

Inge van de Vorst

2.1 Inleiding

De tweedejaarsstudente Sanne is op zoek naar een stageplaats. Ze heeft verschillende gesprekken met haar ouders, haar vriend en vriendinnen van de opleiding. Ook surft ze uren langs allerlei organisaties en instellingen op internet. Ondanks deze actieve houding loopt Sanne vast in haar zoektocht. Hoe meer informatie en adviezen ze krijgt, hoe onduidelijker het voor haar wordt.

Radeloos mailt ze Ben, de studieloopbaanbegeleider op haar opleiding, met de vraag wat ze moet doen. Ben stelt voor een afspraak te maken voor een studieloopbaangesprek.

In dit gesprek luistert Ben naar het verhaal van Sanne. Samen ontdekken ze dat er meer speelt dan alleen een keuze maken voor een stageplaats. Sanne zit niet met een vraag die met een kort advies kan worden opgelost. Ieder advies roept meteen een ‘ja maar’ van haar kant op. Coaching kan haar wellicht wel uitkomst bieden.

Dit hoofdstuk gaat over coachen. Wat houdt het in? Wat is ervoor nodig? Hoe kun je dit zelf leren? We nemen je mee in het leven van Sanne, om aan de hand van korte gespreksfragmenten te tonen hoe coachen werkt en hoe het niet werkt. Ook bevat dit hoofdstuk enkele oefeningen waarmee je de vaardigheden kunt ontwikkelen die je tot een krachtige coach maken.

Het mooie van coachen is dat je er meteen mee kunt beginnen. Je kunt merkbaar bijdragen aan het leerproces van de ander. Door op een aantal basisaspecten te letten ga je snel ervaren dat ‘het werkt’. Het is met andere woorden laagdrempelig. De kernvaardigheden van coachen pas je vaak onbewust al regelmatig toe.

Coachen is ook een complexe competentie. De fitnesses van het coachen daadwerkelijk onder de knie krijgen vraagt jarenlange oefening en ontwikke-

ling. Dit is uitdagend: je blijft een leven lang leren. Hoe meer je erover leert, hoe bewuster je je eigen aandeel in de gesprekken ervaart. Dit kan ook wel eens frustrerend zijn.

Jezelf toestaan dat het niet perfect gaat, dat ook jij hiervan mag leren, zal je kwaliteit als coach ten goede komen.

Oefening 1 Verkenning

Benodigdheden: A3, stiften, plakband

Vorm viertallen.

Brainstorm samen over de betekenis van het woord coachen. Wat is het? Wat is ervoor nodig? Voor wie is het? Wanneer is het succesvol? Welke ervaringen heb je er zelf mee? Et cetera.

Wissel centraal uit wat in de subgroepen is bedacht.

Opbouw

Het hoofdstuk 'Coachen' is als volgt opgebouwd:

We starten in par. 2.2 met een verkenning van het begrip 'coaching'. Wat verstaan we eronder? En hoe onderscheid je het van andere begeleidingsvormen (par. 2.3)?

Vervolgens staan we in par. 2.4 stil bij wat je als coach nodig hebt. Welke vaardigheden en houdingsaspecten zijn van belang? Hoe ben ik een goede coach?

In par. 2.5 maak je kennis met enkele coachingsinstrumenten en vind je oefeningen waarmee je je die meer eigen kunt maken.

Hoe een coachingsproces er in de praktijk uit kan zien, lees je in par. 2.6.

Het kan zijn dat je tijdens deze kennismaking met coaching vaststelt dat de rol van coach je ligt en dat je hier beroepsmatig in verder wilt groeien. Er zijn veel mogelijkheden je in coaching te bekwamen. Ook kun je je op termijn aansluiten bij een beroepsvereniging. In par. 2.7 vind je hierover meer informatie.

Aan het eind van dit hoofdstuk staan literatuursuggesties voor verdieping.

Wat komt niet aan bod?

Hoewel er ook vormen van coaching bestaan waarbij meerdere mensen tegelijk begeleid worden (relatiecoaching, conflictcoaching, teamcoaching) richten we ons in dit hoofdstuk met name op individuele coaching. De meeste

elementen die in dit hoofdstuk aan bod komen, zijn echter ook van toepassing op teamcoaching.

Voor meer achtergrondinformatie over teamcoaching verwijzen we naar Lingsma (2005).

2.2 Wat is coachen?

Er wordt wel eens gekscherend gezegd dat de ene helft van Nederland zich laat coachen door de andere helft van Nederland. ‘Het is een hype!’ Sinds een vijftiental jaar kom je de term vaak tegen. En alles wijst erop dat dit ook de komende tijd het geval zal zijn.

2.2.1 Verkenning

Wanneer we onderzoeken wat in het dagelijks gebruik verstaan wordt onder de term coaching, komen we heel wat elementen tegen.

Niet nieuw

Coaching is al zo oud als het leren van de mens. Hoewel de term coach in het oude Griekenland nog niet bestond, was Socrates er al een bij uitstek. Zijn leerlingen leerden van hem zelf na te denken en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leven. Hij zei hun niet wat ze moesten doen, maar stelde hun simpelweg vragen op een open, onderzoekende manier. De manier waarop Socrates het bewustzijn van zijn leerlingen prikkelde, vind je vandaag de dag terug in coaching in het algemeen en socratisch coachen in het bijzonder. In hoofdstuk 6 over de RET-methode staat op het eind van 6.10 een voorbeeld van hoe Socrates een probleem liet oplossen door vragen te stellen.

Verschillende levensgebieden

De term coaching kom je tegen in allerlei levensgebieden. Denk aan sportcoaching, loopbaancoaching, personal coaching, relatiecoaching, lifestylecoaching en financiële coaching. Er ontstaan verrassende nieuwe ‘beroepen’, zoals de droomcoach, scheidingscoach, opvoedcoach en opruimcoach (professional organizer).

Stijl

In vervoegde vorm, ‘coachend’, wordt vooral een bepaalde stijl benadrukt. Denk aan coachend leidinggeven, wat sterk gepromoot wordt in ontwikke-

lingsgerichte organisaties en coachende gespreksvoering, de titel van dit boek.

Spraakverwarring

Coaching wordt verward met andere begeleidingsvormen, zoals therapie, counseling, supervisie en mentoring. Deze begrippen kom je door elkaar tegen. Dit is niet verrassend: veel van het instrumentarium van coaches komt voort uit het therapeutische werkveld en veel aspecten van coaching zijn ook van toepassing op andere vormen van begeleiding. Bovendien is er een grijs gebied tussen de verschillende begeleidingsvormen.

Eigen vakgebied

Intussen heeft coaching een eigen plek verworven in het professionele domein. Coaching wordt steeds meer gezien als een vakgebied met eigen scholen en beroepsverenigingen. Dit leidt tot een sterke roep om kwaliteitsborging. Op dit moment kan iedereen die dit wil, zich coach noemen. De kwaliteit van de geleverde diensten door al deze coaches is niet gelijk. Dit is negatief voor het imago van de coach. Professionele coaches laten zich daarom steeds vaker certificeren zodat zij zich naar potentiële klanten kunnen onderscheiden van de anderen.

2.2.2 Definitie

In dit boek verstaan we onder coachen:

Het

- *in de rol van coach*
- *vanuit een gelijkwaardige coachingsrelatie*
- *persoonlijk begeleiden van*
- *een individu (de coachee)*
- *met behulp van coachingstechnieken*
- *om hem op eigen kracht*
- *zelfgekozen doelen te laten bereiken*
- *op het gebied van werk en leven.*

De nadruk ligt hierbij op:

- *het vergroten van de zelfsturing en effectiviteit van de coachee.*

In deze definitie van coaching komen termen voor die om uitleg vragen. Bij de kernelementen uit de definitie geven we aan wat je als coach in je achterhoofd houdt. Dit staat aangegeven als 'focus'.

- *De coach*: er zijn verschillende soorten coaches. De interne coach, de externe coach, de peercoach. Een interne coach is iemand uit de organisatie die de rol van coach vervult. Deze coach komt met name in het bedrijfsleven tegen. De kosten zijn vaak lager, de coach kent het bedrijf van binnenuit, en de drempel om er gebruik van te maken is soms minder hoog. Er kleven ook nadelen aan: wanneer de collega ook andere rollen vervult, botst dit wel eens met elkaar. Denk bijvoorbeeld aan de manager die ook als coach optreedt.

De externe coach is de professional die door particulieren en organisaties wordt ingehuurd. De term peercoach is vrij recent. *Peer* staat voor gelijke. Bijvoorbeeld bij projecten in het kader van uitvalpreventie in het mbo, waar jongeren andere jongeren coachen.

De coach treedt op als expert van het leerproces en geeft hier leiding aan. Enerzijds als gespreksleider, anderzijds als ontwerper en procesbewaker van het coachingstraject.

Focus van de coach als ontwerper: Welke instrumenten bevorderen het leerproces optimaal?

Focus van de coach als procesbewaker: Hoe verloopt de interactie? Hoe kan ik deze optimaliseren?

- *Een gelijkwaardige coachingsrelatie*: gelijkwaardigheid is een basishouding in coaching. Je staat als het ware 'naast elkaar', in tegenstelling tot het klassieke onderwijzen, adviseren of 'helpen'. Ook de coach leert tijdens het coachingstraject.

De relatie staat centraal. De ander geeft je wel of niet het 'mandaat', stemt psychologisch in met de rolverdeling. Zolang je dit mandaat niet hebt, kun je als coach weinig bijdragen.

Focus met betrekking tot de relatie: In hoeverre staat de ander mij toe hem te coachen? En hoe kan ik deze relatie optimaal inzetten?

- *Persoonlijk begeleiden*: belangrijke ingrediënten van coaching zijn onverdeelde aandacht voor en acceptatie van de coachee, zijn proces en zijn doelen. Dit betekent niet dat je het eens moet zijn met de manier waarop de ander de wereld ervaart; je accepteert dat dit nu zo is. Ook is er een verschil tussen coachen en vriendschap. Waar bij vriendschap de wederkerigheid centraal staat met een balans in de verdeling van aandacht tussen jou en de ander, ligt bij coachen de primaire focus op de coachee. Deze staat dus centraal in alles wat je doet als coach.

Het vraagt om maatwerk: ieder mens is anders, dus ook ieder coachingsstraject.

Focus met betrekking tot persoonlijk begeleiden: Hoe kan ik mij verbinden met deze persoon?

- *De coachee* is de mens met een coachingsbehoefte. De coachee bepaalt welke doelen centraal staan en streeft deze na.
Een mens is niet op ieder moment coachbaar. Als de coachee weigert het eigen gedrag te onderzoeken, stagneert het leerproces. In hoeverre staat iemand open voor nieuwe ervaringen of interpretaties? Niet alleen het kunnen, ook het willen speelt hierin een rol: is de coachee gemotiveerd? In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten cliënten: bezoekers, klagers en klanten (Donders, 2007).
 - ‘Bezoekers’ zijn coachees die zeggen zelf geen probleem te hebben. Je hoort hen dingen zeggen als: ‘Ik ben gestuurd door de baas’ of ‘Volgens mijn vrouw moet ik beter voor mezelf opkomen.’ Wanneer iemand zich meldt voor coaching zonder zelf enig besef van urgentie, is er eerst nog wat ‘voorwerk’ te verrichten. De coach richt zich op het scheppen van een werkrelatie zodat later coaching mogelijk wordt. Wat doe je als coach in zo’n geval? Erken de situatie van de coachee: concretiseer de huidige situatie en vat oordeelvrij samen. Benoem wat er al wel is zodat er veiligheid kan ontstaan om moeilijkheden wél onder ogen te zien.
 - ‘Klagers’ ervaren een probleem, maar zien de oorzaak en mogelijkheid tot oplossing vooral bij anderen liggen. Ze ervaren zichzelf (nog) niet als deel van het probleem of de oplossing. Hoe te handelen in deze situatie? Confronteer de ander: benoem tegenstrijdigheden. Versterk daarnaast de zelfreflectie door in te zoomen op het eigen gedrag van de coachee.
 - ‘Klanten’ komen gericht voor coaching. Ze hebben een doel en zijn in staat dit te verwoorden. Ze nemen een eigen verantwoordelijkheid in de situatie waarmee ze worstelen en stellen zich onderzoekend op. Ze reageren vaak gretig op huiswerkopdrachten en zijn ook buiten het coachingsgesprek intensief met hun ontwikkelingsproces bezig.
Focus met betrekking tot de coachee: In hoeverre is de ander in staat en bereid te worden gecoacht? Hoe kan ik het bewustzijn en de motivatie van de ander prikkelen en vergroten?
- *Met behulp van coachingstechnieken*: de coach handelt niet willekeurig maar vanuit een coachingsplan. Uit het grote aanbod van technieken uit de communicatie, psychologie en zingeving kiest hij die werkvormen die het meest effectief bijdragen aan het bereiken van de doelen. In 2.5 lees je meer over een veelgebruikt coachingsinstrument: het coachmodel.
Focus met betrekking tot coachingstechnieken: Op welke manier en met welke middelen draag ik optimaal bij aan het bereiken van de coachingsdoelen van de ander?

- *Op eigen kracht zelfgekozen doelen laten bereiken:* vergeleken bij andere vormen van begeleiding, zoals advisering en therapie, ligt bij coaching de nadruk expliciet op het in gang zetten of versterken van een leerproces en niet zozeer op het wegnemen van problemen.
Dus geen ‘je moet gewoon eens proberen om...’
Als coach sluit je zo nauw mogelijk aan bij wat de coachee als gewenst resultaat van de coaching formuleert. Bij goede coaching ervaart deze een groeiende zelfstandigheid: hij doet het zelf, voor zijn gevoel. Het is een vorm van ‘indirect helpen’. Vaak heeft de ander niet in de gaten wat jouw concrete bijdrage precies is aan het leerproces.
Focus met betrekking tot het thema: Welke van de verschillende doelen levert de coachee het meest op bij het bereiken ervan? Welk aspect heeft voor de coachee nu prioriteit?
- *Op het gebied van werk en leven:* coaching heeft vaak betrekking op werk of studie, zoals bij loopbaancoaching het geval is. Het kan ook ingezet worden voor andere levensgebieden, zoals ontwikkelingsvragen op het gebied van relaties en rouwverwerking.
Focus met betrekking tot het coachingsthema: problemen zijn de uitdrukking van grotere (universele) ontwikkelingsthema’s in een mensenleven. Wat is deze coachee, met dit probleem, op dit moment aan het leren?
- *Vergroten van zelfsturing:* coaching is erop gericht dat een coachee zichzelf effectiever leert sturen. Een geslaagd coachingstraject betekent voor de coachee een grotere zelfstandigheid, meer bewustzijn en effectiever gedrag. De coach probeert zo te begeleiden dat de coachee bij een volgende, verwante hobbel op het levenspad wel zelfstandig verder kan.

Oefening 2 Nulmeting

Maak een zogenaamde ‘nulmeting’. Het doel hiervan is dat je bewust kunt nagaan hoe je ontwikkeling verloopt. Je brengt in kaart wat op dit moment je sterkten en zwakten zijn als het gaat om coachingsvaardigheden. Aan het eind van dit boek stel je een eindmeting op. Dan kun je vaststellen hoe je de afgelopen tijd gegroeid bent als coach:

- Wat is erbij gekomen? Wat heb ik versterkt?
- Wat vraagt nog extra aandacht?

Gebruik hiervoor de richtlijnen die op www.coachendegespreksvoering.boom.nl worden gegeven.

2.3 Wat is coachen *niet*?

Coaching onderscheidt zich van andere vormen van sociaal gedrag. Hoe, dat lees je hieronder.

2.3.1 *Het verschil tussen coachen en kletsen*

Coaching is een vorm van gesprek. Maar niet ieder gesprek is een vorm van coaching. Wat is het verschil tussen een gewoon gesprek en een coachend gesprek?

Voorbeeld 2.1 Een gesprek tussen Sanne en studiegenoot Yvette

Sanne: Ik weet niet wat ik moet doen met mijn stage.

Yvette: Jij ook al niet... ik weet het ook niet...

Sanne: Ik heb al van alles gedaan, maar nu weet ik het al helemaal niet meer.

Yvette: Ja, vervelend is dat. Ze leggen ons hier ook totaal niet uit wat de bedoeling is eigenlijk, hè?

... beiden zuchten en staren bozig voor zich uit.

Dezelfde startopmerking, nu met een Yvette die zich coachend opstelt:

Sanne: Ik weet niet wat ik moet doen met mijn stage.

Yvette: Vertel...

Sanne: Nou, ik heb bij het praktijkbureau de map doorgenomen van stageopdrachten, ik heb het er met mijn moeder over gehad, en met Milan, en... ik weet gewoon niet hoe ik verder moet.

Yvette: Je weet niet hoe je verder moet?

Sanne: Nee, er is zoveel keus... hoe weet ik nou wat een goede stageplaats is?

Yvette: Laten we eens kijken wat je er al wel over weet, goed?

Het belangrijkste verschil tussen deze twee gesprekken is de gerichtheid van de luisteraar. Bij coaching zijn de reacties op wat de ander vertelt, gericht op twee doelen:

- Verhelderen van situatie, wensen, doelen door middel van doorvragen, concretiseren, confronteren en structureren.
- Versterken van zelfbewustzijn door bekrachtigen en aandacht besteden aan wat wel lukt, prikkelen van verbeelding en drijfveren.

Bij een gewoon gesprek wordt veelal gereageerd met het geven van een mening of eigen ervaring. We vullen gemakkelijk in dat de ander het wel zus of zo zal bedoelen. Veel informatie blijft impliciet. Je ziet dat er in het eerste gesprekje geen echte vragen worden gesteld.

Bij een coachend gesprek worden feiten, gedachten en gevoelens juist expliciet gemaakt. Vaak kom je er dan achter dat het toch anders is dan het in eerste instantie leek.

Oefening 3 Aandacht richten

Vorm tweetallen (A en B). A = coachee, B = coach

Deel 1

A vertelt over iets wat hem bezighoudt.

B houdt de aandacht bij de ervaring van de ander. Herhaal op neutrale wijze sleutelwoorden die de ander gebruikt, neem een actieve lichaamshouding aan en stel open vragen. Negeer iedere neiging van jezelf om een mening of advies te geven en richt je helemaal op wat de ander vertelt en de manier waarop deze dit doet.

Deel 2

A vertelt verder.

B richt zich nu op de inhoud. Wat zijn de feiten? Ook de criticus in hemzelf krijgt alle ruimte. Wat vind ik hier zelf eigenlijk van? Waarmee ben ik het oneens? Wat weet de ander hier precies van? Wat moet ie volgens mij nou eens gewoon doen om het op te lossen?....

Evaluatie: Ervaar het verschil met het eerste gesprek. Bespreek dit met elkaar. Wat valt op?

Tip voor een coachende houding

Realiseer je dat ieder mens het recht heeft op zijn eigen ontwikkelings-thema's en zijn eigen leerproces. Ieder heeft daarin een eigen tempo.

Jij hoeft niets op te lossen. Jouw taak is het proces in gang te zetten en te stimuleren.

2.3.2 *Het verschil tussen coachen en trainen*

‘Als trainer leer ik je alles wat ik weet; als coach kan ik je nog meer leren van wat je al weet zonder dat je het wist.’

Coachen en trainen worden beide ingezet voor het leren. Toch is er een onderscheid te maken.

Training vindt plaats tussen een trainer en een ‘getrainde’, waarbij de eerste iets overdraagt aan de ander door het voor te doen of door gerichte instructies te geven hoe te handelen en dit te herhalen tot de ander het zelfstandig kan. De trainer heeft de leiding in het bepalen van de inhoud van het trainingsprogramma.

Coaching vindt plaats tussen coach en coachee, waarbij de coach zich diennend opstelt ten opzichte van het leerproces van de coachee. De coachee bepaalt de na te streven doelen en daarop aansluitend biedt de coach instrumenten aan.

Zo eenduidig als we het nu stellen is het vaak in de praktijk niet. Mengvormen komen ook voor (denk aan training-on-the-job, waarbij op een coachende manier instructies worden gegeven om het werk te verbeteren).

2.4 Welke vaardigheden zet ik in als coach?

Voorbeeld 2.2 *Gesprek van Sanne met haar moeder Mirjam*

Mirjam: Weet je nou waar je stage gaat lopen, Sanne?

Sanne: Nee mam. Ik weet het nog niet.

Mirjam: Je moet wel opschieten, Sanne. Anders zijn zo meteen alle leuke plekken weg. Dat heb ik ook gehad toen ik destijds stage ging lopen. Zat ik uiteindelijk opgescheept met van die vreselijke mensen, die nergens zin in hadden. Nou, ik had daar ook geen zin in, hoor. Jeetje, wat was dat een ramp.

Sanne: Oh.

Mirjam: Nee, dat was geen pretje. Als ik er alleen al aan terugdenk dan...
blablabla...
Sanne: ... zucht...

2.4.1 Onverdeelde aandacht

'Elke keer dat men werkelijk aandacht schenkt, breekt men een stukje kwaad af in zichzelf.'

Simone Weil (Franse filosofe, 1909-1943)

Ken jij ook situaties waarin je de indruk hebt dat er niet naar je geluisterd wordt? Bijvoorbeeld wanneer de ander je iets vraagt en vervolgens zelf het woord neemt met zijn verhaal. Dit vinden we meestal niet zo prettig. Je wilt je gezien weten; niet genegeerd of veroordeeld.

Bij coaching geldt hetzelfde. Je krijgt als coach pas dan het mandaat, wanneer de ander voelt dat je er voor hem bent. Met andere woorden: iemand laat zich pas coachen wanneer de relatie sterk genoeg is. Iedere coachingsrelatie begint met contact.

Oefening 4 Contact maken

Vorm tweetallen: A is de coach, B de coachee.

A: maak contact met jezelf. Voel dat je op de stoel zit, adem in vanuit je buik die bij elke inademing naar voren gaat, zet je voeten plat op de grond. Neem waar wat je ervaart. Adem rustig in en uit.

A: maak vervolgens contact met B. Neem de ander waar, kijk rustig naar hem, maak oogcontact, neem zijn mimiek waar, zijn lichaamshouding, zijn ademhaling, zijn handen; adem rustig in en uit.

A: maak opnieuw contact met jezelf. wat neem je waar van binnen?

Wissel uit met elkaar wat je waarnam.

Daarna wissel je van rol.

Luistervaardigheden

Het coachen doet een groot appèl op je luistervaardigheden. Zowel op de verbale als op de non-verbale kant ervan. En dat vraagt veel van je energie.

Het is niet voor niets dat in onderzoek naar voren komt dat luisteren meer hersencapaciteit vraagt dan vertellen.

Word een Socrates, die het stellen van de juiste vragen op het juiste moment verhief tot kunst. Maak een voorraad aan van krachtige coachingsvragen. Ze komen je overal van pas. Ze maken het mogelijk om de binnenwereld van de coachee te verkennen.

Tip voor functionele stilte

Laat ruimte voor stiltes. Praat er niet doorheen als je coachee zichtbaar reflecteert. Zolang de ogen bewegen, is de ander bezig met je vraag. Hier wordt hard gewerkt. Stil zijn dus. Met aandacht.

2.4.2 Vragen die werken

In onderstaande tabel vind je enkele voorbeelden van krachtige coachingsvragen. Gebruik de tabel niet als 'interviewscript' maar ter inspiratie.

Schema 2.1 Coachingsvragen

doel(en)	vraag
situatie en doel concretiseren	Wat is er aan de orde? Wat zijn de feiten? Welk verband is er tussen wat nu je aandacht trekt en wat er aan de hand is in je leven? Welke elementen spelen hierin een rol? Met wie heb je het hierover gehad? Hoe ga je er tot nu toe mee om? Hoe ervaar je deze situatie? Wat heb je nog nodig? Welke informatie, vaardigheid, hulp?
verbeelding prikkelen	Hoe zou het gaan als je geen beperkingen had en alles zou kunnen? Wat is de ideale oplossing? Welke alternatieven zijn er als alles mogelijk zou zijn?
betekenis toekennen	Wat is volgens jou de kern van de zaak? Wat maakt het tot de kern? Welke dilemma's zie je? Wat wringt?

doel(en)	vraag
expliciteren van het doel	Wat wil je bereiken (in dit gesprek; in dit traject)? Wat hoop je dat dit je oplevert? Wat is het gewenste resultaat? Hoe ziet dit eruit/hoe voelt of klinkt het? Waaraan ga je merken dat dit doel bereikt is? Waaraan gaan anderen dit merken? Hoe groot is de kans dat je bereikt wat je wilt bereiken? Hoeveel tijd trek je uit voor het behalen van dit doel?
acties formuleren	Hoe ga je dit aanpakken? Welke stappen onderscheid je daarbij? Wat komt eerst? Wie of wat kan je helpen? Hoe ga je deze hulp inschakelen? Wie of wat kan je belemmeren? Hoe anticipeer je hierop? Wat gaat je helpen in de richting van je doel te blijven gaan?
reflecteren op gedrag en voorgenomen gedrag	Hoe ben je te werk gegaan? Wat ging volgens plan? Waar week je af van je plan? Wat speelde daarin een rol? Welke alternatieven heb je overwogen? Wat zouden die hebben opgeleverd?
evalueren van resultaat van eigen gedrag	Wat is het resultaat? Welke doelen zijn bereikt? Wat staat nog open? Welke feedback heb je gekregen? Hoe zien anderen dit? Waaraan meet je dit af? Waaraan merk je dit? Waarover ben je tevreden? Wat doe je een volgende keer anders? Hoe?
betekenis geven	Wat neem je mee uit deze ervaring? Wat ben je bezig te leren? Wat wil je er nog bij ontwikkelen?
transfer (vertalen naar nieuwe, andere situaties)	Wat van deze ervaring kun je ook in andere situaties gebruiken? In welke situaties? Hoe ga je dit gebruiken?

Tip voor zelfcoaching

Sta regelmatig stil bij je ontwikkeling als coach. Welke vragen heb je gesteld? Wat was het effect? Welke feedback kreeg je?

2.4.3 Non-verbale kracht

De relatie tussen coach en coachee bepaalt de effectiviteit van de coaching. Dit relationele aspect van coaching komt met name tot uitdrukking in het non-verbale contact. Als coach zet je deze vaardigheden bewust in. Hoe doe je dit?

Relatie versterken

Stem je lichaamshouding af op die van je gesprekspartner. Merk je dat het gesprek hapert? Let dan eens op je houding. In veel gevallen drukt deze de hapering uit en is jullie lichaamshouding erg verschillend. Jij zit bijvoorbeeld op het puntje van je stoel en de ander hangt wat onderuit.

Neem (ongeveer, niet overdrijven) de houding van de ander over. Je zult merken dat de ander zich meer ontspannen zal opstellen en bereid is zich door jou te laten leiden. Als jij nu bijvoorbeeld actiever gaat zitten, zal de ander volgen zonder het te merken.

Ruimte en positie

Bepaal de gespreksopstelling. Waar wil jij zitten, waar wil je dat de ander zit? Je kunt de opstelling bewust inzetten voor het gespreksdoel. Tegenover elkaar geeft een ander gesprek dan 'naast elkaar'. Een confrontatie komt harder aan wanneer je iemand recht aankijkt. En letterlijk naast de ander gaan staan, laat hem ervaren dat je met hem meekijkt. Je kunt ook kiezen voor een hoek van 90 graden waarbij de ander je aan kan kijken, maar waarbij het oogcontact ook gemakkelijk kan worden onderbroken. Dit laatste wordt vaak ingezet in coaching.

Probeer maar eens uit.

Oefening 5 Gespreksopstelling

A = coach B = coachee

A coacht B. Het gesprek wordt twee keer onderbroken. Verander op deze momenten van gespreksopstelling en zet het gesprek voort.

Start: frontaal, twee stoelen tegenover elkaar, tafel ertussen.

Na tussenstop 1: frontaal, twee stoelen tegenover elkaar, tafel weg, knieën bijna tegen elkaar.

Na tussenstop 2: haaks, twee stoelen in hoek van 90 graden.

Kies eventueel nog een andere gespreksopstelling.

Evaluatie: Wat valt op? Welke verschillen ervaar je als coach; welke als coachee?

Tip voor variatie in gespreksopstelling

Voer een keer al wandelend een coachingsgesprek. Hierbij wissel je gemakkelijk verschillende opstellingen af die passen bij wat op dat moment aan de orde is. Veel mensen vinden deze vorm erg prettig.

Neutrale getuige

Wees je bewust van het feit dat coachen werken op de millimeter is. Je wenkbrauw optillen is ook een interventie. Bij coachees die erg gericht zijn op de coach, zorgt dit voor 'ruis'. Niet meer uit woorden komen, in herhaling vallen, in weerstand schieten kunnen het gevolg zijn.

Zorg er daarom voor dat je met je non-verbale communicatie niet de aandacht op jezelf vestigt. Hanteer een open, neutrale mimiek.

Vaak zijn we ons niet bewust van onze mimiek. Bijvoorbeeld wanneer je je sterk concentreert en daarbij je gezicht 'sluit' (wenkbrauwen gefronst, mond strak).

Tip voor bewust eigen gedrag

Maak eens een beeldopname van jezelf als je in een gesprek een ander coacht. Wat valt je op aan je gezichtsuitdrukking? Kijk eens naar jezelf en leef je in in de rol van de coachee bij deze coach. Hoe komt die coach op je over?

2.4.4 Specifieke vaardigheden

'Coachen is leiden door goed te volgen.'

Rudy Vandamme

Op alle basisvaardigheden van gespreksvoering (Donders 2007) wordt bij coaching een appel gedaan. Onder regulerende vaardigheden verstaan we alle interventies als gespreksleider om het gespreksdoel soepel te bereiken. Denk aan het inleiden en afronden van het gesprek, het bewaken van het gespreksdoel en de tijd, het benoemen van de rode draad.

Onder luistervaardigheden verstaan we alle interventies die bijdragen aan een optimale overdracht van informatie. Denk aan aandachtgevend gedrag zoals oogcontact maken en het stellen van vragen. Ook een goede parafrase vergemakkelijkt de overdracht van informatie.

Zendervaardigheden zijn alle interventies gericht op het zo effectief mogelijk overdragen van informatie. Deelvaardigheden die hierbij aan bod komen zijn onder andere helder formuleren en overtuigend spreken.

Fris deze basisvaardigheden op en oefen dagelijks.

Leiden en volgen

Coachen kun je vergelijken met vliegeren. Je brengt de vlieger daar waar de lucht stroomt. Je verspilt energie als je de hele tijd loopt te trekken als de vlieger eenmaal in de lucht is. Door goed te volgen wat er gebeurt bij de vlieger, stuur je effectief bij. Als er geen thermiek meer is waarin de vlieger kan bewegen en deze naar beneden duikelt, grijp jij in.



Dit gebeurt ook in een coachingsproces. Als je te vroeg, te brusk of te vaak intervineert, belemmer je het leerproces en dus het leerplezier. Je volgt waar de ander is in zijn proces en intervineert op het moment dat je waarneemt dat je leiding nodig is.

Oefening 6 Waarnemen

Benodigheden: pen, papier, omgeving met mensen

Vorm twee- of drietalen.

Observeer samen het gedrag van mensen om je heen. Doe dit op drie verschillende momenten. Ieder noteert voor zichzelf zijn observaties. Pas na afloop vergelijk je de observatieresultaten.

Om het nog uitdagender te maken kun je verschillende situaties opzoeken, bijvoorbeeld door deze oefening te doen in een restaurant, station of supermarkt.

Evaluatie: wat valt je op?

Timing van interventies

De timing van je interventie als coach is van groot belang. Op welke momenten laat je de ander vertellen; op welke momenten stuur je bij?

Beginnende gespreksleiders vinden het vaak moeilijk om de ander te onderbreken.

Krachtig coachen is iets anders dan poeslief jaknikken bij alles wat de coachee zegt. Het verhaal dat de coachee zichzelf vertelt, kan een van de redenen zijn dat deze in zijn leerproces vastloopt. Vaak hoor je dit aan de non-verbale communicatie van je coachee. De intonatie is vlak of verongelijkt. Verhalen die al duizend keer verteld zijn, vragen om een coachingsinterventie. Houd in je achterhoofd de vraag of de coachee ' bezig is met het bereiken van het coachingsdoel'. Grijp in als dit niet het geval lijkt.

Dit kan op verschillende manieren. Enkele daarvan vind je hieronder.

- *Ordenen*: geef een parafraze of vat samen wat is gezegd en neem op deze manier de leiding opnieuw in handen. Bijvoorbeeld: 'Je hebt verschillende dingen ondernomen en merkt nu dat je voor je gevoel niet verder komt, klopt dat? Wat heb je nog nodig om anders met deze situatie om te leren gaan?'
- *Doorvragen*: stuur door in te gaan op containerbegrippen, veralgemeniseringen en dergelijke. Bijvoorbeeld: 'Je geeft aan dat je je altijd onzeker voelt. Altijd?'

- *Feedback*: benoem wat er gebeurt zodat de ander zich hiervan bewust wordt. De regels van feedback (Donders 2007) komen hier van pas. Bijvoorbeeld: 'Ik hoor je zeggen dat dit je erg dwarszit. Tegelijkertijd is je stemgebruik monotoon en je mimiek onbewogen. Ik zie in je lichaamstaal niet terug wat je me vertelt. Ik merk dat dat me afleidt.'
- *Verrassende wending*: je onderbreekt 'de grammofoon' door een vraag te stellen buiten het referentiekader van de coachee, om hem te laten wisselen van perspectief. Bijvoorbeeld: 'Wie is je favoriete stripfiguur? Hoe zou die met deze situatie omgaan?'

Tip voor interventiekracht

Hoe vaardig ben jij al in het benoemen van wat er gebeurt? Onthoud vooral: jouw opdracht als coach is om het leerproces te prikkelen. Als het gedrag van de ander dit belemmert, interenieer je daarop. Uit dit gedrag blijkt namelijk dat de ander dit nog nodig heeft. Doe je niets, dan zal je coachee niet veel opschieten met het gesprek.

Leren hoeft niet altijd leuk te zijn. Ga maar na bij jezelf. Wat zijn in jouw leven krachtige leermomenten geweest?

Oefening 7 Confronteren

Vorm drietallen. A = coach, B = coachee, C = notulist

Benodigdheden: pen, papier met twee kolommen

Uitvoering: A coacht B. B vertelt over een lastige situatie. Hij overdrijft een beetje en legt de schuld voor wat er is gebeurd buiten zichzelf.

A leidt het gesprek, dat maximaal drie minuten duurt. Gebruik de interventie feedback.

C noteert letterlijk alle interventies van A en het effect ervan op B.

Evaluatie: Welke interventies waren effectief? Wat kan effectiever? Hoe? Schrijf de alternatieven in de tweede kolom.

Wat valt je op?

2.5 Welke coachingsinstrumenten zet ik in?

Jij bent als coach het belangrijkste instrument tijdens het hele traject. Jouw vaardigheid in het toepassen van verschillende beïnvloedingstechnieken en je houding daarbij hebben een groot effect. Je manier van vragen stellen, feedback geven, bekrachtigen en het onverdeeld aandacht geven op een accepterende, uitdagende manier maken het verschil.

Daarnaast kun je als coach andere instrumenten inzetten. Hieronder verstaan we allerlei werkvormen, opdrachten, modellen en methodieken die kunnen bijdragen aan het bereiken van de coachingsdoelen. Uit de praktijk van de psychologie, communicatie en zingeving is een prachtige verzameling tools samen te stellen. Hieronder volgen er enkele. Beperk je echter niet en ga actief op zoek naar andere. In de volgende hoofdstukken vind je meer instrumenten.

2.5.1 *Gelijkwaardige benadering*

In de definitie van coachen hebben we opgenomen dat coach en coachee werken vanuit een gelijkwaardige relatie. Dit betekent concreet dat je als coach in staat bent je oordeel uit te stellen.

Je merkt snel hoe moeilijk dit is. We zijn hier in het Westen getraind in het kritisch benaderen van de ander. Ook kun je last hebben van het helpersyndroom. Hieronder wordt verstaan de moeite die je hebt met het verdragen van niet-succesvol gedrag. Jouw oordeel over de situatie of het gedrag van je coachee sijpelt dan gemakkelijk het gesprek binnen. Dit gebeurt vaak onbewust. Je kunt je hiervan bewuster worden door je gesprekken te scannen op suggestieve vragen, 'ja maar', en woordkeus als 'ga gewoon even' en 'als ik jou was, zou ik...'

Er zijn misschien andere momenten waarop dit welkom is (denk aan een gesprek met vrienden, waarbij de ander je expliciet vraagt om je oordeel). Bij coaching is dit gedrag ongewenst.

Tip voor zelfdiscipline

Oefen jezelf in het parkeren van je oordeel. Besteed tijdens het gesprek aandacht aan de reactie die je krijgt van je coachee op jouw interventies. Zodra je weerstand bespeurt (verontwaardiging, ja maar, verdediging) prikkel je zichtbaar iets. Vraag jezelf af in hoeverre de weerstand functioneel is voor het bereiken van het gespreksdoel.

Transactionele Analyse

Eric (1910-1970) is een van oorsprong Canadese psychiater. Hij ontdekte dat in gesprekken, ook interacties genoemd, patronen te herkennen zijn: het ene gedrag lokt het andere uit. Actie en reactie. Tenzij je bewust een andere reactie kiest.

Zijn theorie groeide uit tot de Transactionele Analyse. De analyse van (actie+reactie=) transactie. Door deze patronen te analyseren en bespreekbaar te maken, kregen cliënten meer grip op hun leven. Berne leerde hun het patroon te doorbreken door voor een andere reactie te kiezen.

Dit inzicht zorgde voor een ingrijpende verandering in de interactie tussen therapeuten en cliënten. Deze was aanvankelijk ongelijkwaardig: de therapeut als redder, de cliënt als slachtoffer. Berne zorgde ervoor om uit de rol van redder te blijven door de ander op gelijkwaardig niveau aan te spreken op zijn mogelijkheden in het nu (Berne 1963).

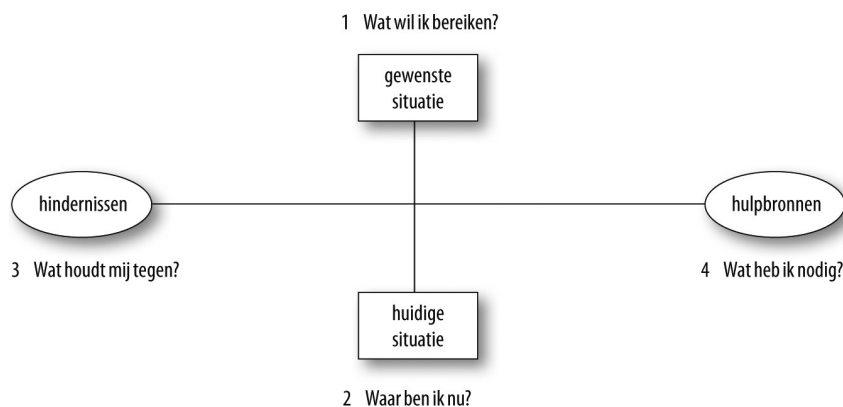
Coaching bouwt voort op deze inzichten. Ook hier intervenueert de coach doelbewust op gelijkwaardig niveau. Nicolette Kat geeft hiervan in haar boek *Coachen met een leeg hoofd* (2008) duidelijke voorbeelden.

2.5.2 Coachmodel

Een veelgebruikt model bij coaching is het 'coachmodel'. Dit model is toegankelijk voor beginnende coaches en bruikbaar bij nagenoeg alle coachings-thema's.

Het model bestaat uit vier stappen, die een voor een in kaart worden gebracht. De weg van de huidige – niet langer gewenste – situatie naar de gewenste. Hindernissen verstoren de weg naar het doel. Hulpbronnen bevorderen juist het bereiken van het doel en kunnen worden ingezet om de hindernissen te overwinnen.

- 1 De gewenste situatie Datgene wat de coachee wil bereiken, het doel.
- 2 De huidige situatie Datgene wat er nu aan de hand is, de feiten, en dat wat de coachee beleeft in het hier en nu, de beleving.
- 3 De hindernissen De belemmeringen, blokkades of weerstanden die in de weg zitten op weg naar het doel.
- 4 De hulpbronnen Alles wat bijdraagt aan het bereiken van de gewenste situatie. Het gaat hierbij om zowel het optimaal benutten van eigen mogelijkheden als het inzetten van kwaliteiten, materialen, kennis enzovoort van anderen.



Figuur 2.1 Het coachmodel. Bron: Dalmeijer 2007.

Tip voor actieve werkvorm

Neem vier losse kaartjes met daarop de vier posities. Leg deze op de grond en nodig de coachee uit van het ene kaartje naar het andere te lopen en de vragen te beantwoorden die bij de vier stappen in figuur 2.1 staan. Zo komt hij al meteen in actie, omdat hij van het ene kaartje naar het andere loopt. Deze daadwerkelijke actie geeft de coachee vaak een groter gevoel van motivatie om zijn doel te bereiken.

Voorbeeld 2.3 Gesprek volgens het coachmodel

Sanne heeft met haar studieloopbaanbegeleider Ben een afspraak gemaakt voor een gesprek. Vóór Sanne arriveert, heeft Ben ruimte gemaakt. Ruimte in zijn hoofd door te zorgen dat hij rust heeft en tijd heeft vrijgemaakt in zijn agenda. Ruimte in de kamer door het zo in te richten dat Sanne gemakkelijk oogcontact kan maken en ruimte heeft om weg te kijken (een 90-graden-opstelling).

Na de verwelkoming door Ben en een gebaar naar de stoel schuin tegenover hem leidt Ben het gesprek in.

Ben: Sanne. Je hebt me gemaïld voor een afspraak. We hebben nu een half uur gesprekstijd; mocht het nodig zijn, dan maken we een vervolgspraak, goed?

Sanne: Ja, is prima.

Ben: Wat hoop je dat dit gesprek je zal opleveren?

Sanne: Dat ik verder kan.

Ben: Dat je verder kan?

Bevragen *huidige situatie*:

Ben: Wat speelt er, Sanne?

Sanne: Ik kom er niet uit met mijn stage... hoe meer informatie en adviezen ik krijg, hoe minder ik weet wat ik wil.

Ben: Waaraan merk je dat?

Sanne: Ik val stil. Ik solliciteer niet. Ik voel geen enthousiasme over wat er gaat komen. Ik ben er de hele tijd mee bezig, zonder dat ik kan zeggen dat het me iets oplevert.

Ben: Het kost je veel energie op het moment en je bent ontevreden met het resultaat tot nu toe, klopt dat?

Sanne: Ja, ik word er niet goed van, al dat gepieker.

Bevragen *gewenste situatie*:

Ben: Hoe wil je hier in de toekomst liever mee omgaan?

Sanne: Ik wil kunnen kiezen en daarna actief solliciteren.

Ben: Dat is wat je graag wilt leren de komende tijd?

Sanne: Ja.

Ben: Waaraan zul je merken dat dit gelukt is?

Sanne: Dan ontspan ik weer en heb ik weer zin in stagelopen. Dan neem ik weer initiatief en heb ik een fijner gevoel over mezelf.

Ben: Dus je bent op zoek naar manieren om je initiatiefrijke en ontspannen kant terug te vinden?

Sanne: Ja, nou... op zoek... zo voelt het nog niet... al merk ik dat dit gesprek al wel wat oplucht...

Bevragen *hindernissen*:

Ben: Wat houdt je tegen in het maken van je keuze en bij het actief solliciteren naar een stageplaats?

Sanne: Ja... goeie vraag. Wat houdt mij tegen? Ik denk te veel. Ik hoor zoveel vervelende verhalen.

- Ben: Je denkt veel en kent vervelende verhalen van anderen. Op welke manier belemmert dit jou in het initiatief nemen?
- Sanne: Ik weet niet... ik... ik wil gewoon dat het goed gaat (zucht diep). Mijn moeder vertelt me altijd verhalen over hoe zij terugkijkt op haar stages... en mijn broer is totaal vastgelopen in zijn stage op de pabo, terwijl leraar worden vanaf de basisschool zijn grootste wens was. Zo meteen gebeurt dit ook bij mij. Steek ik al die tijd energie... (Sanne valt stil en staart naar de grond).
- Ben: Je gedachten over wat er mis kan gaan, maken je voorzichtig, klopt dat?
- Sanne: Ja.
- Ben: Zijn er nog andere dingen die in de weg zitten in dit leerproces?

Bevragen hulpbronnen:

- Ben: Wat zeggen deze ervaringen van je moeder en je broer jou?
- Sanne: Dat het belangrijk is om realistische verwachtingen te hebben en voor jezelf op te komen. En dat ik het anders wil doen dan zij.
- Ben: Realistische verwachtingen en voor jezelf opkomen... en het anders doen dan zij.
- Sanne: Ja, goed voorbereid aan de slag gaan, met anderen praten over je verwachtingen, aangeven wanneer het niet gaat zoals je wilt, en regelmatig evalueren.
- Ben: Je noemt vier punten die je zullen helpen: voorbereiding, praten over verwachting, aangeven wanneer het niet gaat zoals je wilt, en evalueren. Zullen we ze wat nader bekijken?
- Sanne: Ja. En ik bedenk nu dat ik het er eigenlijk nog nooit met mijn vader over heb gehad. Hij kent wel veel organisaties vanbinnen... en hij kent mij. Misschien eens met hem gaan praten... En ik wil meer weten over de eisen die de opleiding stelt aan een stageplaats. Daar weet mevrouw Salimans alles over, toch?

Het gesprek mondt uit in een lijst van stappen die Sanne gaat zetten. Er wordt ten slotte een nieuwe afspraak gemaakt om de voortgang te bespreken.

Oefening 8 Warming-up coachmodel

Benodigdheden: A3, stiften, notitieblok

Vorm tweetallen, A = coachee, B = coach

A brengt een situatie in die hij wil veranderen. B prikkelt A tot brainstorming over alle aspecten die met de situatie samenhangen. Schrijf zo veel mogelijk en zo snel mogelijk alles op wat in je opkomt.

Orden vervolgens samen de thema's naar 'huidige situatie', 'gewenste situatie', 'hindernissen' en 'hulpbronnen'.

Wissel van rol en doe hetzelfde met de coachingsvraag van B.

Evaluatie: wat neem je mee uit deze oefening?

Op de website bij dit boek, www.coachendegespreksvoering.boom.nl, vind je een uitgebreide oefening met het coachmodel.

2.5.3 Waarderend onderzoek

In de jaren tachtig ontwikkelde David Cooperrider een model voor lerende organisaties. Dit model heet 'appreciative inquiry'. Het is een zeer krachtig instrument voor systematisch zelfonderzoek. Leren door te denken in oplossingen in plaats van problemen. Uitgangspunt hierbij is dat de zogenaamde 'doeltoestand' (dat wat de coachee hoopt te bereiken met de coaching) al bestaat. De coachee heeft alleen nog niet in de gaten wanneer dit het geval is en hoe deze successtoestand vaker kan worden opgeroepen. Dit model is vooral bruikbaar in coachingsrelaties waarbij de coachee een eenzijdig (pessimistisch) beeld heeft van de werkelijkheid. Het model is een voorloper van het oplossingsgericht coachen (hoofdstuk 3). Er worden vier dimensies onderzocht:

1 Ontdek

Vraag je coachee naar een concreet voorbeeld van een topervaring en check het enthousiasme; ziet deze zichzelf opnieuw in de succesvolle situatie? Vraag alleen naar positieve ervaringen en negeer zelfverwijten.

2 Droom

Wat is ervoor nodig opdat deze topervaring niet langer een uitzondering is, maar juist normaal? Als alles mogelijk is, wat zou dit betekenen voor jouw gedrag? Hoe zie jij jezelf in een ideale situatie handelen?

Richt de interventies vooral op het verbeelden van eigen gedrag. Dat is wat de coachee kan beïnvloeden. Gedrag van anderen vaak niet rechtstreeks.

3 Ontwerp

Vertaal dit naar praktische operationalisering. Hoe kan dit succesvolle gedrag vaker worden ingezet? Bedenk samen positieve voorstellen. Wie en wat kunnen je hierbij helpen?

4 Voer uit

Concretisering van het plan om praktische positieve voorstellen te implementeren. Maak een afspraak over de uitvoering van het plan. Wat ga je doen? Wanneer?

Oefening 9 Waarderend onderzoek

Op de website van dit boek, www.coachendegespreksvoering.boom.nl, vind je een oefening waarmee je de stappen uit dit coachingsinstrument doorloopt.

2.5.4 Spelmateriaal

In de afgelopen jaren hebben verschillende coaches materiaal ontwikkeld in spelvorm. Het biedt een mogelijkheid om op een speelse manier stil te staan bij de coachingsvraag. Vaak prikkelen de kaartjes en toevalligheden in het spel het denkproces van de coachee, wat leidt tot nieuwe inzichten en inspiratie. Een van de eersten op dit gebied was Daniel Ofman (2005). Op basis van zijn boek *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, ontwikkelde hij het Kernkwadrantenspel. Hierin gaat de speler na wat zijn kwaliteiten zijn en hoe hij deze productiever kan inzetten in zijn leven en relaties.

Enkele andere spelen die de moeite waard zijn:

- SerendipiteitSpel (2006);
- In je element (2004);
- Associatiekaarten (2007).

Vaak is het spel op verschillende manieren te spelen en kan het spel gebruikt worden voor verschillende coachingsvragen.

Naast spellen, zijn er veel opdrachten en oefeningen beschikbaar. Met je eigen creativiteit zijn de mogelijkheden onbeperkt.

Tip: leg een map aan met bruikbare oefeningen. Vaak kom je 'onderweg', tijdens het coachingstraject waarop je aandacht is gevestigd, allerlei bruikbare oefeningen tegen. Denk aan zelftests op internet of in tijdschriften, creatieve opdrachten, oefeningen in zelfhulpboeken. De verschillende disciplines waar-

uit coaching is voortgekomen, zijn een grote bron van inspiratie. Boeken als *Tools voor de coach* van Jeroen Hendriksen kunnen je ook verder helpen.

2.6 Hoe verloopt het proces van coaching?

Professionele coaches hanteren een structuur voor het doorlopen van het coachingstraject. Er is een begin en er is een afsluiting. Kenmerkend aan coaching is dat het vaak om relatief korte trajecten gaat. Vaak doet de coach een coachingsvoorstel waarin het aantal bijeenkomsten is opgenomen. Sommige coaches spreken samen met de coachee per gesprek af wat de volgende stappen zijn. Wat al deze coaches gemeen hebben, is dat de coachingsvraag centraal staat.

In grote lijnen loopt het traject als volgt.

2.6.1 Voortraject

Voor jij en je coachee bij elkaar zitten, is er al het een en ander gebeurd. Je hebt al indrukken en verwachtingen van elkaar. Soms zonder dit in de gaten te hebben. Wanneer de coachee contact met je opneemt om een afspraak te maken voor een eerste gesprek, is het zinvol dit gesprek kort te houden. Niet lang genoeg om de vraag te verkennen en wat aantekeningen te maken (telefoonnummer, wat viel je op, wat benadrukte de ander?).

Je coachee weet of het voldoende klikt om verder te gaan; jij kunt een inschatting maken of je de aangewezen persoon bent voor dit traject. Verwijs door als dit niet het geval is.

2.6.2 Voorbereiding intakegesprek

Zo meteen vindt het intakegesprek plaats. Hoe bereid je je voor op dit gesprek?

Maak je hoofd leeg door te ontspannen en na te gaan hoe je erbij zit (wat ervaar je op dit moment?). Stap in je rol als coach (niet vriend, adviseur...).

Bereid de ruimte voor. Zet de stoelen zoals jij ze wilt.

Vraag je af waarom deze coachee op dit moment bij jou met deze vraag komt. Wat knelt? Wat wil de ander bereiken? Wat verwacht de ander van jou?

Bepaal of je aantekeningen maakt. Voordeel kan zijn dat je je hierdoor gemakkelijker kunt focussen en dat je kunt structureren. Nadeel kan zijn dat je non-verbale informatie mist omdat je naar je papier of naar je scherm

kijkt. Het risico bestaat dat de coachee vooral gericht lijkt te zijn op het zo volledig mogelijk laten notuleren wat er speelt, zonder hierbij in contact te komen met zichzelf. De coachee kan dan van jou op het eind een deskundig advies verwachten. Hij zit in het patroon van het diagnose-receptmodel. Als je dat niet doorbreekt, kan de neiging opkomen om te gaan adviseren in plaats van coachen. Je wekt daarmee bij je coachee verkeerde verwachtingen: je rol is die van coach, niet die van adviseur.

2.6.3 Intakegesprek

Tijdens het intakegesprek houd je de volgende aandachtspunten in je achterhoofd.

Schema 2.2 Aandachtspunten tijdens het gesprek

punten van aandacht	hulpvragen voor de coach
persoonlijk begeleiden	Hoe kan ik mij verbinden met deze persoon?
het coachingsthema: problemen zijn de uitdrukking van grotere (universele) ontwikkelingsthema's in een mensenleven	Wat is deze coachee, met dit probleem, op dit moment aan het leren?
de coach als procesbewaker	Hoe verloopt de interactie? Hoe kan ik deze optimaliseren?
de coachee	In hoeverre is de ander in staat en bereid te worden gecoacht? Hoe kan ik het bewustzijn en de motivatie van de ander prikkelen en vergroten?
de relatie	In hoeverre staat de ander mij toe hem te coachen? En hoe kan ik deze relatie optimaal inzetten?
het thema	Welk van de verschillende doelen levert de coachee het meest op bij het bereiken ervan? Welk aspect heeft voor de coachee nu prioriteit?
de coachingstechnieken	Op welke manier en met welke middelen draag ik optimaal bij aan het bereiken van de coachingsdoelen van de ander?
de coach als ontwerper	Welke instrumenten bevorderen het leerproces optimaal?

Kortom: je zet al je coachingsvaardigheden in (zie par. 2.4) om de coachingsvragen boven tafel te krijgen en de verwachtingen te expliciteren. Je stelt je

actief op en maakt contact. Daarbij stem je je af op de ander: Hoe zit deze erbij? Welke woorden krijgen extra nadruk?

Je onderzoekt het recept van deze coachee: Op welke manier houdt deze zijn probleem (nog) in stand? Wat belemmert momenteel het bereiken van de doelen nog?

Je onderzoekt ook waar hij met behulp van de coaching hoopt uit te komen: Wat is het gewenste resultaat van deze coaching? Waaraan zal de coachee merken dat dit doel bereikt is? Hoe merkt zijn omgeving dit? En wat betekent dit voor de coachee?

2.6.4 *Het coachingscontract en coachingsplan*

Na dit eerste gesprek stel je samen een coachingscontract op. Hierbij maak je afspraken over coachingsdoelen, thema's, volgens welke methode(n) gewerkt wordt, gewenste resultaten, manier van evalueren, frequentie en tijdsduur van de gesprekken, plaats, vertrouwelijkheid, gedragsregels (ethische code), honorarium, onkostenvergoeding en regeling bij annulering van gesprek.

Het werken met een coachingscontract behoedt coach en coachee voor het van de hak op de tak springen. Het maakt dat je coachee zich uitspreekt over waar de prioriteit ligt. Ook voorkom je op deze manier dat coach en coachee met verschillende verwachtingen aan de gang gaan om halverwege gefrustreerd vast te stellen dat 'het niet werkt'. Het contract maakt expliciet wat zonder deze stap vaak impliciet blijft. 'Hardop' afspraken maken over het coachingsdoel verstevigt met andere woorden het psychologische contract dat wordt gesloten tussen coachee en coach.

Dus ook als de coaching gegeven wordt door bijvoorbeeld de eigen leidinggevende, is het van belang expliciet stil te staan bij dit contract.

Het coachingsplan maakt vaak onderdeel uit van het contract. Hierin beschrijft de coach welke tussenstappen – en subdoelen – tijdens het proces aan bod komen.

2.6.5 *De afronding*

Niet alleen een goede eerste indruk is belangrijk. Een zorgvuldige evaluatie en afronding maken het geheel af. Samen met de coachee loop je na welke successen geboekt zijn, welke groei waarneembaar is en in hoeverre de doelen zijn bereikt. Ook kijk je kort vooruit: Hoe gaat de coachee verder met het geleerde?

2.7 Ethiek en beroepsverenigingen

Er zijn verschillende organisaties die zich richten op het bewaken van de kwaliteit van beroepscoaches. Het NOLOC (de beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals) stelt vast dat naar schatting 30.000 mensen in Nederland zich coach noemen. Zij pleiten voor een steviger kwaliteitsborging om te voorkomen dat het niet-beschermde beroep van coach 'te grabbel wordt gegooid'. Coaches die zich bij het Noloc willen laten opnemen in het register, dienen te voldoen aan het vernieuwde beroepskwalificatieprofiel.

Een ander voorbeeld van zo'n organisatie is de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO). Samen met zijn leden heeft de NOBCO uitgangspunten geformuleerd:

Uitgangspunten

De NOBCO gaat ervan uit dat:

- 1 de coachee uiteindelijk zelf het beste weet wat goed voor hem is en zowel in zijn privé- als in zijn professioneel bestaan zelf, op basis van eigen afwegingen, kan beslissen wat hij wél of niet wil. Dientengevolge is de coachee ook zelf verantwoordelijk voor de keuzen die hij maakt, en is hij in persoon aanspreekbaar op zijn gedrag.
- 2 de coachee en de coach elkaar volkomen gelijkwaardig zijn, in die zin dat beiden unieke en complete mensen zijn, vol mogelijkheden.
- 3 tijdens coaching de doelen, middelen en keuzes van de coachee prioriteit hebben boven die van de coach.

Deze uitgangspunten vormen het referentiekader van de coaches die zich hebben aangesloten bij de NOBCO. Het helpt hen tegen de verleiding zich te gedragen als adviseur, docent of prediker.

Daarnaast heeft de NOBCO (zoals meer organisaties doen) een ethische gedragscode opgesteld. Iedere coach die in het register van de NOBCO is opgenomen, heeft verklaard zich vrijwillig en volledig te houden aan deze ethische gedragscode, die bestaat uit vier paragrafen (1 Respect, 2 Integriteit, 3 Verantwoordelijkheid, 4 Professionaliteit). Op www.nobco.nl vind je de uitwerking van deze ethische gedragscode.

De Stichting St!r richt zich ook op het borgen van de kwaliteit door middel van een kwaliteitskeurmerk. Professionals kunnen zich via deze stichting laten certificeren. Om dit traject te doorlopen dien je aan een flink aantal voorwaarden te voldoen.

Oefening 10

Lees de code van de NOBCO. Noteer vragen. Noteer ook wat je aanspreekt en waar je moeite mee hebt. Wissel met elkaar uit.

Met dank aan alle studenten, cursisten en coachees wiens pad ik mocht kruisen na even samen op te lopen.

Literatuur

- Bandura, A. (1971). *Psychological modeling, conflicting theories*. Chicago: Atherton Aldine.
- Berne, E. (1964). *Games People Play*. New York: Ballantine Books. Nederlandse vertaling: *Mens erger je niet*. Bert Bakker 1993.
- Dalmeijer, Peter en Paul Lenferink (2007). *De NLP-coach als inspirator; LIVEcoaching vanuit hart en ziel!* Eigen uitgave, te bestellen via www.vidarte.nl.
- Donders, Wim (2007). *Praktische gespreksvoering*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Hargrove, R. (2004). *Praktijkboek Meesterlijk Coachen*. Dordrecht: Academic Service.
- Haan, E. de, & Burger, Y. (2007). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.
- Hendriksen, J. (2007). *Tools voor de Coach*. Soest: Nelissen.
- Kat, N. (2008). *Coachen met een leeg hoofd*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Jong, P. de, & Berg, I. Kim (2010). *De kracht van oplossingen. Handwijzer voor oplossingsgerichte gespreks therapie*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Lingsma, M. (2005). *Aan de slag met Teamcoaching*. Baarn: Nelissen.
- Reekers, M. (2005). *Coachen in het hoger beroepsonderwijs*. Baarn: Nelissen.
- Rijkers, T. (2000). *De kunst van het coachen*. Baarn: Nelissen.
- Starr, J. (2008). *Praktijkgids voor coaches*. Dordrecht: Academic Service.
- Vandamme, R. (2006). *Coaching voor iedereen*. Deventer: Ankh-Hermes.
- Weiser Cornell, A. (1998). *De kracht van focussen*. Haarlem: De Toorts.
- Whitmore, J. (2003). *Succesvol coachen*. Baarn: Nelissen.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Cooperrider, D. (2003). *The Power Of Appreciative Inquiry, A Practical Guide To Positive Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.