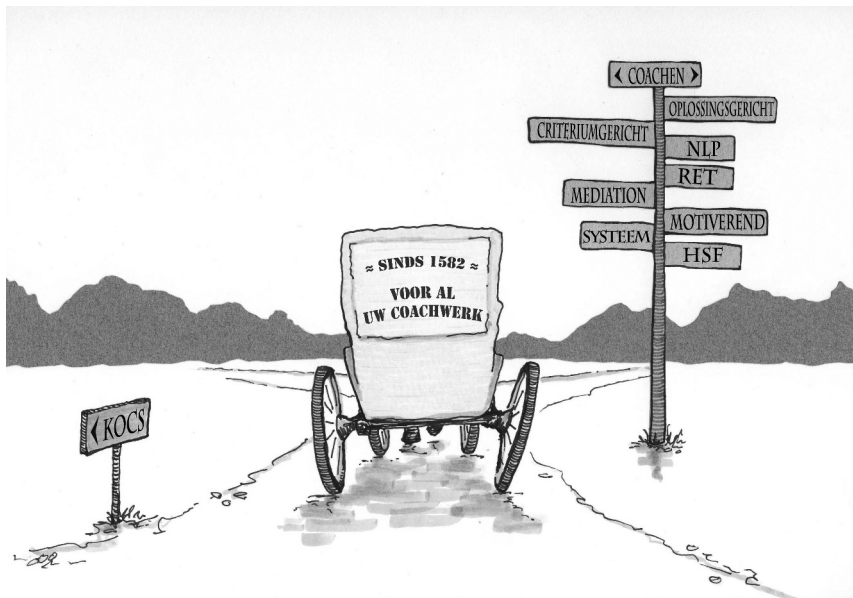


*Wim Donders*

Dit boek beschrijft een aantal vormen van coachende gespreksvoering. Wat is een coach en welk gebied bestrijkt hij? Wat is coachende gespreksvoering? Welke vormen worden regelmatig toegepast in de praktijk en wat houden die vormen in?

## 1.1 Het woord 'coach'

Een reiziger in vroeger eeuwen liep van stad naar stad. Alleen de allerrijkste kon zich een draagstoel veroorloven. Wie het kon betalen ging te paard of met een boerenkar zonder vering. Zo'n reis was niet altijd gerieflijk. Langs wegen tussen belangrijke steden waren pleisterplaatsen waar paarden werden vervangen.



Langs de weg van Boedapest naar Wenen was er een in Kocs, een dorp bij Komárom in Hongarije. Daar stond het keizerlijke wagenpark en daar had men een uitspanning met stallen voor paarden, herbergen voor reizigers en werkplaatsen waar karren konden worden gerepareerd. Ambachtslui uit Kocs ontwikkelden in de zestiende eeuw een vervoermiddel waarbij een bak met riemen werd opgehangen tussen twee assen. Het reizen werd daardoor aanzienlijk aangener. Het nieuwe rijtuig kreeg de naam 'kocsi', een afkorting van kocsi szekér en dat betekent: 'wagen uit Kocs'. Van 'kocsi' is het Nederlandse woord 'koets' afgeleid en ook het Engelse 'coach'. Later werd dit woord ook figuurlijk gebruikt. Een coach werd een persoon die je naar je bestemming bracht.

Het gedegen vakwerk uit Kocs, dat een reiziger garandeerde dat hij zijn einddoel bereikte, is een metafoor voor wat dit boek beoogt. Vandaar dat dit woord in de titel van dit boek terecht kwam. Een coach helpt je op een comfortabele manier op je tocht van A naar B. Hij heeft daarbij een aantal vaardigheden en methodes tot zijn beschikking.

## 1.2 Wat is het gebied van coaching?

Coaches tref je aan op veel gebieden: in de sport, de reclassering, de studentbegeleiding, de opvoeding, bij echtscheiding of bij loopbaanbegeleiding. Het woord 'coachen' is een verzamelnaam voor tal van activiteiten. In het volgende hoofdstuk wordt een definitie gegeven van coaching. In deze inleiding wil ik het gebied afbakenen. In de aanloop naar dit boek zijn er discussies gevoerd over deze term. Hoe breed of hoe smal is het gebied van coaching? Wanneer wordt de grens overschreden en wordt het therapie? Om die vraag te beantwoorden, zijn vier variabelen van belang. Een exacte grens is niet aan te geven omdat er bij elke variabele uitzonderingen zijn. Samen geven die variabelen een beeld van het gebied waar het bij coachen om gaat.

### *Variabele 1: Sturen of volgen*

In een gesprek kun je sturen of volgen. Je kunt dit zien als een spectrum van meer naar minder.

Sturen ————— Volgen

Er wordt wel gezegd dat een coach volgt en dat een therapeut na onderzoek zijn cliënt iets voorschrijft. Hoe meer je rechts zit op de lijn, hoe meer je

coachend bezig bent. In veel situaties kan dat kloppen, maar er zijn uitzonderingen. Er bestaat een richting in de therapie die non-directief werkt. Luisteren hoort vooral thuis aan de rechterkant, maar kan therapeutisch werken.

*Variabele 2: Verleden of toekomst*

Het werken met mensen kan meer gericht zijn op de toekomst en op de mogelijkheden die voor de cliënt beschikbaar zijn. De begeleiding kan ook een accent leggen op het verleden. Er wordt dan eerst verhelderd hoe het probleem is ontstaan. Daarna wordt er gezocht naar nieuw gedrag om te voorkomen dat het probleem zich weer voordoet.

Verleden ————— Toekomst

Een benadering wordt meer coachend genoemd als die meer gericht is op de toekomst, dus aan de rechterkant van de balans staat. Ook hier zijn er uitzonderingen. Door het verleden naast het heden en de toekomst te plaatsen, kan er helderheid ontstaan en komt er energie vrij om tot actie over te gaan en stappen te zetten naar de toekomst.

*Variabele 3: Ziek/abnormaal of gezond/normaal*

Een coach zou zich richten op gezonde/normale personen. Als mensen iets mankeren, horen ze thuis bij een arts of therapeut.

Ziek/abnormaal ————— Gezond/normaal

Het is duidelijk dat een coach iemand die manisch-depressief of psychotisch is, zal doorverwijzen. Toch is de grens tussen ziek en gezond of tussen abnormaal en normaal niet altijd goed te trekken. Iemand kan in een dip zitten en even niet 'normaal' reageren. Een coach zal dan steeds zorgvuldig en professioneel bekijken wat er aan de hand is en of hij dit kan hanteren.

*Variabele 4: Persoonlijke leefwereld of werk/studie*

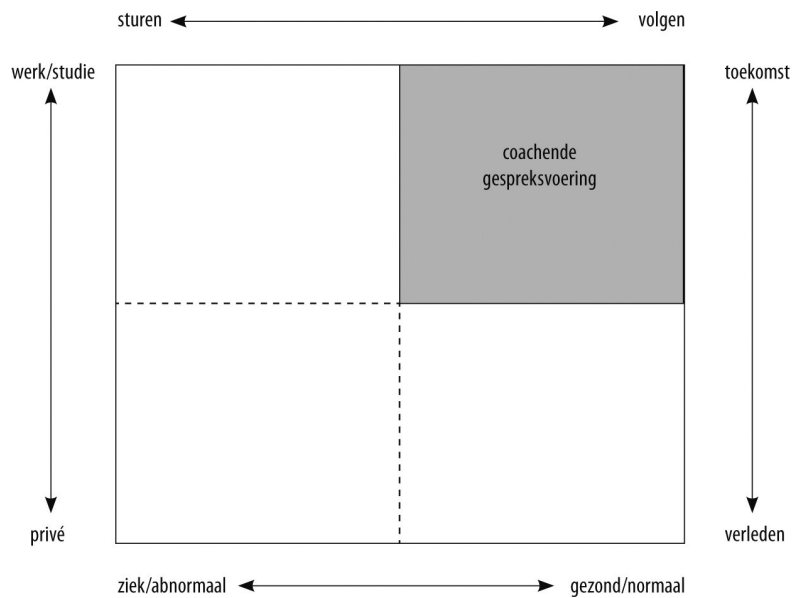
Vaak wordt coaching beperkt tot werksituaties en studie. Privéproblemen zouden erbuiten vallen. De invalshoek van de coach is de zakelijke kant van het werk en de studie als voorbereiding op het werk.

Persoonlijke leefwereld ————— Werk/studie

Ook bij dit criterium zijn kanttekeningen te plaatsen. Op Google geeft de combinatie van coach met relatie of lifestyle alleen al in het Nederlands een

paar honderdduizend pagina's. Als je de term coaching beperkt tot werk en studie, sluit het in ieder geval niet aan bij het spraakgebruik. Maar er is nog iets anders. Werk en privé zijn moeilijk te scheiden. Stress bij de studie of in het werk speelt door in de privé sfeer en andersom werkt het door in de zakelijke contacten als een persoon met zichzelf in de knoop zit. In mijn werk als coach van studenten komen naast studieperikelen ook vragen op tafel rondom een verbroken relatie, alcoholverslaving, echtscheiding van de ouders of een crisis in het zelfvertrouwen. Al deze onderwerpen horen bij het coachen, waarbij indien nodig doorverwezen wordt naar een ervaren collega of een gespecialiseerde instantie. Bij coaching kan de ingang de studie zijn die niet wil vlotten of het werk waar iets niet goed loopt. Er kan dan gezocht worden naar belemmeringen bij een persoon die een negatieve invloed hebben op het functioneren binnen studie of werk en naar hulpbronnen in de persoon zelf die hem kunnen helpen om weer goed op de rails te komen. De ingang kan ook een persoonlijk probleem zijn dat op tafel komt, en de coach kijkt dan mee naar de gevolgen die dat heeft voor het professioneel handelen in studie of beroep. Kortom: de persoonlijke leefwereld en de studie- of werksituatie zijn met elkaar verweven.

Een poging om het gebied van coachende gespreksvoering op deze manier af te bakenen, levert het volgende beeld op:



Figuur 1.1 Het gebied van coachende gespreksvoering

Hoewel er de nodige uitzonderingen zullen zijn, stellen wij hier dat in dit boek Coachende gespreksvoering vooral gaat

- over gezonde en normale mensen
- die begeleid worden bij vragen over de toekomst
- in hun werk of studie
- waarbij de meeste coaches een meer volgende dan sturende aanpak kiezen.

Steeds zal een nauwkeurige afweging gemaakt moeten worden of een vraag van een persoon wel past bij jouw rol en jouw competentie als coach. Ervaring, reflectie en studie zijn samen met supervisie en permanente intervisie belangrijk om steeds de juiste keuze te kunnen maken.

### 1.3 Eén gesprek

Een coach komt in contact met een coachee. Er vindt een gesprek plaats. De eerste vaardigheid van een coach is dat hij luistert. Dat komt tot uiting in het samenvatten en doorvragen.

Een samenvatting is kort, bevat de hoofdlijn en wordt evocatief uitgesproken. Dat laatste betekent dat de samenvatting wordt uitgesproken alsof er een vraagteken achter staat. De samenvatting nodigt daarmee uit tot verdere toelichting.

Een vraag is gericht op het doel, is in de regel open en enkelvoudig, bevat geen vaktaal en stopwoordjes en sluit aan op datgene wat aan de orde is. Vragen stellen is niet het afwerken van een vragenlijst, maar het hoort bij een gesprek waarin gestimuleerd wordt dat de ander vertelt. Van belang is dat er niet wordt afgedwaald van het doel.

Een coach luistert naar ervaringen en feiten. Een coach luistert ook naar gevoelens die uitgesproken worden of die niet met zoveel woorden naar voren komen. Ze zitten verborgen achter de feiten en ervaringen en zijn te horen in de intonatie of zijn te zien in het non-verbale gedrag. Het reflecteren van die gevoelens is een belangrijke vaardigheid.

In een opleiding waarin het begeleiden van mensen aandacht krijgt, leert een student deze basisvaardigheden van samenvatten, doorvragen en reflecteren. Hij wordt getraind in het voeren van een gesprek. In het boek *Praktische gespreksvoering* (Donders, 2007) komen de basisvaardigheden voor een gesprek aan de orde met voorbeelden, oefeningen en achterliggende theorie. Wie deze stof in zijn vingers heeft, kan luisteren.

Naarmate een beginnend coach meer ervaring en training krijgt, kan hij beter waarnemen en observeren. Hij let op de gesproken taal, maar ook op

de lichaamstaal, en gaat daarmee aan de slag. Een coach werkt zo dat een cliënt zijn doel kan bereiken en een stap richting een oplossing zet. Soms is het toepassen van genoemde basisvaardigheden in een enkel gesprek voldoende. De ander kan daarna verder zonder de coach.

#### 1.4 Een aantal gesprekken

Soms zijn er meer gesprekken nodig en wordt het doel pas na een serie gesprekken bereikt. De gesprekken werken ieder naar een bepaald doel, maar hebben onderling verband met elkaar. Er is een lijn nodig met tussen-doelen om het einddoel te bereiken. Er wordt een traject uitgezet, een coachingstraject. De coach heeft in praktijk en theorie zicht op dat hele project. Vandaar dat dit boek begint met het onderwerp 'coaching'. Hoe formuleer je met de cliënt een doel en hoe zet je tussen bedreigingen en kansen vanuit de huidige situatie stappen naar de gewenste situatie? In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd hoe met dat model gewerkt wordt. Op weg naar dat doel kan een van de speciale methodes gebruikt worden die in de hoofdstukken daarna aan de orde komen.

#### 1.5 Speciale methode

Een stagiair of een pas afgestudeerde in zijn eerste baan komt coaches tegen die oplossingsgericht werken, criteriumgericht interviewen of een andere methode toepassen. Hij beheerst die methodes niet, maar het zou goed zijn als hij van een methode weet:

- waar die vandaan komt;
- wat de doelstelling is;
- welke vaardigheden vereist zijn;
- wat de theorie is die achter die vaardigheden zit;
- waar verdere informatie te vinden is.

Dit boek biedt een kennismaking met methodes die in de wereld van coaching veel worden gebruikt. Met het oefenen in de methode en het bestuderen van de theorie is de student nog geen deskundige in die methode. Hij heeft wel een basis om verder te studeren en in een veilige situatie te oefenen, waarbij hij bij voorkeur kan terugvallen op een ervaren collega of trainer.

## 1.6 Keuze voor negen methodes

Een eerste onderzoek door de uitgever bij een aantal opleidingen leverde een lijst op van gespreksmethodes die men graag in het boek zag opgenomen. Er werd een opzet gemaakt voor het boek en die werd in een omvangrijk onderzoek voorgelegd aan docenten in het hoger onderwijs. Op de vraag welke methode een docent graag opgenomen zou zien naast de onderwerpen die al in de planning zaten, kwam een lijst van 36 methodes. Sommige antwoorden waren te combineren, maar er bleven nog steeds veel methodes over. Na overleg werd besloten om niet naar volledigheid te streven. Een boek met tientallen methodes zou onhanteerbaar en onoverzichtelijk worden. Het gaat er ook niet om dat een beginnend beroepsbeoefenaar alle methodes kent. Van belang is dat hij een aantal belangrijke en gangbare vormen kan plaatsen en vooral dat hij leert dat er verschillende manieren zijn om in een gesprek een probleem aan te pakken. Hij leert zo om zijn horizon te verbreden en flexibel te zijn in de aanpak van een gesprek. Het kan voorkomen dat een cliënt met een bepaalde methode een stap verder komt, maar dat daarna het gesprek stopt. De coach kan in dit boek de methode er nog eens op naslaan of kijken of een andere methode uitkomst kan bieden. Hij kan ook doorverwijzen naar een andere deskundige.

### Niet elke methode past bij elke cliënt

Daan zit niet lekker in zijn vel. Zijn vriendin Pamela heeft het contact met hem verbroken. Daan sluit zich op, voelt zich machteloos en zijn studie raakt in een neerwaartse spiraal. Jaren geleden was ik zijn coach en nu neemt Daan weer contact met me op en we maken een afspraak. Steeds als gevoelens bovenkomen in het gesprek, haakt Daan af. Een meer counselende benadering of andere methodes die gericht zijn op het onder woorden brengen van gevoelens, werken voor hem averechts. Het denken staat op de voorgrond. Het probleem is na het eerste gesprek zeker niet opgelost en Daan vraagt om een tweede gesprek. Ik stel voor dat we dan

voor een andere aanpak kiezen. Ik noem als mogelijkheden dat ik ga werken met NLP of met de RET-methode. Ter voorbereiding zoekt Daan via Google naar die gespreksmethodes. Daan is een denker en hij zoekt ook naar de theorie die achter de verschillende benaderingen zit. Bij de start van het tweede gesprek geeft hij als conclusie van zijn onderzoek dat de RET-methode het beste bij hem zou passen. In mijn ogen sluit die voorkeur aan bij zijn cognitieve instelling. We besluiten om met de RET-methode te werken. Deze methode slaat aan. Daan komt een stap verder en vindt ook de ruimte om te reflecteren over zijn gevoelens.

Hieronder volgt de inhoud van het boek met een korte typering van de methodes waarvoor is gekozen.

1 Inleiding

2 Coachen

Dit is de basis van het boek. Wat gebeurt er in het contact tussen coach en coachee? Welke vaardigheden zijn nodig? Welke instrumenten worden gebruikt en hoe verloopt het proces van coaching? Met welk model werkt de coach? Op dit model wordt in de rest van het boek voortgebouwd vanuit steeds een speciale methode.

3 Oplossingsgericht werken

Als iemand met iets zit, gaat het niet om een onderzoek naar de oorzaken van een probleem. Hij wordt geholpen met het zoeken naar zijn eigen krachtbronnen, om te kijken naar wat wel goed gaat en hoe dat kan helpen om een meer optimale situatie te bereiken. Deze manier van werken kan breed toegepast worden.

4 Criteriumgericht interviewen

Bij de vraag of iemand geschikt is voor een bepaalde studie of in een specifieke baan, is het van belang dat er betrouwbare indicatoren zijn. Bij het criteriumgericht interview worden vooraf criteria bepaald en worden deze criteria getoetst aan het gedrag van de cliënt dat hij eerder in het verleden heeft laten zien. Bij assessments en in de loopbaanbegeleiding wordt deze vorm steeds meer gebruikt.

5 NLP (Neuro-Linguïstisch Programmeren)

We nemen waar via onze zintuigen (Neuro). We kunnen deze waarnemingen pas een plek geven als we er woorden voor hebben (Linguïstisch). En we reageren vanuit een bestaand patroon dat we in ons hebben (Programmeren). Jezelf en anderen veranderen kan door de waarnemingen, de taal of het voorgeprogrammeerde plan te beïnvloeden. NLP is sinds de jaren zeventig uit Amerika overgewaaid en neemt een hoge vlucht in Nederland omdat de methode zo praktisch is. Omdat binnen NLP veel technieken worden aangeboden, past er altijd wel een op de vraag van een cliënt.

6 RET (Rationeel-Emotieve Training)

Een mens denkt dat hij wordt beïnvloed door zijn omgeving. Realiteit is dat hij meer beïnvloed wordt door wat hij dènkst dat de omgeving met hem doet. De oplossing is niet om de omgeving te gaan veranderen. Dat is een hopeloze opdracht. De kunst is het om de eigen manier van denken te veranderen, waardoor gebeurtenissen in de omgeving minder invloed hebben op de emoties.



## 7 Mediation

Waar mensen leven en werken, ontstaan conflicten. Een partij kan zijn gelijk proberen te krijgen bij een rechter. Die rechter doet een uitspraak, waarmee één partij wint en de andere verliest. Ook kunnen beide partijen ontevreden zijn. Voor de rechter is dan de kous af, maar de partijen moeten met die uitspraak vaak wel verder in hun zakelijke of privérelatie. Bij mediation gaan twee partijen om de tafel zitten met een onpartijdige mediator of bemiddelaar. Een mediator is opgeleid om partijen te begeleiden om een win-winsituatie te bereiken. Dat is een situatie waarbij beide partijen in onderling overleg in voldoende mate hun doelen hebben bereikt.

## 8 Motiverende gespreksvoering

Als je werkt met een cliënt en het probleem is duidelijk, dan is de volgende stap om er iets aan te doen. Dan begint het probleem pas echt. Met name in de verslavingszorg wordt dit pijnlijk duidelijk. De alcoholist drinkt te veel en zal moeten stoppen. Coach en cliënt zijn het daarover eens. Maar hoe krijg je de cliënt zover dat hij ook gemotiveerd raakt om daadwerkelijk de stap te zetten? Daarvoor is een methode ontwikkeld die bij de verslavingszorg goede resultaten bereikt.

## 9 Systeemtheorie

Mensen werken en leven in een systeem: een klas, een club, een team of een relatie. Binnen een systeem wordt volgens bepaalde patronen en wetten gecommuniceerd. De systeemtheorie geeft inzicht in de manier waarop de communicatie binnen systemen verloopt.

Binnen een systeem wordt soms niet goed gecommuniceerd. Dan ontstaan er problemen bij de mensen die deel uitmaken van dat systeem. Als een van die mensen met zijn probleem naar een coach stapt en de coach alleen naar die ene persoon kijkt, is het probleem niet op te lossen. Als de coach werkt vanuit de systeemtheorie, laat hij mensen ontdekken hoe het systeem invloed heeft op hun functioneren. Zo wordt helder wat er misgaat in de communicatie en hoe die kan verbeteren. Als de communicatie in het systeem verbetert of als de persoon in kwestie anders binnen het systeem communiceert, verdwijnt het probleem.

## 10 Levensfragmentengesprek in de Human Social Functioning-methode

In een eerste gesprek is het probleem verhelderd. Hoe kan de cliënt verder? Een probleem heeft een verleden, en de oplossing ligt in de toekomst. Het levensfragmentengesprek is een manier om met korte fragmenten een knoop waarin iemand zit, te ontwarren. Het blijkt een efficiënte methode om zicht te krijgen op de eigen situatie en mondt uit in actiestappen naar de toekomst.

### Literatuur

- Adams, Corine. *Coaching versus loopbaanbegeleiding versus therapie*, <http://www.counselling.nl>.
- Donders, Wim (2007). *Praktische gespreksvoering*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Vandamme, Rudy (2003). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen, een hefboom voor zelfsturing*. Soest: Nelissen.