

9 HET COACHINGS- GESPREK

Jacco van den Berg

'Coaching' is een Engelse term die (te) gemakkelijk voor begeleidingsvormen als supervisie, mentoring, counseling, therapie en meester-gezelconstructie wordt gebruikt. De literatuur is niet eenduidig over een definitie voor coachen. Ook puilen de boekenkasten uit met managementliteratuur over wat nu een manager, leidinggevende of coach doet of laat. Zonder academisch te worden, volgt hier een definitie van coachen van Timothy Gallwey:

"Coachen is iemands potentiële kwaliteiten en talenten vrijmaken, zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar leren bevorderen. Coachen vergroot het zelflerend vermogen van medewerkers en is gericht op de verdere ontwikkeling van het bewustzijn en de verantwoordelijkheid, zodat het aanwezige potentieel maximaal tot wasdom kan komen."

Spelenderwijs leren ...

Vroeger gaf de onderwijzer op school toch wel een beetje 'belerend' les. De meester voor de klas was bijna almachtig en droeg aan de leerlingen zijn kennis over. Dat gebeurde veelal op een afhankelijke manier. Het vertrekpunt van het leerproces was de theorie, om van daaruit allerlei verschijnselen te verklaren.

De leerlingen leerden toen ongetwijfeld veel, maar deden zij dat op straat ook niet? Hebben zij niet eerst met en daarna zonder zijwieltjes leren fietsen? En zijn zij ook niet, toen vader hen niet meer bij het zadel vasthield, gevallen, opgestaan en weer doorgedaan? Iedere volwassene strikt nu toch zelfstandig zijn veters en daar is heus geen coachingstraject aan vooraf gegaan. Coachen is immers doelgericht en het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid is de inzet. Zo heeft ieder spelenderwijs, met hier en daar een tip, leren lopen, tekenen, praten en veters strikken.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende vragen:

- Wat is LEF bij coachen?
- Wat is het idee achter de 'sterke punten'-benadering?
- Hoe is het GROW-model in te zetten bij coachen?

9.1 DE VOORBEREIDING OP EEN COACHINGSGESPREK

Er zijn een aantal factoren die belangrijk zijn voor een succesvolle coaching. Hierna een korte toelichting op drie belangrijke succesfactoren.

Succesfactor 1: de klik

De gecoachte moet het gevoel hebben dat de coach zijn coachvraag begrijpt en hem kan ondersteunen in het beantwoorden ervan. Ook bij de coach moet 'het goede gevoel' aanwezig zijn. Deze vraagt zich af of hij de meest aangewezen persoon is om de gecoachte 'verder te brengen' in diens persoonlijke- en professionele ontwikkeling. In een kennismakingsgesprek wordt getoetst of de noodzakelijke klik aanwezig is.

Succesfactor 2: vertrouwen

In een coachingsgesprek is gelijkwaardigheid belangrijk. Dit schept vertrouwen waardoor de gecoachte zijn probleem in een veilige omgeving kan benoemen en zelf tot inzichten kan komen. Vertrouwen en gelijkwaardigheid worden gecreëerd door tijd te nemen om kennis te maken, 'iets' gemeenschappelijks op te zoeken en waardeoordelen weg te laten. Verder worden er vooraf kristalheldere afspraken gemaakt over bijvoorbeeld wat er wel en niet wordt teruggekoppeld (bijvoorbeeld: wel over het proces maar niet over de inhoud) aan een leidinggevende.

Bij coaching kunnen persoonlijke thema's aan de orde komen. Ook stelt de gecoachte zich kwetsbaar op door in alle open- en eerlijkheid te vertellen over zaken die hij niet weet, kan of durft. De gecoachte moet zich veilig voelen om alles wat zijn functioneren of ontwikkeling in de weg staat, op tafel te durven gooien. Vertrouwen is dan ook een succesfactor bij coachen.

Rapport

Een van de belangrijkste aspecten binnen coaching is rapport (spreek uit als rapoor).

Je kunt rapport omschrijven als 'invoelend' of 'begripvol'.

"Het is met rapport als met geld. Je beseft pas dat je een probleem hebt als je bijna zonder zit."

- Rijk Binnekamp -

Rapport is tweerichtingsverkeer. Je hebt rapport als er sprake is van wederzijds vertrouwen en respect, ongeacht de verschillen die er zijn. Dat betekent niet dat je de ander per se aardig moet vinden. Rapport bestaat uit drie elementen: wederzijdse aandacht, gemeenschappelijke positieve gevoelens en een goed gecoördineerd non-verbaal samenspel.

Bron: boek *Het coachingsalfabet*, 2014

Succesfactor 3: kennis over hoe mensen leren

Leren komt op verschillende manieren tot stand. Met vallen en opstaan, door te imiteren, met een opleiding, door personen 'in het diepe te gooien' of in een training 'on the job'. Hoe de medewerkers ook leren, bewustwording is de basis voor aan- of afleren.

Van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam

Toen Tom nog een Tommetje was, moest hij van zijn vader leren fietsen. Hij begon op een loopfiets. "Wat is dat voor ding, wat is fietsen en wat moet ik ermee?", vroeg hij (wist hij veel). Maar voordat hij er erg in had, zat hij al op het zadel. Tommetje wist niet precies wat de bedoeling was en of hij wat van hem verwacht werd wel kon. Tommetje was onbewust en onbekwaam.

Het lukte hem niet en hij viel om de haverklap. "Ik kan en wil niet fietsen", huilde hij. Tommetje was zich bewust van zijn onbekwaamheid. Hij moest echter blijven fietsen en met tegenzin begon hij zowaar zijn eerste meters te fietsen (loopfietsen is hier een beter woord).

Oefening baart kunst, hij keek hoe zijn oudere broer het deed en weldra kon hij goed rechtdoor fietsen. Bochten maken was een ander verhaal en hij viel dan ook de eerste keren. Maar dat kon de pret niet drukken. Zonder erom te vragen, oefende hij net zolang tot het wel lukte. Tommetje begon er lol in te krijgen. Met het klimmen der jaren werd hij steeds beter in fietsen, begon in Limburg bergen te beklimmen en won wedstrijden. Hij werd zich meer en meer bewust van zijn talent.

In de Giro van 2017 was hij op de toppen van zijn kunnen en won deze wedstrijd. Hij glunderde van oor tot oor en heel wielrennen-minded Nederland stond op zijn kop. Tom bleef de rust zelve, bleef presteren en is topfavoriet voor menig wedstrijd. Op fietsgebied is hij onbewust en bekwaam.

Bron: *Handboek Werving en Selectie*, 2018

Het oude vertrouwde

Iemand gaat pas leren als hij de stap van *onbewust onbekwaam* naar *bewust onbekwaam* zet en daar kun je zomaar ziek, zwak en misselijk van worden. Om iets nieuws in de vingers te krijgen moet, afhankelijk van de situatie, het oude vertrouwde losgelaten en de comfortzone verlaten worden. Dat proces kan met weerstand gepaard gaan ('dat geldt niet voor mij') en leiden tot stilstand ('ik werk al jaren zo'). Toch is het zo dat de meeste mensen niet bang zijn voor het nieuwe: zij zijn banger om het oude achter zich te laten. Een van de doelen van coachen is personen uit te dagen over hun eigen grenzen te kijken, te experimenteren met nieuw gedrag. Dus, haal eens de zijwieltjes weg en laat de medewerker onder begeleiding fietsen. Oftewel, weg met het ingeslopen gemak en gooi hen, onder begeleiding in de vorm van coaching, eens in het diepe!



Overschatters

Gecoachten die vol trots vertellen dat zij niets meer hoeven te leren, die zeggen alles al te hebben meegemaakt, blokkeren hun leerproces en vallen mogelijk in de groep van overschatters. Omdat zij zijn blijven steken in de fase van *onbewust onbekwaam*, zijn zij lastig te coachen. Veranderingen komen immers alleen via het bewustzijn tot stand. Menen dat je alles weet, is het voornaamste obstakel voor het verwerven van nieuwe kennis. Is het gestoeld op misplaatste trots, onnodige angst of het onvermogen om de eigen fouten of onhebbelikheden onder ogen te zien? Het zou zomaar kunnen. Deze overschatters beseffen onvoldoende dat falen niet het einde is, maar juist de start van iets moois en nieuws kan zijn. Het is de uitdaging van de coach dat deze gecoachten de voorgehouden spiegels niet wegduwen, maar hen laat beseffen dat leren met vallen en opstaan gepaard gaat.

Bron: boek *Het coachingsalfabet*, 2014

9.2 HET VOEREN VAN EEN COACHINGSGESPREK

Een beproefde aanpak bij coachen is het GROW-model van John Whitmore (2010). GROW is een afkorting van *Goal*, *Reality*, *Options* en *What* en laat zien dat coachen resultaat- en actiegericht is en een beroep doet op de vraag- en luistervaardigheden van een coach.

Een andere effectieve insteek is de ‘sterke punten’-benadering. Een focus op talenten (versterkt wat werkt!) is een krachtige bron voor de persoonlijke- en professionele ontwikkeling van medewerkers. Meer hierover in hoofdstuk 2, 6 en 7, respectievelijk Het selectie-, beoordelings- en functioneringsgesprek.

Coachen: vragen stellen en luisteren

De belangrijkste vaardigheden van een coach zijn *luisteren* en *vragen stellen*. De coach maakt met zijn vragen op een constructieve wijze de hiaten in kennis, het ontbreken van bepaalde competenties en het gemis in ervaring zichtbaar. Hij valt met zijn vragen onbewezen waarheden aan, confronteert de gecoachte met verkeerde aannames en keuzes en legt de tegenstellingen in aanpakken en denktrends haarfijn bloot. Dit allemaal om de gecoachte bewust te maken van waar het fout is gegaan, om hem *bewust onbekwaam* te maken.

Coaches stellen vragen zonder te antwoorden, verstaan de kunst van *luisteren* en zijn alert op woorden als *keuze*, *alternatieven*, *meeste*, *beste* en *op dat moment*. Aan dit soort woorden gaat immers een denkproces vooraf. Vragen hierover brengt de gecoachte weer terug in dit proces, hij beleeft het als het ware opnieuw en wordt zich bewust van zijn doen en laten. Het GROW-model is een praktisch, richtinggevend en resultaatgericht stappenplan om deze vragen te structureren.

Groeien met GROW

De coach stelt zijn vragen niet voor de vuist weg maar gestructureerd met het GROW-model van John Whitmore. GROW staat voor:

- Fase 1: **G**oals (doelen)
- Fase 2: **R**eality (realiteit)
- Fase 3: **O**ptions (opties)
- Fase 4: **W**hat (actieplan)

GROW in een notendop:

Goal: 'Ik wil leren fietsen en wel helemaal alleen.'

Reality: 'Nu lukt mij dat niet. Ik kan mijn evenwicht niet houden en val keer op keer.'

Options: 'Als ik nu eerst begin met een loopfiets om vervolgens over te stappen op een kleine fiets moet het gaan lukken. Zeker als mijn vader in het begin achter mij gaat lopen. Zijwieltjes zijn natuurlijk ook een goede (tussen)oplossing.'

What: 'Het worden de zijwieltjes. Ik wil immers alleen fietsen.'



Fase 1: goals

Eén van de leerlessen uit het boek *The 7 habits of highly effective people* van Stephen Covey is te beginnen met het einde in gedachten ('vision what you want in the future so that you know concretely what to make a reality'). Hij stelt dat als je het eindresultaat goed voor ogen hebt, je in staat bent goede beslissingen te nemen terwijl je nog onderweg bent en een lange weg te gaan hebt. Volgens hem kun je dan pas focus blijven houden en weet je het hoofd te bieden aan storingen, verleidingen en tegenslagen en ga je al doende leren.

Coachen is resultaatgericht en kent een focus. Ieder traject, maar ook ieder gesprek, start met het formuleren van het gewenste resultaat. Een duidelijke doelstelling is noodzakelijk om richting te geven aan de gesprekken en om aan het einde het resultaat te kunnen meten. Door de gecoachte zelf het doel te laten formuleren, legt de leidinggevende de verantwoordelijkheid daar waar het hoort. Het is immers de gecoachte die verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling.

Hulpvragen om het doel van het coachingstraject en -gesprek scherp te krijgen zijn:

- Wat zou u graag met deze sessie willen bereiken?
- Ik heb een half uur beschikbaar, hoe ver zou u in die tijd willen komen?
- Waar zou u het meeste van op willen steken in deze sessie?
- Wat zou u willen dat er gebeurt wat nu niet gebeurt?
- Kunt u dat doel bereiken in de tijd die we tot onze beschikking hebben?

Fase 2: reality

Wat is werkelijkheid en wat is waarheid? Wie het weet mag het zeggen. Echter, de coach neemt de werkelijkheid van de gecoachte als vertrekpunt. In het coachingsgesprek laat hij de gecoachte vertellen over de situatie, hij luistert en vraagt door naar de redenen waarom de ander iets (nog) niet (helemaal) kan of weet. De coach draait samen met de gecoachte 'de film terug' en analyseert stapje voor stapje iedere scène. Door de vragen van de coach krijgt de gecoachte een helder zicht op de verschillende (niet) genomen stappen, (niet of te laat) doorgehakte knopen of (niet) in gang gezette acties die aan zijn coachvraag ten grondslag liggen. De eigen antwoorden op de vragen maken de gecoachte bewust van wat er nu ver-

keerd is gegaan, wat hij mist, et cetera en bevatten aanwijzingen over hoe hij in de toekomst bepaalde zaken beter aan kan pakken.

In het gesprek komt de gecoachte door de vragen van zijn coach erachter waarom hij:

- de verkeerde beslissingen neemt;
- onjuist organiseert;
- het overzicht kwijtraakt;
- vastloopt;
- verkeerde inschattingen maakt;
- over onjuiste informatie beschikt;
- te laat of te vroeg actie onderneemt;
- zich onder laat sneeuwen;
- zich ingraaft;
- niet luistert;
- bang is voor;
- verkeerd handelt;
- confrontaties uit de weg gaat;
- in de communicatie tekortschiet;
- de verkeerde methoden en technieken hanteert;
- het (politieke) spel niet meespeelt;
- te ruim of te strak plant;
- onvoldoende overtuigend optreedt.

Hulpvragen om de medewerkers bewust te maken van hun handelen zijn:

- Wat is de huidige situatie (wat, wanneer, waar, hoe vaak)?
- Wie zijn de betrokken partijen (direct en indirect)?
- Wat zijn de consequenties voor u en/of betrokkenen, als de zaken op dit punt verkeerd lopen?
- Wat heeft u al gedaan en welke resultaten heeft dat opgeleverd?
- Wat zijn de belangrijkste belemmeringen om verder te komen?
- Waar liggen de valkuilen?
- Welke andere mensen zijn hierbij betrokken?
- Hoe zien directbetrokkenen de situatie?

Moed

De antwoorden op hiervoor genoemde realiteitsvragen maken de gecoachte bewust(er) van zijn doen of laten, van zijn afwachtende houding of van zijn te snelle besluiten, et cetera. De vragen van de doorvragende coach plaatsen de problemen, uitdagingen van de gecoachte in een breder kader waardoor deze de oplossingsrichtingen niet vanzelf maar vanuit zichzelf gaat zien. Om deze (confronterende) vragen te durven stellen, is moed nodig. Het is best moeilijk om een begripvolle spreekwoordelijke hand op de schouder van de gecoachte te leggen als deze weggijkt en met horten en stoten en misschien een snik de vragen beantwoordt. Het vraagt ook moed van de gecoachte. Want je eigen zwakheden onder ogen zien en vertellen waar je niet goed in bent, is niet voor iedereen weggelegd. Je kunt als medewerker er altijd voor kiezen je niet te laten coachen, om aansluitend maar te zien waar het schip strandt.

Fase 3: options

Als de gecoachte door de vragen van de coach bewust is gemaakt van waar de schoen wringt (het gebrek aan kennis, het ontbreken van bepaalde competenties, een gemis aan ervaring), begeleidt de coach de gecoachte om op zoek te gaan naar mogelijkheden die tot het gewenste doel leiden. In deze fase van het coachingsgesprek stimuleert de coach de gecoachte om zelf na te denken over mogelijke oplossingen en om aansluitend er één of meerdere te kiezen. Het enige wat de coach in feite doet, is het stellen van vragen. Deze vragen stimuleren de gecoachte om na te denken over effectieve oplossingen.

GROW-model, vele wegen naar Rome



Hulpvragen die tot oplossingen leiden:

- Welke opties zijn er allemaal (in principe) denkbaar?
- Is er iets of iemand aan wie u advies zou kunnen vragen? Hoe zou dat advies luiden?
- Als u geen enkele beperking (een oneindig budget en een zee aan tijd) zou ervaren, wat zou u dan doen?
- Als u helemaal opnieuw kon beginnen, wat zou u dan anders doen?
- Wat zijn de voor- en nadelen van elke optie?
- Wat zou u doen als die hindernis er niet was?
- Wilt u een score geven tussen de één en tien aan ieder van deze opties over de aantrekkelijkheid en de praktische uitvoerbaarheid?

Fase 4: what

In de laatste fase worden afspraken gemaakt die bij realisatie de gecoachte dichter bij zijn doel brengen. De dialoog over de opties resulteert in een concreet actieplan.

Hulpvragen om de gecoachte in de DOE-modus te krijgen:

- Welke optie heeft u gekozen? Wat gaat u concreet doen?
- Wanneer gaat u het doen? Wanneer precies begint en eindigt elke actie?
- Op welke wijze draagt de actie bij aan het realiseren van het coachdoel?
- Welke hindernissen zou u onderweg kunnen tegenkomen en hoe gaat u die overwinnen?
- Wie moet worden geïnformeerd?
- Welke ondersteuning heeft u nodig en hoe gaat u die mobiliseren?
- Scoor op de schaal van één tot tien uw motivatie om aan de slag te gaan met de actie(s). Geen tien? Wat moet er (door wie) gebeuren om uw motivatie richting tien te laten opschuiven?

Tip: Moedig aan, nieuwsgierigheid is het begin van wijsheid!

Vaak zijn er vele wegen die de gecoachte dichter bij zijn coachdoel brengen. Maar ook gecoachten zijn gewoontedieren en kiezen vaak voor het oude vertrouwde. Ook bij hen ontbreekt het soms aan moed om uit de comfortzone te stappen. Maar nu zij door de vragen van hun coach bewust(er) zijn gemaakt dat zij uit een ander vaatje moeten tappen, is het bewandelen van een platgetreden pad geen optie meer. Loslaten van 'het oude' en 'het nieuwe' omarmen, je moet het maar kunnen en durven. Het is niet voor iedereen weggelegd om (op tijd) zijn comfortzone te stretchen of er zelfs uit te stappen.

*"Want de allermooiste bloemen groeien vaak langs het ravijn.
En om die te kunnen plukken moet je durven bang te zijn."*

Bron: lied *Ravijn* van Veldhuis en Kemper

Coachen met een growth-mindset

In 'Het Nieuwe Beoordelen' zijn medewerkers (meer) verantwoordelijk voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Maar leidinggevend blijven op dat gebied in de continue dialogen waardevolle coaches. In deze feedback-, (loopbaan)coach-, jobcraftings- en/of POP-gesprekken is het wenselijk dat leidinggevend over een zogenoemde *growth-mindset* beschikken en erin geloven dat mensen zich persoonlijk en professioneel kunnen ontwikkelen. Zij stimuleren deze ontwikkeling en merken een eventuele vooruitgang beter op waardoor zij talentvolle medewerkers eerder spotten. Deze positieve insteek met betrekking tot ontwikkeling geldt natuurlijk ook voor medewerkers! Medewerkers met een growth-mindset kiezen vaker voor iets nieuws, verlaten hun comfortzone en gaan als het ware het avontuur aan.

What kind of Mindset Do You Have?



I can learn anything I want to.
When I'm frustrated, I persevere.
I want to challenge myself.
When I fail, I learn.
Tell me I try hard.
If you succeed, I'm inspired.
My effort and attitude determine everything.



I'm either good at it, or I'm not.
When I'm frustrated, I give up.
I don't like to be challenged.
When I fail, I'm no good.
Tell me I'm smart.
If you succeed, I feel threatened.
My abilities determine everything.

Leidinggevend met een *fixed mindset* stellen dat mensen zijn zoals ze zijn. Deze 'fixed denkers', en dat kunnen ook medewerkers zijn, kiezen eerder voor werk dat aantoont dat zij al iets kunnen. Voor hen is fouten maken geen optie: het resultaat telt, niet de kans om iets te leren. Tot slot toont onderzoek aan dat leidinggevend met een *fixed mindset* minder initiatief nemen om hun medewerkers te coachen. Ook nemen ze sneller het roer over als het fout gaat.

The rain in Spain falls mainly on the plain

In het beroemde toneelstuk *Pygmalion* van George Bernard Shaw had professor Henry Higgins hoge verwachtingen over de ontwikkeling van Eliza Doolittle, het 'plat pratende' bloemenmeisje uit een achterstandswijk. "Ik laat haar binnen drie maanden spreken als een hertogin", sprak hij uit. Het meisje glom en zijn omstanders lachten allen in hun vuistje. Echter, na drie maanden, had het bloemenmeisje zich ontwikkeld tot een welbeschaafde en welbespraakte jongedame die, getooid met een mooie hoed, de paardenraces van Ascot bezocht.

U kent ongetwijfeld het fenomeen van de selffulfilling prophecy. Onderzoek leert dat men daar nauwelijks 'gebruik' van maakt. Wist u dat personen slechts de helft aanspreken van hetgeen zij werkelijk in hun mars hebben? Henry Higgins had hoge verwachtingen van het bloemenmeisje. De verwachting die hij van de *ander* had, staat bekend als het *pygmalion-effect*. Op haar beurt ging het meisje in zichzelf geloven en sprak, bij haarzelf onbekende, talenten aan. Een intens geloof in *zichzelf*, haar *eigen zelfverwachting*, was uiteindelijk de drijfveer die haar in staat stelde de hoogste adellijke toppen te bereiken (het *Galatea-effect*). Dit voorbeeld maakt duidelijk dat beide effecten elkaar kunnen versterken.

Creëren van een veilig leerklimaat

'Fixed denkers' denken dus dat zij zijn zoals ze zijn en zich niet kunnen ontwikkelen. Maar dat klopt niet. Iedereen kan zichzelf continu verbeteren. De bereidheid om te groeien stijgt als de angst voor het falen daalt. Wat voor medewerkers helpt, is een rolmodel (een leidinggevende en/of coach) die zij vertrouwen en hen ondersteunt om zich, in een veilige omgeving, te ontwikkelen. Medewerkers die bang zijn te falen hebben volgens organisatiepsycholoog George Kohlrieser nooit geleerd zich veilig te voelen. Volgens hem zorgt een veilige basis voor minder of geen angst voor het nieuwe en onbekende, en het zorgt er tevens voor dat medewerkers niet opgeven.

*"Learn from yesterday, live for today, hope for tomorrow.
The important thing is not to stop questioning."*

– Albert Einstein –

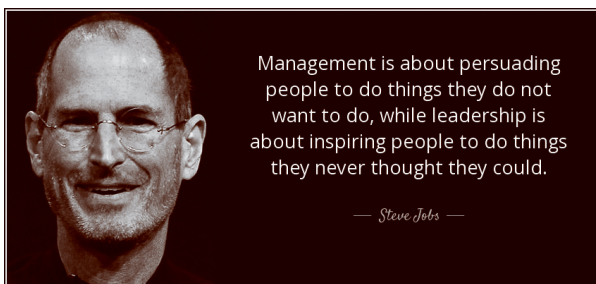
9.3 VEELGESTELDE VRAGEN OVER EEN COACHINGSGESPREK

Vraag 1 Wat is het verschil tussen managen, leidinggeven en coachen?

In de inleiding van dit hoofdstuk staat de definitie van coachen. Nu volgen die van managen en leidinggeven:

"Management (letterlijk: beheer) is het opstellen en uitvoeren van een plan om aansluitend te controleren of het plan is gerealiseerd. Tot slot wordt geëvalueerd of het in het vervolg beter of anders kan. Dus: Plan, Do, Check en Act."

"Leidinggeven is een proces waarbij het gedrag van een individu of groep wordt beïnvloed om zo doelen te bereiken. Leiderschap heeft vooral betrekking op het aansturen, motiveren, enthousiasmeren, stimuleren en ontwikkelen van mensen."



Als managen *de dingen goed doen* is, dan is leidinggeven *de goede dingen doen*. Coachen ligt dan ook dichter bij leidinggeven dan bij managen. Het is ook medewerker- en mensgeoriënteerd en gericht op (het stimuleren van) de persoonlijke- en professionele ontwikkeling van medewerkers.

Vraag 2 Waarom moet een coach niet te snel cadeaus geven?

Als een leidinggevende coacht, is deze vaak geneigd om in te grijpen, antwoorden te geven en de juiste weg te wijzen. Hij heeft immers wel die ervaring en misschien 'haast'. Maar leren en ontwikkelen blijft de verantwoordelijkheid van de gecoachten. Alleen vragen zijn al voldoende om te leren en dat is 'slechts' de verantwoordelijkheid van 'de luie' coach. Juist als gecoachten nadenken, betekent dat deze verantwoordelijkheid wordt gestimuleerd. Hierdoor zien zij de oplossingsrichtingen niet vanzelf, maar uiteindelijk vanuit zichzelf. Door de verantwoordelijkheid bij de medewerker te houden, komt deze niet in een afhankelijke rol en gaat hij (vanzelf) leren.

Vraag 3 Wat is LEF bij coachen?

In het boek *Fouten maken moet* (2014), breekt Remko van der Drift een lans om een klimaat te creëren waarin medewerkers fouten als leermomenten (kunnen) zien. Gecoachten hebben niet de angst om afgerekend te worden, maar prijzen zich gelukkig met een coach of een coachende leidinggevende die blij is als zij zeggen iets niet te weten en/of te kunnen en daardoor iets niet goed hebben gedaan. En daar is van beide kanten LEF voor nodig en dat staat voor:

- *Laat de ander schitteren*

Zet het leerproces van medewerkers in de spotlights. Laat zien dat zowel fouten als successen aanknopingspunten bevatten om te leren. Fouten maken mag dus.

- *'En' in plaats van 'maar'*

Accepteer en benut situaties die fout gaan. 'Ja' zeggen tegen wat er gebeurt én dit zien als een mogelijkheid om nieuwe dingen uit te proberen. Het mag dus misgaan.

- *Faalplezier*

Gun medewerkers de mogelijkheid om met plezier nieuwe dingen uit te proberen en daarvan te leren. Fouten maken mag, er is een cultuur van veilig falen.

Het is misschien een tegeltjeswijsheid, maar wel eentje die gecoachten vaak aan het denken zet:

Dimmers **Denken In Mogelijkheden** en dat resulteert in beweging
Dippers **Denken In Problemen** en dat leidt tot stilstand

Vraag 4 **Waarom moet een coach blij zijn met een excuus of 'sorry, het is niet gelukt'?**

"Ever tried. Ever failed. No matter. Try Again. Fail again. Fail better."

- Samuel Beckett -

'Sorry seems to be the hardest word', een klassieker van Elton John. 'Sorry' is een moeilijk woord om uit te spreken. Toegeven dat je een fout hebt gemaakt, is voor een medewerker niet makkelijk, laat staan tegenover een leidinggevende. Angst voor diens zuchtende reactie is voor een mede-

werker vaak aanleiding om bijvoorbeeld een fout onder het tapijt te moffelen. Immers, wat niet weet wat niet deert. Een gemiste kans: weer niets geleerd en dat weet de medewerker drommels goed.

"You never fail until you stop trying."

De smoezentrommel gaat alweer open. Over de tafel rolt de uitleg waarom deadlines niet zijn gehaald en het product niet voor 100 procent aan de eisen voldoet. En daar moet je als leidinggevende blij mee zijn? Ja! Omdat een welles-nietesdiscussie niet productief is en zeker niet leidt tot een proces waarin van fouten geleerd wordt. Hij weet ook dat als hij zich als een betweter opstelt, de gecoachte een volgende keer zich niet meer zo kwetsbaar durft op te stellen.

Dé waarheid bestaat niet

Wat is werkelijkheid en wat is waarheid? Iedereen meent het immers te weten en draagt dat ook uit. Wie het weet mag het zeggen. Ieder excuus is dus subjectief. Daarom neemt een coach de werkelijkheid van de gecoachte als het vertrekpunt in de coaching en laat hem vertellen over de situatie en vraagt door naar de redenen waarom de ander iets nog niet helemaal kan of weet. Net zoals de gecoachte is de coach nieuwsgierig. Nieuwsgierigheid is namelijk het begin van wijsheid.

Het is maar de vraag of er een verdiepend coachingsgesprek ontstaat als de coach een grote zucht had geslaakt bij het aansnijden van het onderwerp. Bij coachen is vertrouwen één van de kritieke succesfactoren. De gecoachte moet zich veilig voelen om alles wat zijn functioneren of ontwikkeling in de weg staat op tafel te durven gooien. Blijdschap bij de coach over een excuus draagt bij aan deze veiligheid.

Vraag 5 Wat is een meester-gezelrelatie?

Het is niet per se de leidinggevende die altijd of alleen de nieuwe medewerker in zijn ontwikkeling dient te begeleiden. Ook *meesters* of *oude rotten* kunnen hiervoor worden ingeschakeld.

Leren is veelal nog klassikaal georganiseerd. In deze zogenoemde horizontale leermethoden doen mensen gelijktijdig, vaak dezelfde ervaring op. Naast horizontale leervormen zijn ook verticale manieren van leren mogelijk. Een voorbeeld hiervan is de meester-gezelrelatie. Twee personen die niet gelijk zijn wat betreft ervaring en expertise leren samen en doen gezamenlijk nieuwe, maar andere, inzichten en ervaringen op. In een meester-gezelrelatie wordt een niet-expert aan een expert gekoppeld. De expert, meester, en de niet-expert (bijvoorbeeld een nieuwe medewerker) trekken samen op. De niet-expert komt op plaatsen en in situaties waar hij normaal (nog) niet terecht zou zijn gekomen en leert door zaken te doen en leert van 'zijn meester'. De expert weet dat er vreemde ogen op hem gericht zijn en dit kan bij hem leiden tot nieuw ideeën en een frisse, andere blik op zaken. De ontwikkeling van de nieuwe medewerker kan door verticaal leren versneld en meer spelenderwijs plaatsvinden en het leren vindt bij twee personen tegelijk plaats, want ook de meester leert.

Vraag 6 Wat zijn do's and don'ts van een coachingsgesprek?

Wel doen

Stiltes laten vallen

Voor menig coach is het laten vallen van een stilte lastig. Hij ziet de gecoachte peinzen, denken en zijn gedachten op een rij zetten, maar als een antwoord op een vraag uitblijft en de stiltes misschien pijnlijk worden, neemt hij het gesprek bijna reflexmatig over. Door bijvoorbeeld een door hemzelf gestelde vraag te beantwoorden of een oplossing aan te dragen. Vaak is de reactie weerstand. Gun als coach de gecoachte denktijd en houd je mond. Ook bij coachen geldt; eerst begrijpen om daarna begrepen te worden.

Het socratisch gesprek

Toen coachen nog geen bestaand woord was, droeg de aarts-vader van de westerse filosofie, Socrates, op zijn manier kennis over. Hij vertelde niets en gaf geen antwoorden op aan hem gestelde vragen. Hij ging in alle rust met vragenstellers een dialoog aan en stuurde met vragen deze dialoog. Het resultaat was dat zij zelf nadachten en zelf tot oplossingen kwamen. Het leek alsof Socrates zijn vragen spontaan stelde en dat daardoor de dialoog zich spontaan en onvoorspelbaar ontvouwde. Niets is minder waar. Hij stelde zijn vragen niet voor de vuist weg, maar gebruikte ze om structuur aan te brengen om daarmee het doel van de dialoog te bereiken. Want hoewel hij een onwetende houding aannam, is duidelijk te herkennen dat hij over alle thema's nadacht.

De inhoudelijke kennis gebruikte hij bewust om de dialoog te sturen. Hij probeerde anderen te begrijpen in plaats van hen te overtuigen. Hij opponeerde niet, maar luisterde en stelde vragen.

Leer van successen!

Ook in het leven van de gecoachte strijdt iedere beslissing om voorrang en krijgt hij (of gunt hij zichzelf) niet altijd de tijd om te reflecteren op en te leren van zijn successen. Het is daarom ook als coach belangrijk zeker ook die acties 'naar boven te halen' die succesvol waren en te onderzoeken aan welke sterke punten dit succes te danken is. Het gesprek krijgt hiermee een positieve lading, de gecoachte leert van zijn successen en kan verkennen hoe hij deze sterke punten nog meer in zal zetten.

Zonder waardeoordelen

Het is belangrijk dat de coach waardeoordelen achterwege laat. Doet hij dit niet, dan kan de gecoachte ervoor kiezen niet alles te vertellen waardoor het inzicht in overwegingen, werkwijzen en aanpakken onvolledig is. Het is dan maar de vraag of de gekozen oplossingen en acties een duurzaam effect hebben. Tijdens het coachingstraject moeten beiden zich vrij

voelen om zaken in alle openheid te benoemen en uit te spreken. Dit lukt alleen wanneer er vertrouwen is en beiden overtuigd zijn van de goede bedoeling van de ander. Laat als coach de gecoachte dus ongedwongen zijn verhaal doen.

Niet doen

Niet te snel cadeaus geven

Als iets niet goed is gedaan, zijn coaches geneigd om in te grijpen, antwoorden te geven en de juiste weg te wijzen. Het is echter belangrijk tot tien te tellen en de gecoachte aan het woord te laten. Juist als deze diep nadenkt, betekent dit dat de eigen verantwoordelijkheid gestimuleerd wordt. Als een gehaaste leidinggevende gaat coachen en 'de rol van de redder' op zich neemt en oplossingen aanreikt, verstoort hij dit proces. Door de verantwoordelijkheid bij de gecoachte te houden, komt hij niet in een afhankelijke rol en gaat hij (vanzelf) leren.



Een goede coach is lui

Als verwachtingen over bijvoorbeeld een project of traject niet zijn uitgekomen en de coach hierover vragen stelt, ziet hij zijn medewerker/gecoachte zweten en kleiner worden. Dat het niet lekker liep wist de gecoachte wellicht ook wel, maar de vragen brachten voor hem wel ondubbelzinnig de pijnpunten aan de oppervlakte. Hoe nu verder, hoe nu een gecoachte te laten leren van zijn fouten?

De coach trapt nu niet in de valkuil door de helpende hand te bieden en te vertellen hoe het dan wel moet. Hoewel 'voorzeggen' vele malen makkelijker en sneller is, is één ding zeker: de gecoachte heeft niets geleerd en komt de volgende keer weer met een hulpvraag.

Een goede coach is lui, leunt achterover en zet, ook in deze fase van het coachingsgesprek, de gecoachte met vragen aan het werk. Hij ziet fouten als leermomenten en met vragen zet hij hem op een spoor voor effectiever gedrag. Deze vragen leggen vingers op zere plekken, plaatsen 'problemen' in een breder kader en brengen de medewerker op een spoor.

Bron: boek *Professioneel coachen*, 2013

Te grote stappen

Leren door 'vallen en opstaan' is effectief, maar als de gecoachte verder gaat springen dan zijn polsstok lang is, kan hij met zijn gedrag zichzelf en zijn omgeving schade toebrengen. Doordat hij fouten maakt, kan zijn (zelf) vertrouwen een dermate grote knauw oplopen dat hij in zijn schulp kruipt, uitvalt en zelfs vertrekt. In alle gevallen stopt hij met leren. Een goede coach beschermt zijn gecoachte hiervoor. Natuurlijk daagt hij zijn gecoachte uit om uit zijn comfortzone te stappen, maar met mate. Vele kleine stapjes vormen in deze vaak een hele grote stap.

"De vijand van goed is *beter*.

Altijd streven naar beter kan iemand over de kling jagen."

Bron: opmerking van een deelnemer aan de training *Essenties van leidinggeven*, 2018

Niet over de inhoud

Als de leidinggevende niet de coach is, worden tussen de coach, de gecoachte en de leidinggevende van de gecoachte afspraken gemaakt over wat wel en niet aan laatstgenoemde wordt gecommuniceerd. Omdat vertrouwen een kritieke succesfactor is, wordt de leidinggevende niet over de inhoud van de coachingsgesprekken geïnformeerd maar wel globaal over de voortgang van het coachtraject (het proces). Als de coach de leidinggevende van de coach over de inhoud informeert, is het maar de vraag of de gecoachte alles vertelt wat nodig is voor zijn ontwikkeling of wat deze ontwikkeling in de weg staat.

Er omheen draaien

Een coach die aardig gevonden wil worden, laat confronterende vragen achterwege en gaat de gecoachte redden door zelf de oplossingen aan te reiken. Weinig professioneel en ook bij coaches is het zo dat 'zachte heemeesters stinkende wonden maken'. Coachen is soms best wel een harde bezigheid waarin een goede coach met vragen de vinger op de zere plek durft te leggen. Echter, als het 'hogere doel' van de coaching, het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid om tot effectiever gedrag te komen, helder is, is er niet zoveel aan de hand. De gecoachte weet dat 'na het zuur het zoet komt'.

INFORMATIEBRONNEN

Boeken

Berg, J. van den, *Het Nieuwe Beoordelen, focus op talenten*. Vakmedianet, 2017

Drift, R. van der, *Fouten maken moet*. Van Duuren Management, 2014

Lee, R. van der en anderen, *Het coachingsalfabet*. De Alfabetboeken, 2014

Rooy, A. de, *Vierkante meter moed. De missing link in leiderschap*. Van Duuren Management, 2016

Whitmore, J., *Succesvol coachen*. Boom Uitgevers Amsterdam, 2018

Wijchers, L., J. van den Berg en A. de Rooy, *Professioneel Coachen*. Medem Publishing, 2014

Wijnen, T., *Coachend leiderschap*. Politeia, 2014

Artikel

Berg, J. van den, Vragen stellen en niet antwoorden, *HR Rendement*, 2015

Blog

Berg, J. van den, Gun als leidinggevende uw medewerkers faalplezier, Alles over Het Nieuwe Leren en de lerende organisatie, 2015