



Coaching in de Praktijk

White Paper no. 1, De Boer & Ritsema van Eck DBR

Doel

In dit White Paper vatten wij kennis en ervaring over coaching samen. Doel is om informatie te geven aan leidinggevenden, HRM adviseurs en professionals die coaching overwegen als instrument om het functioneren te verbeteren. Dit White Paper gaat in op de praktische vragen die aan de voorkant van een coachingstraject leven en minder op bijvoorbeeld coachingstechnieken.

Coaching is persoonlijke begeleiding met het doel om de persoonlijke effectiviteit te vergroten, het persoonlijk leiderschap te verbeteren, beter om te gaan met onzekerheden die goed functioneren in de weg staat, enz. Coaching is reflectieve begeleiding: het gaat om het vergroten van zelfinzicht, eigen bronnen inzetten, experimenteren met nieuw gedrag vanuit nieuwe beelden, beter in je kracht staan. Coaching is ook praktisch; het moet wat opleveren. "Coachen is iemands potentiële kwaliteit vrijmaken, zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen."¹

Coachingsvragen bij de start van coaching zijn bijvoorbeeld:

- "hoe krijg ik mijn team in beweging, waarom lukt mij dat niet?"
- "ik heb last van stress, ik raak uit balans, hoe kom ik hier vanaf?"
- "ik vervul een nieuwe rol, ik zoek naar handvatten en inzichten om deze rol zo goed mogelijk te gaan invullen."
- "ik mis zelfvertrouwen, hoe kan ik beter met mijn omgeving omgaan?"
- "ik voel me belemmerd om mij goed te profileren en mijn rol, te spelen in het MT. Hoe kan ik dit verbeteren?"

¹ Whitmore, 2003, p.20



Een coach begeleidt de gecoachte om met deze vragen aan de slag te gaan. Coaching kan verschillende vormen aannemen zoals persoonlijke coaching, performance coaching, loopbaancoaching. Coaching kan ook teamgericht zijn.²

Coaching is een effectief instrument

Uit onderzoek naar de effectiviteit van Human Resource Development instrumenten blijkt dat coaching een effectief instrument is. Er is in 79% van de gevallen sprake van een positief effect. Om de belangrijkste doelen van coaching te achterhalen is een top vijf samengesteld. Het ondersteunen in de eigen ontwikkeling en het beter laten presteren in de functie springen er als belangrijkste doelen uit. De derde, vierde en vijfde plaats worden achtereenvolgens ingenomen door verbeteren van initiatief, creativiteit en commercialiteit, het verbeteren van de samenwerking en het flexibeler maken van medewerkers. Opvallend is de relatief hoge notering van het omlaag brengen van het ziekteverzuim.

CO2 Partners (V.S.) voerde in 2007 onderzoek uit onder 3.500 midden- en seniormanagers. Slechts 34 procent had nog nooit een coachingstraject gevolgd. Coachingstrajecten zijn normaal geworden ondanks de soms kritische opmerkingen over coaching ('betaalde aandacht'). Coaching door de respondenten wordt gezien als ontwikkelkans en niet alleen als middel om een probleem op te lossen. Daardoor maken meer mensen er gebruik van én durven ze er voor uit te komen. Zes van de tien respondenten zien het meeste in coaching op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Uit de ervaringen blijkt ook dat teleurstelling meestal het gevolg is van verkeerde verwachtingen en dat het stellen van ontwikkeldoelen vooraf belangrijk is.

Hoe werkt coaching in de praktijk: voorbeeld

In een grote organisatie vroeg coördinator Jeroen op suggestie van zijn leidinggevende aan DBR om coaching. Zijn twee vragen waren: - ik raak in verstrikt in de waan van de dag door alles wat op me afkomt, ik mis het overzicht; - ik vind het moeilijk om mensen in beweging te krijgen. De coach en Jeroen spraken doelstellingen af, de commitment, de manier van werken en dergelijke. In de gesprekken begeleidde de coach Jeroen om inzicht te krijgen in de eigen rol en welke overtuigingen onder de vragen verankerd waren. Van waaruit – was de vraag van de coach – pak jij alles direct op zodat je in de waan van de dag met alle details terecht komt? Waardoor kom je er niet meer uit, wat levert het je op? Omdat emoties bij Jeroen (knarsende tanden, er mag niet fout gaan) het persoonlijk handelen soms overnamen werd via praktijkoefeningen gewerkt. Na een traject van zes intensieve gesprekken plus eigen oefening kon de coördinator beter in het werk staan. Hij wilde als vervolg op de coaching een training zoeken op het gebied van emotiemanagement.

Wanneer werkt coaching wel en wanneer niet?

Coaching gaat uit van de commitment en motivatie van een gecoachte om te leren. Coaching vraagt van een gecoachte het vermogen om zichzelf te kunnen sturen, te kunnen reflecteren op eigen gedrag en op achterliggende attitude. Iemand die niet open staat om zijn/haar zelfbeeld te bespreken, blinde vlekken onder ogen te komen en met feedback om kan? gaan, is `niet

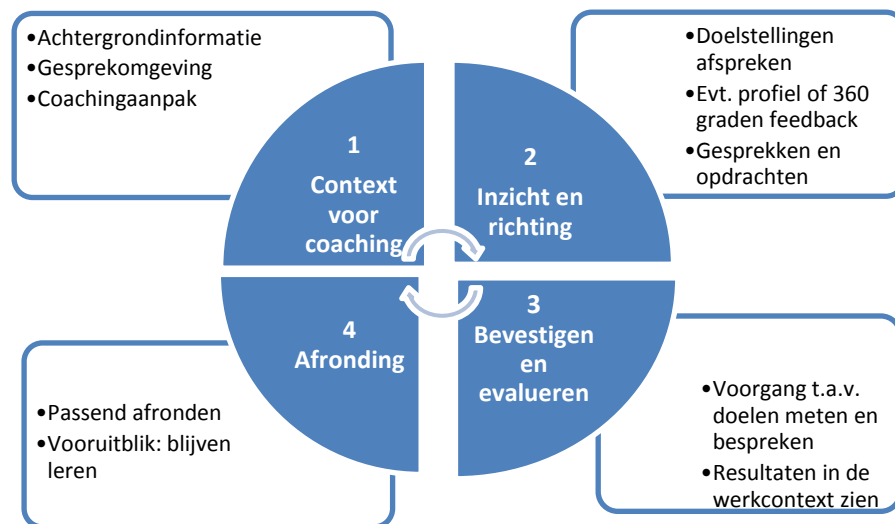
² Kijk in het menu Teamcoaching van www.dbr.nl voor meer informatie.

coachable'. Coaching helpt zelfsturing, d.w.z. dat iemand zichzelf bijstuurt op basis van beter bewustzijn van eigen ervaringen, gedrag, emoties, motivatie en overtuigingen. Dat vraagt om een bepaald vermogen tot zelfreflectie en voldoende sensitiviteit.

Coaching die opgelegd wordt door een leidinggevende zal niet snel werken. Coaching werkt ook niet wanneer de werkcontext niet aansluit op de competenties van iemand, een andere werkplek is dan een betere oplossing.

Vormgeving van een coachingstraject

Het globale kader voor coaching staat in het volgend figuur.



Voorafgaand aan het coachingstraject en vaak in samenspraak met de leidinggevende en de coach, verwoordt de gecoachte zijn of haar vraag en doelen - welke resultaten moet het traject opleveren voor het persoonlijk functioneren en voor de organisatie. De coaching krijgt daarna vorm in gesprekken die afhankelijk van de inhoud van de gesprekken, in tijd kunnen variëren van de anderhalf uur tot een dagdeel bij coaching on the job.

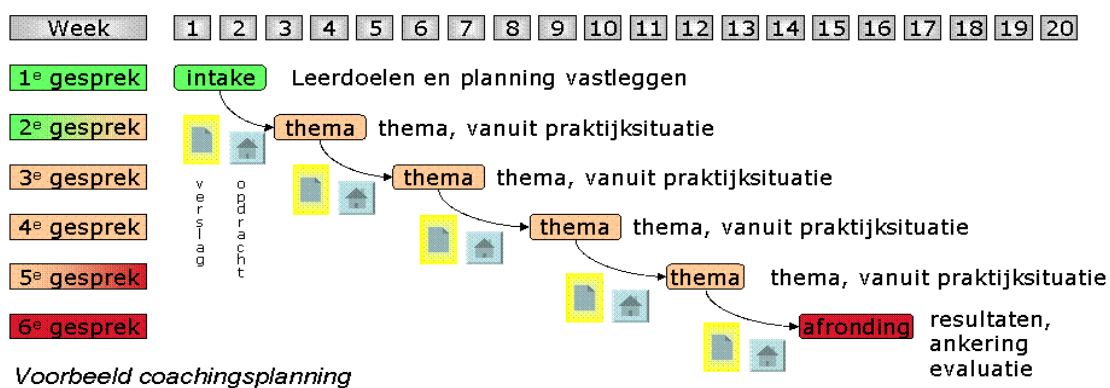
Een coachingstraject heeft vaak zes gesprekken, maar vanuit het motto 'doen wat werkt' is het aantal gesprekken afhankelijk van vraag en voortgang.

- in het eerste gesprek specificeert de gecoachte zijn of haar persoonlijke leerdoelen: welke competenties, vaardigheden, inzichten dient hij of zij te ontwikkelen? Op basis daarvan maken coach en gecoachte een inhoudelijke planning voor de volgende gesprekken;
- in de volgende gesprekken werken coach en gecoachte themagewijs aan de leerdoelen. Zoveel mogelijk gaan ze daarbij steeds uit van concrete praktijksituaties. Elke sessie wordt afgesloten met een kleine opdracht of experiment;
- tijdens het laatste gesprek maken coach en gecoachte de balans op. Ze beoordelen de resultaten en trekken indien nodig, conclusies over de wenselijkheid van een vervolgtraject. De

gecoachte bespreekt vervolgens de resultaten en een mogelijk door hem of haar gewenste voortzetting met zijn of haar leidinggevende of opdrachtgever.

Planning, verslaglegging en agenda, plaats van de coaching

- de gesprekken vinden om de ca. drie weken plaats;
- na afloop van elk gesprek maakt de gecoachte een kort verslag dat hij of zij binnen enkele werkdagen na het gesprek aan de coach toezendt. Een aantal dagen voor het volgende coachingsgesprek stuurt de gecoachte een e-mail met zijn of haar leerervaringen, nieuwe vragen, aandachtspunten en thema's voor het aanstaande gesprek.



Manier van werken

Een coach verdiept zich in de achtergrond en werkcontext. Coaches stimuleren het benutten van de kwaliteiten die iemand zelf in huis heeft. De kracht van coaching is het vinden van oplossingen die mensen nog niet hebben ontdekt maar wel al in zich hebben. Daarmee is de acceptatie en haalbaarheid van die oplossingen het grootst. Belangrijk is: 'doen wat werkt' (welke verbeteringen, oplossingen enz. heeft de gecoachte al in de praktijk gebracht en kan hij of zij uitbreiden en in andere situaties inzetten). Een coach werkt met inzichten, vragen en modellen die passend zijn in het coachingstraject en put daarbij uit de NLP, TA, Gestalt en andere benaderingen.³ Coaching kan ook één bepaalde aanpak, zoals NLP,⁴ als startpunt gebruiken.

Een veel gebruikt basismodel dat inzicht geeft is het model van de zogenaamde logische niveaus. In het model van logisch niveaus wordt gedrag (wat je doet) gestuurd door de hogere lagen in de piramide: capaciteiten en vaardigheden (wat je kunt), overtuigingen (wat je vindt) en waarden (wat je echt belangrijk vindt vanuit jezelf) en daarachter nog de identiteit (wie je bent).

³ Coaching wordt soms voorgesteld als mentale coaching. Dit helpt een individuele sporter wellicht om een prestatie neer te zetten, maar in de werkcontext zijn communicatie, relaties en emoties essentiële ingrediënten van coaching (zie McLeod, 2003)

⁴ Zie www.business-nlp.nl voor Coaching met NLP.



Bateson: model van logische niveaus

Een gewenste effectieve gedragsverandering (die meer is dan een praktische / technische vaardigheid aanleren) komt alleen tot stand door op de hogere niveaus te kijken en te werken. Zonder passende achterliggende attitudes en overtuigingen, zal iemand een vaardigheid niet omzetten in effectief gedrag. Onder effectief gedrag verstaan wij gedrag dat leidt tot het gewenste doel waarin mensen werken en persoonlijk betekenisvol is.

Coaching richt zich op concreet bepaalde en haalbare leerdoelen en op vooraf besproken gedrag, competenties en inzichten. Een basis vormt telkens de eigen casuïstiek uit het werk. Door oefening, reflectie en zelfreflectie wordt steeds de verbinding gelegd tussen het geleerde en de praktijk. In de begeleiding wordt gewerkt met kleine praktijkopdrachten – iets ontdekt hebben in een coachingsgesprek krijgt betekenis wanneer het in de praktijk wordt gebracht.

Coaching on the job

In één-op-één gesprekken is de coach afhankelijk van de informatie die de gecoachte geeft. Deze informatie is gekleurd door de perceptie van de gecoachte. De coach vraagt weliswaar naar de feitelijke situatie, maar in de selectie van feiten vindt al kleuring plaats. Coaching on the job kan een effectieve manier van coachen zijn?: de coach loopt mee met de gecoachte om deze in de praktijk te observeren (tijdens een teamvergadering, in gesprekken met collega's en medewerkers). Daarna geeft de coach zijn of haar observaties met betrekking tot de coachingsvraag en bespreken de coach en gecoachte ook de perceptie van de gecoachte op de situatie. Coaching on the job vraagt om een open en veilige werkcontext. De gecoachte geeft aan collega's aan dat een coach meekijkt en meeluistert. Dit wordt doorgaans gewaardeerd door de collega's, die zo zien dat iemand werkt aan het persoonlijk functioneren.

Hoe werkt coaching on the job: voorbeeld

"Ik krijg mijn team niet in beweging, wat doe ik verkeerd want het heeft een weerslag op mijn positie als leidinggevende?", was kort samengevat de coachingvraag van afdelingshoofd Ria die bij een nieuwe organisatie aan de slag was gegaan. In haar oude organisatie gingen haar mensen gemakkelijk mee, in haar nieuwe organisatie niet. Het gebrek aan succes belemmert Ria om adequaat haar rol te pakken in het MT.

Met de coach kijkt Ria naar de situaties waarin ze er last van heeft en de coach observeert hoe Ria haar rol invult als leidinggevende tijdens een teamvergadering – en later in haar MT. Coach en Ria bespreken de observaties en gaan dieper in op de achtergronden. De overtuiging van Ria is dat heel veel 'moet' en dat zij daardoor haar medewerkers onvoldoende ruimte geeft. De medewerkers gaan zich passief opstellen in bijeenkomsten. Verder ziet Ria in dat ze een gekleurd beeld van de werkelijkheid heeft. Haar reactie en emoties worden vooral bepaald door haar overtuigingen over een situatie. De praktijk wordt realistischer als Ria het verschil ziet tussen de feitelijke situatie en haar opvattingen daarover. Het 'moeten' gaat over Ria zelf, wat zij zichzelf en andere mensen oplegt. Het ontnemt de medewerkers gezonde zelfsturing. Via praktijkexperimenten leert Ria om haar opvatting over sturing/zelfsturing in de praktijk te brengen.

Competenties van coaches

Een coach bezit een aantal essentiële vaardigheden en overtuigingen om zijn of haar werk goed te kunnen doen. Wij benadrukken er vijf:

- een coach heeft zelfkennis en een open manier van werken en is goed in staat om steeds te begrijpen waar het om gaat: de vraag van de gecoachte. Een coach heeft diepe belangstelling voor mensen en houdt van zijn of haar werk;
- een coach is heel goed in actief luisteren, vragen stellen, confronteren en het inzetten van intuïtie. Vanuit het gesprek kan de coach patronen in gedrag en denken aangeven en daarmee met de gecoachte gaan werken. De coach is positief en oordeelt niet;
- een coach kan een koers aangeven op basis van de coachingsvraag en vertrouwt op de capaciteiten van de gecoachte om te leren, ontdekken, oplossingen te vinden, te bouwen op eigen ervaringen;
- een coach geeft ondersteunende feedback, kijkt vanuit verschillende invalshoeken en zet aan tot beweging, bewustwording van eigen gedrag, vaardigheden en overtuigingen tot een bredere kijk;
- een coach heeft afhankelijk van de vraag, een vereist begrip van het werk en de werkcontext van de gecoachte.

Bij coaching gelden enkele principes.

- vertrouwelijkheid: alleen de gecoachte kiest ervoor besproken onderwerpen naar buiten te brengen;
- een coachingsrelatie werkt alleen wanneer sprake is van waarheid, openheid en vertrouwen. Een coach brengt dit ter sprake wanneer dit nodig is;
- verantwoording: de coach is over de inhoud van de coaching alleen verantwoording verschuldigd aan de gecoachte. De gecoachte zelf bespreekt de resultaten van de coaching met de opdrachtgever;
- persoonlijke klik: voorwaarde voor een succesvol coachingstraject is dat het "klikt" tussen coach en gecoachte.

Het karakter van de coaching hangt mede af van de aard van de vraag van de gecoachte en de wens ten aanzien van de coach. Sommige mensen hebben gevoelige ervaringen verborgen achter hun



coachingsvraag en zoeken een coach in wie zij direct vertrouwen kunnen stellen. Andere mensen geven de voorkeur aan een directe en confronterende aanpak, en weer andere mensen hebben weer andere voorkeuren. Een coach geeft ook goed aan waar de grens ligt tussen coaching en therapie. Alle coaches van DBR hebben een gezonde dosis levenservaring en hebben opleidingen gevolgd op het gebied van psychologie en schuwen de diepte niet. Coaches zijn echter geen therapeuten.⁵ Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van traumatische ervaringen verwijst een coach door naar een NVP therapeut.

Een paar tips ter overweging

Zoals besproken hebben mensen die zichzelf voldoende kunnen en willen bijsturen, profijt van coaching als instrument om persoonlijke effectiviteit te verbeteren. Tijdens de intake is het goed om de commitment aan het persoonlijk ontwikkelproces te bespreken.

Hoe iemand naar de wereld en naar zichzelf kijkt, bepaalt in belangrijke mate houding en gedrag. Alles begint met perceptie en zelfperceptie. Vanuit een coachingsvraag of doel besteed een coach dan ook aandacht aan hoe iemand kijkt en ervaart. Welke veelal onbewuste gedachten, gevoelens, ideeën, verhalen, beelden of overtuigingen belemmeren iemand op weg naar het doel? De coach maakt de gecoachte bewust van de patronen in het denken en voelen. Vanuit dit inzicht ontstaat ruimte voor nieuwe betekenissen die iemand in beweging zetten naar het doel.

Coaching is meer dan een set boeiende gesprekken. Het vraagt om inzet van de gecoachte, om de eigen ontwikkeling te sturen en bij te houden, te experimenteren, verslagen te maken, zelfreflectie, enz. Zie de coach als begeleider van een persoonlijk proces, een begeleider die inspireert en bemoedigt.

⁵ Zie ook Starr, 2003, p. 7-9.



Gebruikte literatuur

McLeod, A. *Performance Coaching, the Handbook for Managers, H.R. Professionals and Coaches.* Crown House Publishing, 2006

Starr, J. *Praktijkgids voor Coaches.* Academic Service, 2003.

Whitmore, J. *Succesvol Coachen.* Uitgeverij H. Nelissen, 2003.

Peter Nientied, maart 2010

© DBR, Rotterdam / Groningen

DBR White Papers

- 1 Coaching in de Praktijk (maart 2010)
- 2 Management Innovation (april 2010)
- 3 Professionele Adviesvaardigheden In-company (mei 2010)
- 4 Projectvalkuilen (mei 2010)

Meer weten?

Op www.dbr.nl, de website van De Boer & Ritsema van Eck DBR, vindt u meer informatie over andere activiteiten van DBR en de contactgegevens.