



## Coachen als tweede beroep

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

Onder redactie van Tienieke Dijkstra

#### Inleiding.

Het gaat in dit boek voornamelijk over de rol van de collega-coach. Een collega-coach werkt bij dezelfde onderneming als de gecoachte of coachee, maar is niet de leidinggevende en behoort niet tot hetzelfde organisatieonderdeel. In het dagelijkse werk hebben ze dus niet met elkaar te maken, wat in de regel voldoende afstand oplevert voor het creëren van een veilige situatie. Voordeel is dat de coachee niet telkens van alles hoeft uit te leggen over de organisatiecultuur en het werkveld van de onderneming/organisatie.

Dit boek is verdeeld in diverse hoofdstukken, geschreven door telkens een andere coach, met telkens een andere invalshoek.

Ook de ons bekende Liesbeth Halbertsma komt aan de beurt met het onderwerp 'Werken met rollen in collegiale coaching'. Maar dat is voor een andere keer.

Voor de duidelijkheid: de coach noemen we voortaan *coach* en de gecoachte/coachee noemen we (interne) *klant*.

Deze keer hoofdstuk 1, geschreven door Fer van den Boomen, met als onderwerp:

#### **Wat een Coach zoal doet en laat.**

Coachen wordt steeds meer een 'tweede beroep', dat invulling wordt gegeven naast het eerste beroep van manager. Dit kan echter op gespannen voet met elkaar staan, omdat je vanuit je functie als manager belang hebt bij resultaten, terwijl 'fouten maken' en 'leren van' voor het coachen juist weer van belang is.

Kortom, wat doet en laat een coach zoal om de eigen betekenisgeving van de ander te stimuleren?

Hoe gaan coach en klant met elkaar om? Want elke actie van de coach is in feite een interventie, die vraagt om een interactieve zorgvuldigheid, zonder overdreven omzichtig te worden. We praten tenslotte wel met een collega.

De coach dient dus het nodige te doen om de interactie op een vloeiende manier te laten verlopen, gebaseerd op empathie en respect enerzijds, maar ook op confrontatie en uitdaging anderzijds. Nabij zijn, maar ook afstand houden.

Als de interactie wat lijkt te stokken is dat niet zozeer een tekortkoming van de klant (die 'weerstand' heeft), maar meer een signaal naar de coach dat wat die doet niet helemaal past bij wat de klant op dat moment nodig heeft.

Het is een soort dans die ter plekke door beide dansers wordt uitgevonden.

Het is niet altijd meteen duidelijk wat de exacte coachingsvraag is. Coach en klant moeten daar veelal eerst naar op zoek. En het maakt daarbij ook nogal verschil of de klant 'door de baas is gestuurd' of zelf met een hulpvraag komt.

Coaching is gericht op het realiseren van een gewenste verandering in het functioneren van een medewerker binnen de organisatie. Een coach zal er dus naar dienen te streven om samen met de klant werkbare doelen te formuleren, eventueel ook in samenspraak met de opdrachtgever.

Een manier om dat te doen is door expliciet te maken wat er aan het einde van het traject anders zal zijn dan nu het geval is. Dat kan heel SMART!

De rol van de coach zal op dit punt heel doelgericht zijn, zonder dat hij kan garanderen dat de geformuleerde doelen ook daadwerkelijk behaald worden. Het resultaat is immers afhankelijk van veel factoren die de coach niet zelf in de hand heeft.

De coach heeft een inspanningsverplichting m.b.t. het bereiken van de doelen door bijvoorbeeld de rode draad in de gaten te houden, maar ook door te monitoren. Hij kan bijvoorbeeld vragen 'wat het gesprek heeft opgeleverd' of 'hoe de klant de vorderingen ervaart, halverwege het traject'.

Als de doelen zijn gesteld blijft de vraag langs welke weg deze gerealiseerd kunnen worden. Coaching zal daarbij niet zozeer gericht zijn op een eenmalig succes, maar op blijvende verandering. Als coach/collega is de verleiding groot om te zwichten voor het 'arts-patient'-model ('dit is je probleem, en daarvoor is dit de oplossing').

Ga er als coach maar vanuit dat je nooit voldoende weet over de situatie van de ander om specifieke aanbevelingen te kunnen doen. Je kunt de ander alleen leren om zichzelf te helpen.

De klant dient dus te leren van de ervaringen in het werk. De coach zorgt voor het inrichten van een uitdagende leeromgeving. Die leeromgeving kan per onderdeel in het coachingsproces sterk verschillen. Het kan leerzaam zijn om de klant stil te laten staan bij wat hij ervaart. Ook kan de coach een boek aanbevelen of juist een rollenspel spelen. Een bezoek aan de werkplek en het ter plekke geven van feedback kan ook zeer leerzaam zijn.

Hoe stimuleer je een leerproces bij de klant zonder de verantwoordelijkheid over te nemen? Een coach zal vooral moeten volgen, maar ook zeker moeten sturen om niet in 'hetzelfde te blijven hangen'. De coach stuurt dus op zelfsturing, waarbij de mate van zelfsturing van klant tot klant kan verschillen.

Ter bevordering van de zelfsturing kan de coach uiteraard ook aan zijn klant vragen of deze de leeromgeving nog steeds passend is of dat de klant iets anders van hem zou willen.

Niet alleen de wensen van de klant spelen in dit begeleidingsproces een rol, maar ook de eisen van de organisatie. Aan het einde van het traject blijft een relevante vraag of de resultaten merkbaar zijn op de werkvloer. Die vraag kunnen coach, klant en opdrachtgever ter afronding in een driegesprek onderzoeken.

Coachen is dus niet hetzelfde als het voeren van een goed gesprek met een collega. Daar hebben we koffieapparaten voor. Nee, coachen wordt productiever met een meer methodische aanpak. Een goede coach lijkt daarbij lui, maar hij/zij is daarbij constant bezig zich af te vragen wat zijn klant kan, wat niet, waar hij/zij aan toe is, welke ondersteuning, etc.

Een beproefd model is het GROW-model (Whitmore, 2003), dat staat voor **G**oal (bepalen van het doel op langere termijn), **R**eality (toetsen van de huidige aanpak en de huidige situatie), **O**ptions (onderzoeken van alternatieve strategieën of handelwijzen) en **W**ill (besluiten wat de klant daadwerkelijk hoe en wanneer gaat doen).

Er zijn uiteraard meerdere procesmodellen te vinden die het coachingsgesprek vorm kunnen geven.

De bijbehorende vragen die een coach bij het GROW-model zou kunnen stellen:

- Wat wil je aan het eind van dit gesprek bereikt hebben (*goal*);
- Wat zijn de criteria van de opdrachtgever om groen licht te geven (*reality*);
- Wat voor mogelijkheden heb je om daaraan te kunnen voldoen (*options*);
- Wat ga je nu concreet doen (*will*)

De werkelijkheid van coaching overstijgt echter concepten en modellen. Het vraagt creativiteit van de coach en de durf om te experimenteren.

Het is vooral een kwestie van veel oefenen: om ergens meesterschap in te verwerven zijn vijfduizend vliegrepen nodig.

*Samenvatting: Alle de Vries  
Coevorden, 20 januari 2008*

---

*Goede reflectieve vragen, om zelfsturing in beweging te zetten, kunnen zijn:*

- *Hoe zou je voorgaand verhaal in één kernzin samen kunnen vatten?*
- *Heb je dit al eens eerder in een project meegemaakt?*
- *Wat deed je toen?*
- *Zou die ervaring je iets op kunnen leveren voor wat je nu te doen staat?*
- *Wat zegt je beleving hierover?*
- *Wat beoogde je in deze situatie?*
- *Wat heb je nodig om verder te komen?*
- *Waar zit voor jou de uitdaging?*
- *Waar ben je naar op zoek?*