids die u helpt om te leren

Dit boek biedt u een praktische, plezierige manier om te leren terwijl u leest. Het bevat duidelijk gemarkeerde paragrafen met oefeningen en voorbeelden, die u kunnen helpen om de vaardigheden, perspectieven en opvattingen van een goede coach te ontwikkelen. Als coaching nieuw voor u is, maar ook als u al jarenlang als coach werkzaam bent, helpt dit boek u bij uw verdere ontwikkeling. Sommige oefeningen zijn gemakkelijk en sommige zijn een echte uitdaging. Ik nodig u uit om te ontdekken van welke van deze oefeningen u het meeste leert.

De oefeningen en opdrachten kunt u in uw gewone dagelijkse situatie doen; u hoeft dus niet te coachen om te leren coachen! Sommige oefeningen kunt u alleen doen, andere kunt u in het gezelschap van collega's of vrienden doen. Vaak kunt u het nieuwe gedrag of de nieuwe gewoonten uitproberen zonder dat ook maar iemand weet dat u eigenlijk aan het leren bent.

Er zijn ook procedures en formuleringen die u kunt gebruiken om tijdens coachingsgesprekken echt effectief te zijn. Nadat u het boek gelezen heeft, kunt u het als naslagwerk blijven gebruiken, om uw coaching te plannen, uw vaardigheden op te poetsen, maar ook om problemen te herkennen op het moment dat ze zich voordoen.

Wat is personal coaching?

Het woord 'coach' verwijst naar de Engelse term voor allerlei transportmiddelen. Het woord 'coaching' betekent letterlijk iemand van de ene plaats naar de andere vervoeren. Wat alle vormen van coaching met elkaar gemeen hebben, is dat mensen er gebruik van maken om vooruit te komen of om hun situatie te veranderen. Eenvoudig geformuleerd is coaching een gesprek, of een serie gesprekken, tussen twee personen. De coach probeert een gesprek

**Eenvoudig geformuleerd
is coaching een gesprek,
of een serie gesprekken,
tussen twee personen.**

tot stand te brengen waar de ander, degene die gecoacht wordt, iets aan heeft in het kader van zijn leerproces. Coachingsgesprekken kunnen op allerlei verschillende manieren, in allerlei verschillende situaties plaatsvinden.

Coaching kan verder allerlei verschillende vormen aannemen, op allerlei verschillende terreinen van menselijke activiteit. Er zijn bijvoorbeeld sportcoaches, muziekcoaches, relatiecoaches, stemcoaches, schrijfcoaches en tijd-managementcoaches. Het lijkt soms wel alsof er voor alles wat u doet een coach bestaat!

Normaal gesproken is de persoon die gecoacht wordt degene die bepaalt of een gesprek een coachingsgesprek was of niet. Als iemand na afloop van een gesprek vindt dat de volgende uitspraken van toepassing zijn, zal hij waarschijnlijk erkennen dat er sprake was van coaching:

- ➔ De aandacht in het gesprek ging uit naar degene die gecoacht werd en naar zijn omstandigheden.
- ➔ Zijn denken, handelen en leren zijn als gevolg van het gesprek aanzienlijk verbeterd.
- ➔ Het is onwaarschijnlijk dat deze verbetering in hetzelfde tijdbestek had plaatsgevonden als het gesprek er niet was geweest.

Als we deze simpele grondbeginselen toepassen, ontdekken we dat we altijd al hebben gecoacht. Eeuwenlang hebben we over het tuinhekje, bij een kopje thee, of bij een biertje in de kroeg, gepraat over wat er in ons leven gebeurt. We vertellen elkaar over onze problemen en onze dromen. We luisteren naar elkaar en geven elkaar advies. Dit kan soms echt helpen. Misschien vinden we een oplossing, nemen we een besluit of maakt het gesprek gewoonweg dat we ons beter voelen.

Oefening Op welke terreinen coacht u?

Welke van de volgende dingen doet u regelmatig:

- ➔ Vrienden of collega's advies geven.
- ➔ Naar de problemen van anderen luisteren, hen helpen en steunen.
- ➔ Anderen uitleggen hoe ze iets beter kunnen doen.
- ➔ Anderen nieuwe kennis of vaardigheden bijbrengen.
- ➔ Het werk van anderen managen.



- ➔ Anderen feedback geven of waarnemingen doen over hun gedrag, zodat ze beter worden in wat ze doen.
- ➔ Evaluaties uitvoeren en beoordelingsgesprekken voeren.
- ➔ Hulpverleningsgesprekken voeren.
- ➔ Personal coaching geven op één-op-éénbasis.

Dit boek helpt u om, op welk gebied dan ook, uw algemene normen voor coaching te verbeteren. Of uw coachingsgesprekken nu gepland zijn of niet, dit boek biedt u steun en praktische hulp, zodat die gesprekken echt goede resultaten voortbrengen.

Waar komt coaching vandaan?

De bekendste vormen van coaching zijn afkomstig uit de sportwereld. Na een ontwikkeling van duizenden jaren is het fenomeen van de sportcoach die met topsporters werkt iets wat zonder meer wordt geaccepteerd. Het lijkt misschien tegenstrijdig om iemand in te huren die minder goed is in iets wat je zelf goed kunt, maar die je desondanks helpt om er beter in te worden. De coach van André Agassi kan niet zo goed tennissen als Agassi en toch speelt hij een vitale rol in het verbeteren van zijn spel. Waarom krijgt Agassi hulp van een mindere speler dan hijzelf? De reden hiervoor is simpel: omdat bewezen is dat coaching werkt. De resultaten van degene die gecoacht wordt verbeteren. Een tenniscoach heeft goede coachingsvaardigheden nodig; hij hoeft zelf geen goede tennisser te zijn. Door principes van waarneming en feedback toe te passen, kan een sportcoach het verschil uitmaken tussen een speler van wereldklasse en een gemiddelde speler. Vreemd genoeg kan iemand die alle vaardigheden bezit om zelf te presteren, niet altijd een ander helpen om hetzelfde te doen. Een tennisser van wereldklasse kan het bijvoorbeeld erg moeilijk vinden om iemand anders te coachen die hetzelfde niveau wil bereiken. Dit komt doordat de perspectieven en vaardigheden van een coach in wezen heel anders zijn dan die van een tennisser. Als een tennisser een goede coach wil worden, moet hij zich eerst richten op het ontwikkelen van coachend gedrag en vaardigheden. Het is niet voldoende als je iets kunt doen; je moet iets kunnen coachen. Hetzelfde principe geldt in het

bedrijfsleven. Coaches werken zij aan zij met individuele mensen om hen te helpen hun prestaties op het werk te verbeteren, los van de vraag of de coach dat werk zelf zou kunnen doen. Wat een coach wel kan doen is iemand helpen om gebieden te zoeken waarop hij zich kan verbeteren en praktische manieren te vinden om vooruitgang te boeken.

Coaching als industrie

De coachingsindustrie is stevig verankerd in onze samenleving en groeit snel. Aan het einde van 2006 verrichtte de International Coaching Federation (ICF) een wereldwijd onderzoek met respondenten uit 73 landen. De uitkomsten waren als volgt:

- ➔ Er zijn wereldwijd ten minste 30.000 coaches actief.
- ➔ Twee derde van de ICF-respondenten is vrouw.
- ➔ Het overgrote deel (86%) van de coaches is 10 jaar of minder actief.
- ➔ Coaches spenderen 82 miljoen euro per jaar aan hun professionele ontwikkeling.
- ➔ 95% van de coaches heeft een coachspecifieke opleiding gevolgd.
- ➔ 39% van de coaches werkt fulltime.
- ➔ De grootste clustergroep coaches (bijna 39%) is tussen de 46 en 55 jaar oud.
- ➔ De meerderheid van de cliëntèle (56%) is vrouw.
- ➔ De meerderheid van de cliëntèle is tussen de 38 en 45 jaar oud.
- ➔ De gemiddelde verdiensten van een fulltime coach zijn:
 - ➔ Wereldwijd: 54.012 (euro)
 - ➔ In Europa: 61.048 (euro)
 - ➔ In Groot-Brittannië: 73.160 (euro)

Dit onderzoek, uitgevoerd door PricewaterhouseCoopers, heeft tevens berekend dat de totale wereldwijde omzet van coaching 980 miljoen euro be-

draagt. Voor meer gedetailleerde informatie over dit onderzoek wordt verwezen naar de website van ICF: www.coachfederation.org/ICF.

Hoe personal coaching in zijn werk gaat

Een persoonlijke coach werkt normaal gesproken met een structuur van vooraf afgesproken coachingssessies en maakt meestal gebruik van een combinatie van waarnemen, praten, luisteren, vragen stellen en terugspiegelen. Als het binnen de situatie en de omstandigheden past, kan een coach ook andere media gebruiken, zoals telefoon of e-mail. Coaching kan plaatsvinden in de vorm van twee mensen die in een kamer met elkaar praten over dingen die degene die gecoacht wordt wil veranderen. Dit wordt ook wel off-line coaching genoemd. Het kan ook gaan om een persoon die observeert wat een andere persoon doet, bijvoorbeeld in gesprekken met klanten of collega's, waarna dat wordt besproken. Dit wordt ook wel on-line coaching genoemd. Ook buiten een formele coachingssessie kunnen gemakkelijk coachende gesprekken plaatsvinden. Een informeel gesprek over een lastige situatie of over een bepaalde doelstelling kan gemakkelijk uitmonden in een gesprek waarin een van de betrokkenen coaching ontvangt. Of coaching nu op het werk plaatsvindt of daarbuiten, deze twee gebieden kunnen gemakkelijk samenvloeien tot één geheel. Het is sowieso vaak onmogelijk om werk en dagelijks leven van elkaar te scheiden. Levens zijn niet opgedeeld in keurige vakjes als werk, privé, geld, gezondheid, enzovoort. Onze levens lijken thema's te bevatten die als een rode draad overal doorheen lopen. Als u niet gelukkig bent op uw werk, zal dat ook op andere terreinen gevolgen hebben. Als u zich niet gezond of energiek voelt, dan wordt dat ook op andere gebieden weerspiegeld, bijvoorbeeld in uw relatie of in uw sociale leven.

De relatie tussen de coach en degene die gecoacht wordt

De coach biedt een vorm van hulp die anders is dan alle andere vormen van hulp. Een coach richt zich uitsluitend op de situatie van de betrokkene, en doet dat met een aandacht en betrokkenheid die we in andere situaties zelden ervaren. Als u zich probeert voor te stellen hoe het is om gecoacht te worden, begrijpt u misschien waarom zoveel mensen de diensten van

een coach inschakelen. Deze persoon, uw coach, luistert naar u met grote nieuwsgierigheid; hij wil begrijpen wie u bent, wat u denkt en hoe u over het algemeen de wereld ervaart. De coach spiegelt dit naar u terug, met objectieve opmerkingen die echte duidelijkheid geven. Gedurende de gesprekken zal uw coach u aanmoedigen om uitdagingen aan te gaan, obstakels te overwinnen en in actie te komen. Het belangrijkste tijdens deze sessies bent u. Het gaat om uw succes, uw geluk, uw uiteindelijke voldoening.

Nadat u samen precies hebt vastgesteld wat u met de coaching wilt bereiken, bepalen deze doelstellingen de richting van het gesprek. Als gevolg hiervan telt er maar één agenda tijdens het gesprek en dat is uw agenda. Uw coach zal hier nog beter over waken dan uzelf. Als u wilt opgeven, als het u niets meer kan schelen dat u die baan graag wilde hebben, dat u wilde afval- len, of dat u uw levensstijl wilde veranderen,

Het belangrijkste tijdens deze sessies bent u. Het gaat om uw succes, uw geluk, uw uiteindelijke voldoening.

blijft uw coach zich inzetten voor die doelstellingen. Als het niet zo goed gaat, zal uw coach u steunen. Als u succes hebt, zal uw coach u erkenning geven voor wat u hebt bereikt. Uw coach zal u ook helpen om de vinger te leggen op datgene wat u goed gedaan hebt, zodat u dit ook in andere situaties kunt toepassen. De relatie tussen de coach en degene die gecoacht wordt is uniek, omdat het een combinatie is van objectieve afstand én betrokkenheid bij de doelstellingen van de ander. Geen wonder dat zoveel mensen hebben ontdekt dat coaching hen kan helpen om zich verder te ontwikkelen en nieuwe dingen te leren, zodat ze kunnen bereiken wat ze graag willen bereiken.

Leren coachen door u te laten coachen

Een van de beste manieren om te leren hoe u een goede coach kunt worden is door u te laten coachen. U ervaart dan hoe het is om te worden gecoacht. U leert zo wat werkt en wat niet, wat goed voelt en wat verkeerd voelt. Verbazingwekkend genoeg is dat niet altijd wat u verwacht. Voor een coach kan stilte bijvoorbeeld ongemakkelijk zijn, terwijl diezelfde stilte voor iemand die gecoacht wordt heel mooi kan zijn. Een gevoel van snelle

voortgang tijdens een gesprek kan voor de coach fantastisch zijn, maar erg turbulent voor degene die gecoacht wordt. Als het u dus ernst is met het ontwikkelen van uw coachingsvaardigheden, raad ik u aan om als onderdeel van uw training een of andere vorm van coaching te ondergaan. Het zal u helpen om een goede coach te worden, maar wie weet, misschien heeft het ook wel een positieve invloed op het verwezenlijken van uw persoonlijke doelstellingen!

Coaching in het bedrijfsleven

Coaching is inmiddels een belangrijk verschijnsel in het bedrijfsleven. Veel organisaties zijn tot het inzicht gekomen dat ze door middel van coaching zowel de prestaties als de motivatie van hun mensen kunnen verbeteren. Een 'coachende' managementstijl heeft steeds meer de voorkeur boven de meer traditionele autoritaire manier van leidinggeven. In plaats van mensen te dirigeren en gedetailleerde instructies te geven over wat ze moeten doen en wanneer, moedigen managers mensen meer aan om voor zichzelf te denken. Als er problemen zijn, dan springen coachende managers er niet onmiddellijk bovenop om ze op te lossen. Ze dagen anderen liever uit om de situatie aan te pakken. Deze managers geven ondersteuning, feedback en begeleiding, maar ze geven zelden antwoorden.

Coachende managers hechten vaak net zo veel belang aan de ontwikkeling van mensen die aan hen rapporteren, als aan de taken die deze mensen vervullen. Voor de manager betekent dit dat er minder lange rijen met mensen aan hun bureau staan die komen vragen wat ze nu weer moeten doen (en minder zorgen als ze eens twee weken met vakantie willen). De nadruk van de manager ligt meer op het creëren van voorwaarden waarbinnen mensen onafhankelijk van hun manager kunnen presteren. Het creëren van deze voorwaarden betekent dat er meer tijd wordt besteed aan activiteiten als het bepalen van doelstellingen, het voeren van één-op-ééngesprekken en het houden van teamvergaderingen. Als de manager een meer ondersteunende, uitdagende en ontwikkelingsgerichte benadering hanteert, kunnen één-op-één-gesprekken coachingsessies worden. In teamvergaderingen kan de manager coachingsvaardigheden als luisteren, vragen stellen en doelstellingen

bepalen, gebruiken om de groep aan te moedigen verantwoordelijkheid te nemen. Na verloop van tijd leren collega's meer, presteren ze beter en voelen ze zich door deze stimulerende leiderschapsstijl over het algemeen meer gemotiveerd. Als ze eenmaal gewend zijn aan de verwachtingen die hun manager van hen heeft, zullen ze automatisch met meer verantwoordelijkheid en initiatief op situaties reageren.

Coachende managers verhogen de productiviteit, het moreel en de voldoening die collega's van hun werk hebben. Dergelijke managers ontdekken op hun beurt weer dat mensen minder afhankelijk van ze zijn, waardoor de druk afneemt of er tijd vrijkomt om aan andere prioriteiten te besteden. Naarmate meer bedrijven een groter aantal vestigingen krijgen of mondiaal gaan werken, wordt de afstand tussen managers en hun teams groter. Een coachende stijl is dan essentieel, zowel voor de geestelijke gezondheid van de manager als voor het behalen van succes. Als een coachende manager de onafhankelijkheid van zijn mensen stimuleert, wordt het minder belangrijk dat hij ter plekke aanwezig is en toezicht houdt op wat er gebeurt.

Executive coaching

Organisaties zijn momenteel bereid om te investeren in personal coaching voor hun senior managers. Door de prestaties van de meest invloedrijke mensen binnen de organisatie te verbeteren, kunnen we ook de prestaties van de organisaties als geheel verbeteren. Met andere woorden we creëren een positieve invloed op mensen die invloed hebben. Senior managers moedigen specifieke gedragingen en manieren van doen binnen de rest van de organisatie aan. Wat zij zeggen en hoe zij zich gedragen bepaalt de norm voor de mensen die voor hen werken. Het zijn vaak coaches van buiten de organisatie die zich met executive coaching bezighouden. Hun diensten worden voor een vooraf afgesproken tijdsduur of een bepaald aantal coachingssessies ingehuurd. Ook worden er steeds meer coaches intern opgeleid, omdat organisaties zich bewust worden van de mogelijkheden die dit biedt. Interne coaches kosten normaal gesproken minder en kunnen vanwege hun kennis van de bedrijfsvoering zeer effectief werken. In de volgende situaties kunnen bedrijven gebaat zijn bij personal coaching:

- ➔ Een manager met potentieel heeft promotie gekregen en functioneert nog niet goed in zijn nieuwe rol.
- ➔ Iemand wordt voorbereid op een senior managementfunctie en moet nog vaardigheden of ervaring opdoen voordat hij klaar is om die stap te zetten.
- ➔ Iemand heeft relatieproblemen die binnen de organisatie voor moeilijkheden zorgen.
- ➔ Een organisatie heeft besloten managementgedrag af te stemmen op een aantal kernwaarden, zoals integriteit, samenwerking of innovatie. Sommige managers hebben op deze specifieke gebieden coaching nodig.

Zo realiseert een marketingdirecteur zich gedurende zijn coachingsessies dat hij zich competitief gedraagt ten opzichte van de verkoopdirecteur. Vanwege de concurrentie die hij voelt, moedigt hij zijn eigen afdeling aan om de verkoopafdeling steun en informatie te onthouden. Dit brengt hem in de problemen. Vorig jaar heeft hij de introductie van een assortiment sportartikelen verkeerd beoordeeld – hij bracht de artikelen uit op dezelfde dag dat de belangrijkste concurrent met iets nieuws kwam. De verkoopafdeling had hem kunnen vertellen dat dit niet verstandig was, maar hoorde te laat van de introductie. Tijdens het coachingsproces verbeterde de marketingdirecteur zijn relatie met de verkoopdirecteur en moedigde hij zijn afdeling aan om beter samen te werken. Als gevolg hiervan vertelt de marketingafdeling de verkoopafdeling meer over gemaakte plannen voor het lopende jaar en de producten die men op de markt wil brengen. Naarmate de stroom en de uitwisseling van informatie beter wordt, verbetert ook de kwaliteit van producten en de verkoopcampagne.

Het bedrijfsleven – het concept van onderlinge afhankelijkheid toepassen

Coaching maakt gebruik van het principe dat we als mensen onderling afhankelijk zijn van elkaar: dat we ons bewust zijn van het simpele feit dat we als mensen met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Dit is iets an-

ders dan functioneren vanuit de gedachte van afhankelijkheid, wederzijdse afhankelijkheid of onafhankelijkheid. Als we ons gedragen vanuit de gedachte dat we *afhankelijk* zijn van de ander, zijn we minder in staat om hem te beïnvloeden. Dat komt doordat we onze kracht aan iemand anders hebben overgedragen: 'Ik heb je nodig om iets te kunnen doen – hierdoor kan ik je niet meer "besturen".' Als een relatie is gebaseerd op *wederzijdse afhankelijkheid*, is er sprake van een wederzijds vertrouwen: ik ben van jou afhankelijk en jij bent van mij afhankelijk. Beiden zijn dan beperkt door dit wederzijdse vertrouwen. *Onafhankelijkheid* is gebaseerd op het idee van 'er alleen voor gaan' of alles 'solo' doen. Onafhankelijkheid wordt over het algemeen als een positieve eigenschap gezien, en geprefereerd boven afhankelijkheid. Als iemand zich bijvoorbeeld onafhankelijk gedraagt, wordt veelal aangenomen dat hij onbevooroordeeld of objectief is. Het vormt vaak ook een duidelijk teken van zelfvertrouwen: 'Oh, hij redt het wel, hij is onafhankelijk.' Maar onafhankelijkheid is ook een beperking, samengevat in de uitdrukking 'alleen is maar alleen'.

Ik geloof dat het begrip onderlinge afhankelijkheid dichter bij de werkelijkheid ligt: we zijn onderdeel van een systeem en onze mogelijkheden om te groeien en ons te ontplooien zullen afhangen van de wijze waarop wij als onderdeel van dat systeem functioneren. We realiseren ons dat de 'ik-doe-het-wel-alleen'-wijze van onafhankelijkheid ons maar tot op zekere hoogte verder helpt. En om ons als individuen en als gemeenschap echt te kunnen ontplooien, zullen we ander gedrag moeten aanleren, gebaseerd op onze onderlinge verbindingen. Als u in uw werk bijvoorbeeld succes wilt hebben (wat voor werk u ook doet) is het zeer waarschijnlijk dat het anderen zijn die u daarbij helpen of hinderen. Als anderen uw kwaliteiten aanbevelen, zult u daar profijt van hebben; als anderen besluiten om van uw diensten gebruik te maken, zult u meer succes hebben. Zelfs de mogelijkheid om uw werk goed te kunnen doen, wordt door anderen beïnvloed, of het daarbij nu gaat om het doorgeven van een telefonische boodschap, het krijgen van aanwijzingen als u geen uitweg meer ziet, of het ervoor zorgen dat u wordt betaald. Ook als uw werk inhoudt dat u veel tijd alleen doorbrengt, bent u nog steeds met anderen verbonden, via e-mail, telefoon en internet. Het is

net als bij geluidsgolven: uw verbindingen met anderen zijn altijd en overal om u heen aanwezig.

Binnen het bedrijfsleven is het zeer nuttig om de bewustwording van de onderlinge afhankelijkheid te vergroten. U realiseert alleen uw basale commerciële doelen en resultaten (klanten werven, klanten goed bedienen, bonussen incasseren) als het gehele team goed samenwerkt, zich bewust is van de onderlinge verbindingen en de invloed op het uiteindelijke resultaat. Als bedrijven echt succesvol willen zijn, zal dit grondbeginsel van onderlinge afhankelijkheid verweven moeten zijn met de totale organisatiecultuur. Ik ben ervan overtuigd dat de relatie met onderlinge afhankelijkheid één van de redenen is om coaching in te zetten bij de prestatieverbetering van bedrijven. Coaching gebruikt bij toepassing van de onderlinge afhankelijkheid de aanname dat het succes van de ene persoon mogelijk wordt gemaakt met behulp van ondersteuning door de andere. Of managers nu hun medewerkers coachen of andersom, bij coaching gaat het om het versterken van de verbinding tussen twee personen. Na verloop van tijd beginnen ze de potenties te zien van een resultaat dat gezamenlijk kan worden bereikt.

Personal coaching: leven en levensstijl

Ook coaching buiten het werk wordt steeds gewoner. Dit soort personal coaching wordt steeds meer als een acceptabele vorm van hulp gezien voor mensen die specifieke terreinen van hun leven, of gewoon de kwaliteit van hun leven in het algemeen, willen verbeteren. Persoonlijke voldoening, gezondheid, conditie, relaties en financiële onafhankelijkheid zijn veel voorkomende onderwerpen van dit soort coaching.

Waarom kiezen mensen voor life coaching?

Coaching levert een waardevolle bijdrage aan het proces om mensen te helpen hun leven vorm te geven zoals ze dat graag zouden willen. Voor sommige mensen geldt dat coaching hun leven letterlijk in positieve zin kan veranderen. Met de hulp van een coach, kunnen mensen situaties beter beoordelen, meer van hun ervaringen leren, betere keuzes maken en besluiten

nemen en effectievere acties implementeren. Voor de meeste mensen is het leven wel eens moeilijk. We zetten onszelf ontzettend onder druk om veel te krijgen, veel te doen en om succesvol te zijn op die terreinen van het leven die we belangrijk vinden. Dat kan betekenen dat we een fantastische baan moeten hebben, een fantastische relatie, financiële vrijheid, kortom dat we in alle opzichten een geweldig leven moeten leiden. Ik wil hier geen waardeoordeel over uitspreken, maar ik vind wel dat coaching een goed tegenwicht biedt tegen die druk. Door de diensten van een coach in te huren, kunnen we ons vaak beter richten op wat echt belangrijk voor ons is, zodat we kunnen doen wat nodig is om dat te verwezenlijken.

Voor sommige mensen geldt dat coaching hun leven letterlijk in positieve zin kan veranderen.

Een vergelijking tussen coaching en therapie

Er zijn duidelijke overeenkomsten tussen coaches en therapeuten. Beiden werken met mensen, praten en luisteren veel, werken met de problemen van anderen. Maar, hoewel coaching en therapie zich op soortgelijke terreinen afspelen, zijn het toch twee duidelijk verschillende dingen. Coaching ondersteunt globale levenssituaties, verbetert prestaties en creëert wenselijke situaties. Therapie richt zich op specifieke ernstige problemen, zoals trauma's, psychische problemen, enzovoort. Coaching is bijvoorbeeld geschikt in de volgende situaties:

- ➔ Het opstellen van een levensplan, inzicht in eigen doelstellingen.
- ➔ Manieren zoeken om de stress in ons leven te beperken.
- ➔ Een balans creëren tussen werk en privé die ons voldoening geeft.
- ➔ Ons vermogen om met anderen om te gaan verbeteren.
- ➔ Ons meer bewust te worden van onszelf.
- ➔ Onze zelfdiscipline en motivatie verbeteren.

- ➔ Onze gewoonten op het gebied van gezondheid en welzijn verbeteren, bijvoorbeeld een dieet volgen of sporten.

Er zijn uiteraard nog veel meer voorbeelden. Het is u misschien opgevallen dat dit allemaal gerichte doelstellingen zijn. Dat wil zeggen dat we iets willen wat we op het ogenblik niet hebben, waarbij we misschien een coach kunnen gebruiken om ons te helpen dat te bereiken. Daarnaast kunnen de problemen die verband houden met een specifiek doel ons ongelukkig of zelfs ziek maken. U werkt bijvoorbeeld twaalf uur per dag en reist dagelijks twee uur heen en weer. Als gevolg hiervan verkeert uw relatie in grote problemen. In dergelijke situaties, waar vroeger therapie misschien de enige beschikbare vorm van hulp was, is coaching nu een optie. Het zou me zelfs verbazen als therapeuten blij zouden zijn met cliënten die alleen maar meer structuur rondom hun werk willen creëren om zo hun werkdagen te bekorten!

Als coaching niet de oplossing is

Het is belangrijk dat een coach onderkent welke situaties ongeschikt zijn voor coaching. Als iemand problemen heeft die beter door een therapeut kunnen worden aangepakt, moet de coach zijn eigen beperkingen onderkennen. De vaardigheden en de ervaring van de coach spelen hierbij een rol. Als richtlijn zou een coach zonder relevante gespecialiseerde vaardigheden de volgende situaties moeten mijden:

- ➔ iemand met een voortdurende afhankelijkheid van harddrugs, zoals heroïne, crack of cocaïne;
- ➔ iemand met ernstige drankproblemen; iemand die bijvoorbeeld drinkt om de dag door te komen;
- ➔ iemand die slachtoffer is (geweest) van seksueel of fysiek geweld en hulp nodig heeft bij de verwerking;
- ➔ iemand die anderen fysiek of seksueel misbruikt;
- ➔ iemand die psychische problemen heeft, zoals extreme en heftige stemmingswisselingen, langdurige depressie, enzovoort.

Therapeuten zijn vaak gespecialiseerd op een bepaald gebied, zoals verslaving, geestesziekten, enzovoort. Om mensen met extreme klachten of omstandigheden te kunnen helpen, volgt een therapeut speciale training of scholing. Hij heeft normaal gesproken een model, processen en een terminologie om daarmee om te gaan. Zo heeft Anonieme Alcoholisten (AA) haar fameuze twaalfstappenproces dat mensen helpt om te stoppen met drinken en hebben sommige psychiaters Freudiaanse theorieën bestudeerd. Het is u misschien opgevallen dat er in de genoemde situaties veel nadruk ligt op het probleem. De nadruk bij coaching ligt vaak meer op de oplossing, zoals 'Wat zou je dan willen?' De nadruk bij therapie ligt meer op het oorspronkelijke, onderliggende probleem, zoals 'Wat is de oorzaak dat je relaties vermijdt?' Een therapeut kan tot de conclusie komen dat diepgaand onderzoek, een analyse en een diagnose van het probleem nodig zijn voordat hij vooruitgang kan boeken. Hoewel een bepaalde mate van zelfinzicht ook bij coaching waardevol kan zijn, is het succes van coaching niet afhankelijk van een grote mate van dergelijk inzicht. Kort samengevat, als een coach zichzelf niet in staat acht om met iemand te werken, moet hij de persoon in kwestie doorverwijzen naar een relevante specialist. Als een coach op een van de eerder genoemde terreinen wil gaan werken, zou ik hem aanmoedigen om op zoek te gaan naar relevante scholing en ondersteuning.

Samenvatting Introductie

Coaching heeft altijd al bestaan, maar is de afgelopen jaren pas een beroep geworden. Binnen dit beroep houden mensen zich bezig met technieken en methoden die een gunstige invloed hebben op de prestaties van mensen. Coaching is nu een geaccepteerde manier om anderen te helpen bij hun zoektocht naar de dingen die ze echt willen, of dat nu een specifieke doelstelling is, of alleen een andere levensstijl. Leren anderen te coachen is lonend en geeft veel voldoening. In een tijd waarin zoveel mensen te maken krijgen met complexe levenssituaties en te nemen besluiten, kan coaching een waardevolle bijdrage leveren.

hoofdstuk

Coaching op basis van samenwerking

Wat betekent coaching op basis van samenwerking?

Dit boek is gebaseerd op een stijl van coaching die gebaseerd is op samenwerking. Met coaching op basis van samenwerking bedoelen we dat de

Het is de taak van de coach om geavanceerde vaardigheden op het gebied van luisteren, vragen stellen en terugspiegelen te gebruiken om gesprekken en ervaringen te creëren waar degene die gecoacht wordt iets aan heeft.

coach en degene die wordt gecoacht samenwerken om veranderingen te creëren. Een coach die op basis van samenwerking opereert, lost de problemen van mensen niet op, neemt geen superieure houding aan en gaat er niet van uit dat hij het allemaal beter weet. In plaats daarvan moet de coach uitgaan van het principe dat de persoon die wordt gecoacht waarschijnlijk meer over zijn eigen situatie weet dan de coach. De coach gelooft in het vermogen van het individu om tot inzicht

en ideeën te komen die nodig zijn om zijn situatie te verbeteren. Het is de taak van de coach om geavanceerde vaardigheden op het gebied van luisteren, vragen stellen en terugspiegelen te gebruiken om gesprekken en ervaringen te creëren waar degene die gecoacht wordt iets aan heeft. De persoon die gecoacht wordt ervaart de relatie meer als een partnerschap tussen gelijken dan als paternalisme of een adviesdienst.

Non-directief taalgebruik versus directief taalgebruik

Het taalgebruik van een coach die op basis van samenwerking opereert is meestal non-directief. Hieronder staan een aantal voorbeelden van directief taalgebruik versus non-directief taalgebruik:



Figuur 2.1 Non-directief tegenover directief

Tabel 2.1 Directief en niet-directief taalgebruik

Directief taalgebruik	Non-directief taalgebruik
'Vertel me eens precies wat je hebt gedaan.'	➔ 'Het helpt misschien als je daar wat meer over vertelt.'
'Nee, het antwoord dat je zoekt is zes.'	➔ 'Misschien kun je me vertellen hoe je tot je antwoord bent gekomen.'
'Je moet je meer voor mij openstellen.'	➔ 'Het valt me op dat je sommige dingen liever niet met mij lijkt te willen bespreken; ik vroeg me af hoe dat komt.'
'Als je je sociale leven wilt verbeteren, moet je er meer op uit gaan.'	➔ 'Wat zou je aan je sociale leven willen verbeteren?'
'Sluit je aan bij een van die alleengaandenclubs op het internet; die zijn echt prima.'	➔ 'Wat zou je kunnen doen om je sociale leven te verbeteren?'
'Je aarzelt nog steeds; je moet gewoon aan de slag.'	➔ 'Wat weerhoudt je ervan om in actie te komen?'

Een coach die louter directief taalgebruik bezigt, neemt in iedere situatie een autoritaire houding aan en gaat ervan uit dat hij over superieure kennis beschikt. Hij geeft instructies die de ander dient op te volgen. Simpel gezegd, degene die gecoacht wordt heeft het gevoel dat hem verteld wordt wat hij moet doen, of dat hij een nieuwe vaardigheid 'ontvangt'. Daarnaast houdt een directieve coach vast aan de verantwoordelijkheid voor het aanreiken van de meeste ideeën en acties binnen het gesprek. De coach werkt niet zozeer met maar eerder aan degene die hij coacht. Zijn stijl klinkt ongeveer als volgt:

Directief gesprek

COACH: 'Dus je vindt dat je treuzelt; waar treuzel je dan mee?'

ANDER: 'Nou ja, je zou kunnen zeggen met de administratie, ik bedoel, ik heb eigenlijk een hekel aan papierwerk, je weet wel, formulieren invullen, dingen opsturen – mijn bureau ligt vol met papier, het loopt uit de hand.'

COACH: 'En je wilt er snel weer greep op krijgen, toch?'

ANDER: 'Ik denk dat dat eigenlijk wel zou moeten, ja.'

COACH: 'Tja, dat kun je op een aantal manieren doen; ik stel voor dat je om te beginnen een lijst maakt met alles wat je nog moet doen en dat je strikte afspraken met jezelf maakt over wanneer je die verschillende dingen doet.'

ANDER: [aarzelt] 'Okay...'

U ziet dat de coach degene is die het meeste aan het woord is; hij heeft de touwtjes van het gesprek in handen. De ideeën en de oplossingen zijn ook afkomstig van de coach; degene die gecoacht wordt, wordt geacht deze over te nemen. Bij een werkwijze op basis van samenwerking accepteert de coach dat iemand vaak zijn eigen antwoord heeft, en alleen hulp nodig heeft bij zijn eigen leerproces. Iemand die voortdurend twijfelt of taken uitstelt die belangrijk voor hem zijn, weet meestal genoeg over zichzelf en zijn gedrag om dit te kunnen verbeteren. Samenwerkingsgerichte coaches vestigen alleen de aandacht van de degene die gecoacht wordt op de relevante aspecten van hun situatie, om zo de ideeën of inzichten uit te lokken die nodig zijn om verder te leren. Deze stijl klinkt ongeveer als volgt:

Non-directief gesprek

COACH: 'Met welke dingen treuzel je?'

ANDER: 'Nou ja, je zou kunnen zeggen met de administratie, ik bedoel ik heb in het algemeen een hekel aan papierwerk, je weet wel, formulieren invullen, dingen opsturen – mijn bureau ligt vol met papier, het loopt uit de hand.'

COACH: 'Welke problemen krijg je hierdoor?'

ANDER: 'Van alles, van kleine genante dingetjes, waarvoor ik mij moet verontschuldigen, tot ernstiger zaken. Er is ooit drie keer achter elkaar een creditcard van mij ingetrokken, omdat ik de betalingen niet had opgestuurd. Hierdoor stond ik op een gegeven moment op een vliegveld en kon ik mijn terugvlucht niet betalen.'

COACH: 'Welke gevolgen heeft het verwaarlozen van dergelijke dingen nog meer voor je?'

ANDER: 'Tja, nu ik erover nadenk, voel ik me nogal een kluns. Een volwassene die niet eens een formulier kan opsturen, op het moment dat hij dat moest doen en die dan een nieuw formulier moet aanvragen omdat hij het origineel kwijt is. Dat wekt nogal een domme indruk.'

COACH: 'Okay, we hebben het gehad over de gevolgen, laten we eens naar iets anders kijken – wat weerhoudt je ervan om die dingen gewoon te doen?'

ANDER: 'Nou, ik zou kunnen zeggen dat ik geen tijd heb, maar ik geloof niet dat dat helemaal waar is. Het heeft er meer mee te maken dat ik er een ontzettende hekel aan heb om het te doen.'

COACH: 'Waarom heb je zo'n hekel aan papierwerk?'

ANDER: 'Het is alsof anderen zeggenschap over me hebben, alsof ik huiswerk moet maken of zoiets, terwijl ik liever iets anders doe.'

COACH: 'En is dat ook zo? Dit is interessant, vind je niet?'

ANDER: 'Nee, natuurlijk is dat niet zo, waarschijnlijk is het precies andersom. Als ik alles op orde had, zou ik me waarschijnlijk veel vrijer en kilo's lichter voelen – ik zou met een gerust geweten kunnen doen wat ik wilde.'

In deze dialoog ziet u dat de gecoachte zelf tot leren komt en eigen inzichten en nieuwe perspectieven op de situatie verwerft. U kunt zien dat de coach de denkrichting en de aandacht van degene die wordt gecoacht beïnvloedt, zonder te vertellen wat hij denkt. In de praktijk zal degene die gecoacht wordt het gevoel hebben dat hij zelf, door op een gerichte manier zijn eigen gedachten en ideeën te onderzoeken, op de antwoorden is gekomen.

Voordelen van directief taalgebruik

Het is belangrijk om duidelijk te stellen dat directief taalgebruik nuttig en zeer effectief kan zijn. Een voorbeeld hiervan is het simpel overdragen van vaardigheden. Als ik met een blender kan werken en u niet, zult u waarschijnlijk niet goed reageren op mijn onderzoekingen van uw gedachten of gevoelens daarover. U wilt gewoon weten welke knop op de blender wat doet en in welke volgorde. Als iemand weinig of geen kennis heeft over een bepaalde vaardigheid en alleen maar snel iets wil leren, is directief taalge-

bruik effectiever. Voor de betrokkene lijkt dit meer op instrueren dan op coachen. Binnen het kader van personal coaching kan het aannemen van een meer directieve stijl soms gepast zijn. Simpele directe feedback kan krachtiger zijn dan een heleboel indirecte opmerkingen. Denk bijvoorbeeld eens aan iemand die gecoacht wordt en die constant afdwaalt in gesprekken en niet bereid lijkt om bij het onderwerp te blijven waar hij zelf van gezegd heeft dat hij eraan wil werken. Enkele voorbeelden van een directe respons of verzoek:

‘Het valt me op dat je vaak afdwaalt, Jack, maar je moet toch echt bij het eigenlijke onderwerp blijven, namelijk wat vind je hiervan?’

‘Jack, wat hij denkt vind ik niet zo belangrijk – vertel me nou maar gewoon wat jij ervan vindt.’

Om dergelijke uitspraken doeltreffend te maken moeten de coach en degene die hij coacht uiteraard een relatie op basis van vertrouwen en wederzijds respect hebben opgebouwd. Degene die gecoacht wordt zal dergelijke opmerkingen dan eerder als nuttig zien en niet als agressief.

Nadelen van directief taalgebruik

Binnen het kader van personal coaching hebben directieve werkwijzen veel nadelen, namelijk:

- ➔ Als de coach een superieure houding aanneemt kan degene die gecoacht wordt zich gedomineerd of gecontroleerd voelen.
- ➔ De coach gaat ervan uit dat hij over de beste antwoorden beschikt, terwijl dat vaak niet zo is.
- ➔ De nadruk ligt meestal op de gedachten van de coach – dit beperkt de mogelijkheden voor degene die gecoacht wordt om zijn eigen leerproces tijdens de gesprekken te verdiepen.
- ➔ De coach kan tijdens de gesprekken sterke druk ervaren om alles te weten en alles te kunnen oplossen.

- ➔ De aandacht van de coach verschuift van het bevorderen van begrip, inzicht en leermomenten naar 'Ik moet het juiste antwoord vinden'. Dit kan ertoe leiden dat waardevolle informatie of aanwijzingen over het hoofd worden gezien.
- ➔ De coach gaat ervan uit dat de suggesties die hij doet worden opgepikt. Als dit niet het geval is, is dat voor beide partijen frustrerend, omdat er weinig vooruitgang wordt geboekt.
- ➔ De oplossingen van de coach hoeven niet altijd relevant te zijn voor degene die hij coacht; die kan ervoor kiezen om ze als zinloze adviezen te beschouwen.
- ➔ Als hij de neiging heeft om verantwoordelijkheden uit de weg te gaan, kan degene die gecoacht wordt het juist prettig vinden als de coach de touwtjes in handen heeft. De directieve stijl van de coach versterkt deze neiging.

Voordelen van non-directief taalgebruik

Het creëren van leermomenten voor en door het individu heeft de volgende voordelen:

- ➔ Degene die gecoacht wordt ervaart dat er echt naar hem geluisterd wordt en waardeert de moeite die de coach doet om hem te begrijpen.
- ➔ De relatie is gebaseerd op gelijkwaardigheid, waardoor openheid en vertrouwen worden gestimuleerd. De coach claimt niet dat hij alle antwoorden weet en degene die gecoacht wordt heeft het gevoel dat zijn bijdrage de moeite waard is.
- ➔ Inzichten, perspectieven en ideeën zijn zeer relevant voor degene die gecoacht wordt; hij zal deze in verband brengen met eigen verantwoordelijkheid.
- ➔ Zowel de meeste ideeën en acties, als de verantwoordelijkheid voor acties en resultaten komen van degene die gecoacht wordt.

- ➔ Er worden oplossingen bedacht die in overeenstemming zijn met het inzicht van degene die de situatie ondergaat, waardoor ze veel relevanter en effectiever zijn.
- ➔ Gedachten en ideeën zorgen ervoor dat degene die gecoacht wordt voortdurend bijleert. Net als kiezelsteentjes die in de vijver worden gegooid, vormen vragen de katalysator die reacties oproept.
- ➔ Ook als een idee niet het resultaat oplevert dat degene die gecoacht wordt voor ogen had, voelt hij zich toch verantwoordelijk en zal hij eerder bereid zijn om hard te werken voor een beter resultaat.

Nadelen van non-directief taalgebruik

- ➔ Dergelijk taalgebruik vraagt gevorderde vaardigheden van de kant van de coach. Zinsstructuren en vragen zijn ontworpen om te beïnvloeden – en niet om te controleren (later bespreken we dit onderwerp uitgebreider).
- ➔ Zolang degene die gecoacht wordt de voordelen van deze gesprekstijl niet zelf ervaart, zal hij aanvankelijk gefrustreerd raken, omdat de coach het gesprek niet stuurt en hem geen antwoorden geeft.
- ➔ De coach heeft veel minder controle over wat er tijdens het gesprek gebeurt; dit kan voor beide partijen soms ongemakkelijk zijn.
- ➔ De coach moet in staat zijn te herkennen wanneer de ander te veel afdwaalt van belangrijke gespreksonderwerpen. Als u bijvoorbeeld uw gezondheid bespreekt, is het relevanter om over uw voeding te praten dan over de restaurants waar u naartoe gaat – maar dit is niet altijd het geval.
- ➔ Gesprekken duren soms langer, omdat de coach de gedachten en de ervaringen van de ander onderzoekt, in een tempo waar hij zich prettig bij voelt.

Kenmerken van een goede coach

Of u uw coachingsvaardigheden nu verder wilt ontwikkelen, of erover denkt om de diensten van een coach in te huren, in beide gevallen moet u weten hoe u een goede coach van een minder goede coach onderscheidt. In tabel 2.1 krijgt u enigszins een beeld van wat u zoekt.

Tabel 2.2 Kenmerken van een goede en een minder goede coach:

Een goede coach:	Een minder goede coach:
Is open en eerlijk: 'Het lijkt erop dat dit niet werkt, hè; zullen we eens kijken waarom niet?'	Houdt gedachten of informatie achter en denkt bijvoorbeeld: 'Dit lijkt me een idioot idee, maar ik wil niet de indruk wekken dat ik de ander niet steun.'
Geeft degene die hij coacht het gevoel dat er naar hem geluisterd wordt en dat de coach hem waardeert en begrijpt. Degene die gecoacht wordt voelt zich na afloop van een sessie opgewekt, positief en optimistisch.	Geeft degene die hij coacht het gevoel dat hij eigenaardig of vreemd is: 'Hmm, je bent wel een beetje een geval apart, hè?'
Helpt iemand uit zijn eigen inspiratie te putten door vragen te stellen, te luisteren, of gewoon door stilte te gebruiken.	Werkt hard om zelf antwoorden of oplossingen voor de situatie van de gecoachte te vinden, waardoor die zich overbodig of verstikt voelt.
Zorgt ervoor dat het coachingsgesprek moeiteloos lijkt te verlopen; hij houdt het gesprek gaande door degene die hij coacht de juiste reacties te geven.	Worstelt om het gesprek gaande te houden, praat te veel of doet gewoon te veel zijn best.
Richt zich instinctief op de hoofdzaken in het gesprek, bijvoorbeeld: 'Kunnen we even een stukje teruggaan?'	Mist of negeert belangrijke informatie, misschien omdat hij haast heeft om resultaat te boeken.

PRAKTIJKGIDS VOOR COACHES

DE HANDLEIDING VOOR HET PROCES,
DE PRINCIPES EN DE VAARDIGHEDEN
VAN PERSONAL COACHING

Kunt u goed luisteren? Voelt u het instinctief aan als iets niet helemaal klopt? We beschikken allemaal over enige coachingsvaardigheden, maar een werkelijk goede coach wordt u door uw sterke punten te ontdekken en actief te ontwikkelen. *De Praktijkgids voor coaches* biedt u hierbij alle benodigde instrumenten, technieken en ondersteuning.

Deze gids is zowel een volledige coachingscursus voor beginners als een bron voor nieuwe inzichten en tips voor meer ervaren coaches. Deze herziene editie is uitgebreid met een toolkit met onder andere de bouwstenen voor het opzetten van een coachingstraject met daarin de volgende stappen:

- Een coachingsoverzicht om mee te geven aan uw cliënt;
- Een checklist ter voorbereiding van een eerste coachingsafspraken;
- Een hulp bij het samenvatten van een gesprek;
- Hulp bij een feedbackgesprek.

U kunt met de toolkit bovendien uw coachingsvaardigheden verbeteren:

- niet oordelen;
- echt luisteren;
- feedback geven;
- heldere doelen stellen.

De Praktijkgids voor coaches is hét naslagwerk voor elke coach.

Julie Starr heeft meer dan twintig jaar ervaring met bedrijfs- en verandermanagement. Om coachingsprincipes te ontwikkelen die echt werken, combineert ze haar praktijk Starr Consulting met onderzoek naar menselijk succes en voldoening.

ISBN 978 94 6220 031 9

NUR 801



www.academic-service.nl