

Coachen in 90 minuten

Silvia Blankestijn

uitgeverij **boom/nelissen**

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam & Silvia Blankestijn, 2013
Omslag: Het Noorden Communiqueert, Loon
Binnenwerk: SBGO, Amsterdam
Redactie: Richard Heeres, Teksttalenten, Ried
ISBN: 9789024402236
NUR: 801
1e druk: 2013

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



Inhoud

1	Het speelveld van de coach	11
	Wat is coachen (niet)?	11
	<i>Valkuilen</i>	13
	Coachen als competentie	16
	Een coachingscultuur creëren	20
2	De basis van coachen	25
	Van adviseren naar coachen	25
	<i>De juiste coachingshouding</i>	26
	<i>LSD-shot</i>	29
	Van inhoud naar persoonlijke ontwikkeling	30
	<i>Competenties</i>	31
	<i>Kwaliteiten</i>	32

De drie pijlers van coaching	34
<i>Bewustwording</i>	34
<i>Verantwoordelijkheid</i>	36
<i>Resultaatgericht</i>	37
De coachingscirkel	39
Het leercontract: van contact naar contract	44
<i>De huidige situatie in beeld met de STAR-methode</i>	47
<i>Onderzoeken van de gewenste situatie</i>	50
<i>Leerdoelen formuleren</i>	53
3 Acht effectieve interventies	57
Afstemmen en rapport maken	57
De kunst van het vragen stellen	59
Samenvatten	63
Ontwikkelingsgericht feedback geven	65
De non-verbale signalen van de coachee gebruiken	69
Aandacht voor emoties	71
Confronteren	74
Actieplanning	76
4 Acht krachtige werkvormen	81
Schaalvragen en schaalwandelen	82
Persoonlijke kwaliteit	84
Verplaats je in ...	87
Emotiedagboek	89
Recepten om in de puree te raken	91
Mindfulness	92

Herkaderen	94
Collage	96
Verder lezen	99
Bronnen	101
De coachingsopleidingen van Blankestijn & Partners	103
Over de serie	105

1 Het speelveld van de coach

In dit hoofdstuk maak je kennis met:

- de drie pijlers van coaching;
- acht hoofdcompetenties voor de coach en vier competentieniveaus;
- de toegevoegde waarde van het creëren van een coachingscultuur.

Wat is coachen (niet)?

Coachen is al tijden ‘hip’. Het lijkt soms wel alsof de ene helft van Nederland de andere helft aan het coachen is. Blijkbaar kunnen we constateren dat er een grote coachingsbehoefte is. Mensen zijn op zoek naar zichzelf, zoeken prak-

tische handvatten voor het omgaan met lastige situaties of zoeken bijvoorbeeld steun bij het doorbreken van gewoontegedrag.

Maar wat is coaching precies? En wat is het ook niet? Coaching is meer dan een gezellig gesprek met een vriend(in) of collega waarbij je elkaar vertelt wat je bezighoudt. Coaching begint met een duidelijke leervraag: de coachee wil iets leren en zoekt hierbij ondersteuning. Daardoor is sprake van een duidelijke rolverdeling: de coachee wil iets leren en de coach begeleidt hem daarbij. Ook geeft de leervraag het gespreksthema aan en het resultaat dat met de coaching gerealiseerd moet worden.

In wezen is coaching gericht op het beste uit mensen naar boven halen, zodat ze effectiever worden in het realiseren van hun doelen. Deze doelen kunnen zowel privé als werkgericht zijn. Coaching is daarmee gericht op het aanboren en vergroten van het potentieel van mensen. Hiervoor is het nodig dat mensen zich bewust worden van hun potentieel, van wat ze hiervan al inzetten en van het effect dat ze hiermee hebben op mensen in hun omgeving.

De enige die het beste uit de coachee kan halen, is de coachee zelf. Hiervoor moet hij zichzelf (beter) leren kennen en de volle verantwoordelijkheid nemen voor zijn eigen ontwikkelingsproces. De coach faciliteert het leerproces van be-

wustwording, zelfonderzoek en experimenteren met nieuw gedrag naar daadwerkelijke gedragsverandering.

Coaching is gericht op effectiever functioneren vanaf nu, en daarmee dus op de (nabije) toekomst. Voor het vergroten van de persoonlijke effectiviteit is het zinvol om te leren van eerdere situaties; deze vormen een bruikbare spiegel van de persoonlijke kwaliteiten en ontwikkelpunten van de coachee. De meest recente situaties zijn hierbij doorgaans het bruikbaarst, want deze vormen immers de up-to-date spiegel. De coach begeeft zich niet op het terrein van oude (jeugd)ervaringen, waar patronen zich vaak genesteld hebben. Dat is het terrein van de psychotherapeut.

Valkuilen

Er zijn drie veelvoorkomende valkuilen voor de coach:

1. *Oplossingen aandragen*

De coach die in deze valkuil stapt, hoort de leervraag van de coachee en geeft hem vanuit zijn eigen ervaring en deskundigheid tips en oplossingen: 'Wat meestal goed werkt ...', 'Je kunt het beste ...', 'Heb je al eens geprobeerd om ...?', 'Volgens de theorie van ... moet je het ... aanpakken'. Je pakt dan de rol van adviseur. De coach stelt juist veel vragen, waardoor hij de coachee aan het denken zet: 'Wat werkte goed in die situ-

atie?', 'Hoe reageerde de ander hierop?', 'Hoe voelde je je daarbij?', 'Waar ben je niet tevreden over?'

⇒ **Coachen is gericht op bewustwording van de coachee.**

2. *Zorgen voor de coachee*

Er zijn nogal wat coaches die, met alle goede bedoelingen, gaan zorgen voor hun coachee. Ze gaan er dan (vaak onbewust) van uit dat de coachee niet volledig voor zichzelf kan zorgen. In feite gaan deze coaches harder werken dan ze vanuit hun rol behoren te doen. Ze werken voor twee of voor anderhalf en nemen daardoor de verantwoordelijkheid voor het leerproces over van hun coachee. Zo stappen ze in de moederrol, waarmee ze hun coachee in de kindrol plaatsen. Een effectieve coach laat de coachee eigenaar zijn van zijn eigen ontwikkelproces, zodat het een gesprek wordt tussen twee volwassenen.

⇒ **Coachen werkt vanuit de eigen verantwoordelijkheid van de coachee.**

3. *Er kan altijd iets nóg beter*

Als je wilt, kun je oneindig doorgaan met coaching. Het thema van de leervraag kan altijd nog verder worden uitgediept, gedrag kan nog effectiever en anders is er nog wel een ander thema waarbij geleerd en ontwikkeld kan worden. Op deze manier wordt coaching een *never ending story*. De coach maakt aan het begin van

de coaching een leercontract met de coachee, waarin ze samen de gewenste resultaten formuleren. Wanneer de coachee deze resultaten heeft gerealiseerd, is het tijd om te oogsten en het succes te vieren. Daarna wordt de coaching afgesloten.

⇒ **Coachen is resultaatgericht.**

Coachen is niet:

- een gezellig, vrijblijvend gesprek voeren;
- alles bespreken wat interessant lijkt;
- vertellen wat de ander moet doen;
- meehuilen met de wolven;
- doorvragen naar hoe het vroeger als kind was;
- als coach je eigen verhaal vertellen;
- de zorgen van de ander op jouw schouders nemen.

Coachen is een doelgerichte activiteit die is gericht op het beste uit de coachee halen, zodat deze effectief functioneert in zijn werk- en/of privésituatie.

Coachen is gebaseerd op drie pijlers:

- bewustwording
- eigen verantwoordelijkheid
- resultaatgericht

Coachen als competentie

Coaches zijn er in vele soorten en maten. Zo kun je:

- coachen binnen de werkcontext of binnen de privésituatie;
- je specialiseren in een thema of doelgroep, zoals loopbaancoaching, teamcoaching of managementcoaching;
- coachen vanuit verschillende posities, zoals de interne coach, de coachend leidinggevende of de externe coach;
- je toeleggen op een bepaalde (werk)vorm of methodiek, zoals oplossingsgericht coachen, provocatief coachen, wandelcoaching, e-coaching of coachen vanuit methodieken als NLP (neurolinguïstisch programmeren), gestalt, Transactionele Analyse of RET (Rationele Effectiviteitstraining).

Om de kwaliteit van dit diverse veld voor coaches te waarborgen, voerde de NOBCO (Nederlandse Orde van Beropscaches) in 2011 een accreditatiesysteem in voor individuele coaches (EIA) en voor coachopleidingen (EQA). De NOBCO stelt zich onder andere tot doel om Nederlandse coaches te faciliteren bij het professionaliseren van hun beroep en om een kwaliteitslabel voor coaches te ontwikkelen en te bewaken.

Het in 2011 ingevoerde accreditatiesysteem is ontwikkeld door de European Mentoring & Coaching Council (EMCC), waarvan de NOBCO deel uitmaakt. Binnen het

veld van beroepsverenigingen voor coaches biedt de NOB-CO-EMCC-accreditatie een gedegen ‘Competence Framework’, waarin acht hoofdcompetenties voor de coach zijn vastgesteld:

1. *Zelfinzicht*

Laat zien zich zowel bewust te zijn van eigen waarden, overtuigingen en gedrag als inzicht te hebben in de wijze waarop deze de uitoefening van het coachen beïnvloeden. Dit zelfinzicht is nodig opdat de doelstellingen van de coachees, en eventueel die van de opdrachtgever(s), op een zo effectief mogelijke manier gerealiseerd worden.

2. *Gerichtheid op zelfontwikkeling*

Onderzoekt en verbetert het eigen niveau en houdt de reputatie van het vak hoog.

3. *Omgaan met het coachcontract/de coachovereenkomst*

Stelt de verwachtingen en de grenzen van de coachovereenkomst met de coachee en – indien van toepassing – met de opdrachtgever vast en leeft deze na.

4. *Vormgeven van de coachrelatie*

Bouwt zorgvuldig een vruchtbare relatie op met de coachee en – indien van toepassing – met de opdrachtgever en onderhoudt deze relatie.

5. *Stelt de coachee in staat inzicht te verkrijgen en te leren*
Werkt zodanig met de coachee en de opdrachtgever dat inzicht wordt ontwikkeld en wordt geleerd.
6. *Doel- en actiegericht*
Laat zien hoe hij werkt en zijn vaardigheden inzet om de coachee te ondersteunen in het realiseren van de veranderingen die hij wenst.
7. *Gebruik van modellen en technieken*
Past naast de basiscommunicatievaardigheden modellen, hulpmiddelen, technieken en ideeën toe om ervoor te zorgen dat inzicht ontstaat en wordt geleerd.
8. *Evalueren*
Verzamelt informatie over de effectiviteit van zijn werkwijze en levert een bijdrage aan het tot stand komen van een cultuur waarin resultaten worden geëvalueerd.

De acht hoofdcompetenties van het EMCC-accreditatiesysteem zijn beschreven in 112 meetbare gedragsindicatoren. Deze zijn gegroepeerd in vier competentieniveaus:

1. *Foundationniveau*
Voor degenen die:
 - vooral coachen om degenen met wie ze (samen)werken te begeleiden en aan te moedigen om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen en/of prestaties te leveren;

- inzicht hebben in het coachvak en de daarvoor relevante basisvaardigheden hebben ontwikkeld.

2. *Practitionerniveau*

Voor coaches die:

- vooral op het terrein van hun eigen expertise werken met een beperkt aantal typen coachees. Hun coaching is gericht op het verhogen van prestaties, het opbouwen van vertrouwen en het (verder) ontwikkelen van capaciteiten;
- in staat zijn om een gelimiteerd aantal modellen, technieken en processen toe te passen.

3. *Senior Practitionerniveau*

Voor coaches die:

- zich vooral richten op het creëren van ruimte voor ontwikkeling en groei, het omgaan met complexe en veel-eisende relaties, het werken in onduidelijke kaders en veranderingsprocessen;
- werken met verschillende typen coachees in uiteenlopende omgevingen en organisaties.

4. *Master Practitionerniveau*

Voor coaches die:

- werken als professioneel coach en een eigen verantwoordelijke professionele benadering ontwikkeld hebben op basis van een breed scala aan modellen en kaders en hun eigen ervaring;

- aantoonbaar op Master Practitionerniveau een eigen bijdrage aan het vakgebied hebben geleverd.

Ik richt me met dit boekje vooral op competentieniveau 1: Foundation.

Ontwikkel jezelf als coach op de volgende competenties:

1. Zelfinzicht
2. Gerichtheid op zelfontwikkeling
3. Omgaan met het coachcontract
4. Vormgeven van de coachrelatie
5. Stelt de coachee in staat te leren
6. Doel- en actiegericht
7. Gebruik van modellen en technieken
8. Evalueren

Een coachingscultuur creëren

In een tijd waarin steeds meer van werknemers wordt gevraagd, de markt en de functie-inhoud voortdurend in beweging zijn en een vaste baan niet meer vanzelfsprekend is, is het een uitdaging om werknemers adequaat te ondersteunen. Die ondersteuning moet enerzijds gericht zijn op ‘het beste

uit de werknemer halen' en anderzijds op 'het hoofd boven water houden' om bijvoorbeeld een burn-out te voorkomen.

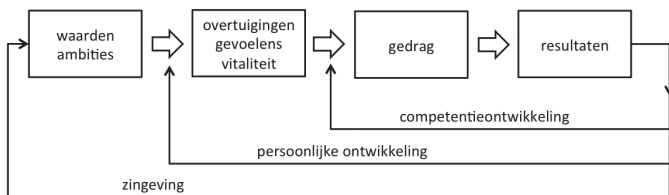
Het begrip 'coaching culture' is overgewaaid vanuit Amerika. Coaching culture is erop gericht om binnen een organisatie een klimaat te creëren waarin mensen oog hebben voor ieders potentieel en elkaar aanspreken op waarden, ambities en talenten. De focus ligt op de sterke punten, hoe die verder ontwikkeld kunnen worden en hoe het individuele potentieel benut kan worden voor het realiseren van de organisatiedoelen.

De coachingscultuur wordt door alle werknemers op alle niveaus gedragen. Dit betekent dat van managers, HR-professionals en medewerkers een coachende benadering wordt verwacht. En dat zij hierop qua houding, competenties en daadwerkelijk gedrag gecoacht moeten worden. Dit boekje biedt inzichten en praktische handvatten bij het realiseren van een coachende houding en coachend gedrag.

Het potentieel van werknemers aanboren kan op drie, elkaar aanvullende, niveaus:

1. *Zingeving*: verbind de individuele waarden en ambities van mensen met die van de organisatie zelf. Hierdoor ontstaat bij de werknemers intrinsieke motivatie om hun potentieel in te zetten ten dienste van de organisatie.

2. *Persoonlijke ontwikkeling*: onderzoek de persoonlijke belemmeringen die in de weg staan om het potentieel in te zetten en versterk hulpbronnen om ineffectief gewoontegedrag te doorbreken. Dit niveau is gericht op mentale overtuigingen, gevoelens en emoties en fysieke vitaliteit.
3. *Competentieontwikkeling*: ondersteun werknemers bij het uitbreiden van hun gedragsrepertoire en het inzetten van nieuwe vaardigheden. Hierdoor wordt de medewerker competentier om effectief te handelen in een veranderende omgeving.



Figuur 1: Drie niveaus van coachen

Het creëren van een coachingscultuur heeft diverse voordelen, zoals:

- betere prestaties en productiviteit;
- meer onderlinge verbinding en verbinding met de organisatie;
- medewerkers ervaren meer ‘zin’ in hun werk en zijn gemotiveerder;

- (slag)vaardiger acteren richting interne en externe klanten;
- grotere flexibiliteit en creatiever omgaan met veranderingen.

Een coachingscultuur vraagt van alle managers, HR-professionals en medewerkers een coachende benadering:

- Een houding die is gericht op het ontwikkelen van het eigen potentieel en dat van anderen.
- Bekwaamheid (ontwikkelen) in coachingscompetenties.
- Inzetten van coachend gedrag: elkaar aanspreken op waarden, ambities en talenten ten dienste van het realiseren van de organisatiedoelen.