

DE COACHINGBOX

5/ I-OP-I COACHING: CONTOUREN

SAMENSTELLING

Fer van den Boomen

Bart van Baarsen

INHOUD

1. Inleiding
2. Starten van een coachingtraject
3. Stimuleren van leren
4. Coachinstrumenten
5. Afronden van een coachingtraject
6. Ontwikkelen als coach
7. Uitbesteden van een coachingtraject
8. Conclusie

DE COACHINGBOX

5/ I-OP-I COACHING: CONTOUREN

SAMENSTELLING

VOORDRACHT

VERMENIGVULDIGING

Fer van den Boomen en Bart van Baarsen

Ben Maasdam

Tapes Mediaproducties, Rotterdam

ISBN 978-90-77387-75-7 / NUR 077

© MainPress BV

DE COACHINGBOX

1-OP-1 COACHING: CONTOUREN

Welkom. U luistert naar de vijfde aflevering van *De Coachingbox*. In deze audioreeks leert u alle facetten van het vak coaching. Van teamcoaching tot één-op-één coaching en van coachen op competenties tot conflictcoaching. *De Coachingbox* staat onder redactie van Marijke Lingsma. Zij is oprichter en directeur van MultiMediaCoach en creatief adviseur voor ondernemers. In deze vijfde aflevering schetsen we de contouren van één-op-één coaching. De tekst van deze aflevering is verzorgd door Fer van den Boomen en Bart van Baarsen.

1. INLEIDING

Coachen is boeiend. Als u tenminste interesse in de ander heeft. Of als u de ander bewust wilt maken van zijn keuzes, mogelijkheden of belemmerende opvattingen. En dat op een praktische manier. Op papier lijkt coachen te mooi om waar te zijn: medewerkers die zichzelf ter discussie willen stellen. Die willen leren. Of die het beste uit zichzelf willen halen ten dienste aan de organisatie. Met de nadruk op lijkt, want de praktijk is inderdaad een stuk weerbarstiger. Dat komt omdat één-op-één-coachen ook een kunde is. Daar gaan we het in deze aflevering van *De Coachingbox* over hebben. Hoe u als coach een ander stimuleert het beste uit zichzelf te halen, hoe u een omgeving creëert om de ander zelf in beweging te laten komen. En dat kan heel uitdagend zijn.

Die uitdagingen spelen al vanaf het eerste moment. Coachen roept veel vragen op waar de coach een antwoord op moet zien te vinden. Wanneer is coachen gepast? Wanneer is er iets anders nodig? En als coaching gepast is, hoe stimuleert u dan als coach dat de ander ook inderdaad een ontwikkeling doormaakt?

En natuurlijk zijn er talloze valkuilen. Hoe voorkomt u daarin terecht te komen? Waar kunt u als coach houvast aan ontnemen? En als u een traject inzet: wanneer bent u dan klaar met uw begeleiding? Hoe zorgt u ervoor dat de ingezette ontwikkeling ook beklijft?

Coachen vraagt ook veel van uzelf als coach: hoe kunt u zichzelf ontwikkelen? Wat is het nut van verschillende instrumenten die u ter beschikking staan en hoe ontwikkelt u een eigen stijl? Of kunt u coaching toch beter uitbesteden? Hoe selecteert u dan een externe coach? Hoe functioneert de driehoek 'manager, coach en gecoachte'? En waar moet u op letten bij contracten?

Op dit soort vragen gaan we u het komende uur antwoorden geven. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan bod:

1. Starten van een coachingstraject.
2. Stimuleren van leren.
3. Valkuilen voor de coach.
4. Houvast voor de coach .
5. Afronden van een coachingstraject.
6. Ontwikkelpunten in coaching. En
7. Uitbesteden van een coachingstraject.

Een coach heeft altijd coachvragen nodig. Formuleert u eens een paar vragen die binnen het thema 'contouren van een coachingstraject' voor u van belang zijn. Vragen als:

- Hoe zorgt u ervoor dat uw begeleiding coaching is en niet iets anders?
- Aan wat voor methode ontleent u zelf als coach houvast?
- Hoe houdt u de driehoek 'opdrachtgever, coach en gecoachte' transparant?

Denk even rustig na en formuleer uw eigen vraag voordat u verder gaat met luisteren. Misschien merkt u zelfs dat u tijdens het luisteren spontane ingevingen krijgt die uw vraag beantwoorden.

2. STARTEN VAN EEN COACHINGTRAJECT

Wanneer denk je aan coachen? Vaak bij opmerkingen van medewerkers als ‘ik vind het lastig om die persoon aan te spreken’, ‘ik vind het moeilijk om kritiek te krijgen of te geven’ of ‘ik kan niet gauw stoppen, het moet altijd perfect zijn’. Dit soort opmerkingen zetten je als manager aan het denken: herken ik dit als terugkerend patroon bij deze medewerker? Werkt dit voor hem of haar beperkend? Positieve antwoorden hierop zijn aanleiding zijn om er eens een gesprek over te hebben om te kijken of een medewerker hier iets mee wil, bijvoorbeeld door een coachingtraject.

Naast dit soort terloops gehoorde opmerkingen kun je als manager ook oordelen dat bepaald gedrag of een bepaald prestatieniveau verbeterd moet worden. Ook dan ga je met de medewerker eerst praten om te kijken wat er aan de hand is, om uit te vinden welke factoren een rol spelen. En ten slotte zijn meer algemene aanleidingen vanuit de organisatiecontext aanleiding voor een coachingtraject, zoals veranderingen in de markt, ontwikkelingen binnen de organisatie of functioneringsgesprekken.

Elk coachingtraject begint met de beantwoording van de volgende vragen: wanneer is coaching geschikt en wanneer niet? Wanneer is één-op-één-coaching de beste manier en wanneer kun je beter kiezen voor intervisie of teamcoaching? Wanneer kun je als manager beter zelf het traject zelf ter hand nemen en wanneer is uitbesteden een de juiste keuze?

◇ *Wanneer coachen?*

Voor beantwoording van de vraag wanneer coachen geschikt is, maken we een onderscheid tussen af en toe coachend optreden en een formeel afgesproken coachingtraject. Een formeel coachingtraject tussen een manager en een medewerker is namelijk alleen onder bepaalde voorwaarden zinvol.

Een coachingtraject is geschikt als de oplossing van een vraagstuk voornamelijk ligt bij een verandering op het niveau van het individu. Bijvoorbeeld door het verkrijgen van nieuwe vaardigheden of inzichten of het leren van nieuw gedrag. Zodra je inschat dat de oorzaak meer in de organisatie van de werkcontext ligt, kan je beter dit eerst in orde maken. Als je als manager niet voor de juiste omgeving zorgt, kan een medewerker ook niet goed presteren. Zonder goede werkomgeving, is het dweilen met de kraan open, met of zonder coaching.

Als de oorzaak niet in de organisatie zit en er meer nodig is dan alleen praten of het aanleren van een bepaalde vaardigheid die je in een training zou kunnen leren, dan kun je aan coachingtraject gaan denken. Coaching vereist wel dat de medewerker wil veranderen. Zo niet, dan heeft coachen geen zin. Maar dan kun je als manager wel je medewerker confronteren met het feit dat geen verandering geen optie is en dat de medewerker dan aan zet is. En dat is dan weer vaak precies het duwtje dat de medewerker nodig heeft om toch een coachingtraject in te gaan.

◇ *Welk traject?*

Maar welk traject? Één-op-één, intervisie of teamcoaching? In het algemeen kun je zeggen dat je voor individuele coachinggesprekken boven intervisie kiest wanneer er aandacht voor het individu

nodig is. Bijvoorbeeld bij persoonlijke thema's als gepest worden of lijdend voorwerp zijn van roddel. Maar ook als gedrag of performance op individueel niveau daartoe aanleiding geven of bij persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Intervisie is de juiste keuze wanneer de interactie met de groep mee kan helpen in het veranderproces van de betrokkene. Dit speelt vooral als er meerdere mensen in een organisatie hetzelfde probleem hebben. Bijvoorbeeld als een bepaalde verandering van werken in de organisatie doorgevoerd moet worden en de anderen in de organisatie hier moeite mee hebben. Intervisie helpt medewerkers om van en met elkaar te leren hoe zij de gevolgen van verandering op een eigen manier kunnen vormgeven.

Wanneer het ten slotte het om het functioneren van het team als geheel gaat, kies je voor teamcoaching. Als mogelijke problemen dus het niveau van het individu ontstijgen.

◇ *Wie coacht?*

Tot slot de vraag wie het traject het beste kan uitvoeren, de manager zelf of toch liever een derde partij. Als coaching draait om thema's die de sfeer, efficiency of resultaten van het werk van het team direct beïnvloeden, kan een manager overwegen om dit zelf te coachen. In de regel gaat het dan om thema's als vaardigheden, houding en gedrag van medewerkers.

Coaching kan beter worden uitbesteed als van te voren vaststaat dat de coaching over onderwerpen gaat waarbij belangenverstrengeling kan optreden. Helaas is dat lang niet altijd op voorhand te bepalen. Een manager kan in een gesprek over de toekomstmogelijkheden van een medewerker met succes de coachpet op hebben. Maar tijdens datzelfde gesprek kan er een wending optreden waardoor u als manager wordt aangesproken en er sprake kan zijn van belangenverstrengeling. Bijvoorbeeld als de medewerker op termijn een bepaalde taak, functie of project wenst te krijgen en u vraagt wat de kansen hierop zijn. Voor u het weet, heeft u dan de managerspet op omdat u op dan de situatie en de medewerker moet beoordelen en de uitslag hiervan vervolgens communiceert. En dat communiceert u uiteraard als manager die ook de belangen van de organisatie voor ogen heeft. Hetzelfde dilemma kan optreden bij het thema 'balans tussen werk en privé' of als de medewerker niet lekker in zijn vel zit, terwijl het hartstikke druk is op de zaak.

Je kunt als manager een personal coachingtraject ook beter uitbesteden. Ook hier geldt dat gesprekken waarin je personal coacht natuurlijk prima zijn, maar een personal coachingtraject starten is een andere zaak. Doel, werkvorm en interventies dienen nauwkeurig afgestemd te worden en je moet zulke zaken als coach maar net in huis hebben. Maar nog even los hiervan, is het de vraag of je als manager zo betrokken moet raken met zulke persoonlijke kwesties. Je kunt er mededogen voor hebben als mens, terwijl je er als manager last van kunt krijgen.

◇ *De coachpet en andere petten*

Laten we er even vanuit gaan dat de manager zelf gaat coachen. Waar moet u dan op letten? We hebben in aflevering drie die ging over coachend leiderschap gezien dat u in de positie van manager/coach drie petten op heeft: die van leider, van manager en van coach. Met de pet op van leider geeft u uw visie aan met de daaraan verbonden gewenste taakverdeling, werkwijzen, competenties en meetlatten. Met de pet op van manager regelt u de zaken op de afdeling, scheidt u

randvoorwaarden voor het goed functioneren van de medewerkers en beoordeelt u de medewerkers op prestaties en gedrag. En met de pet op van coach richt u zich op de ontwikkeling van de medewerker.

Gezien deze verschillende petten ligt de valkuil op de loer dat u als manager in een coachende rol niettemin als manager gaat optreden. Bijvoorbeeld door de medewerker te beoordelen in plaats van te coachen. Medewerkers voelen dat meteen. Ook kunt u ondanks de coachpet de neiging hebben om te veel te sturen, dus te managen. De manager leidt de medewerker dan in plaats van dat hij hem deze begeleidt.

Dit kan overigens ook door de medewerker zelf worden uitgelokt. Als een medewerker in een coachingsessie vraagt wat hij moet doen of zegt dat hij er niets aan kon doen, omdat het werk niet goed was geregeld, dan verleidt die medewerker de manager zijn coachpet om te wisselen voor de managerspet.

Als er door de medewerker operationele zaken worden ingebracht, kun je als manager meteen checken of het hier een vraag aan de coach betreft of een vraag aan de manager. Vraag op de man af wat de medewerker van u wilt. Uit het antwoord kunt u eenvoudig afleiden of u als manager of als coach wordt aangesproken. Het criterium is dat managementvragen niet thuis horen in de coachingsessies.

Ten slotte is het ook belangrijk dat het doel en de werkcontext niet uit het oog verloren wordt. Het is bijvoorbeeld zeer goed mogelijk dat de medewerker onderwerpen inbrengt die op het persoonlijke vlak liggen en eigenlijk niet direct met de coachingvraag te maken hebben. Houd telkens het doel van de coachingvraag voor ogen, beoordeel hoe relevant de ingebrachte onderwerpen zijn en wat er nodig is.

Als een medewerker bijvoorbeeld aangeeft dat er persoonlijke problemen aan zijn gedrag ten grondslag liggen, is het goed om hier even bij stil te staan om te beoordelen of functiegerichte coaching nog wel gepast is of dat er eerst personal coaching nodig is. Als dat zo is, is er sprake van een nieuw traject waarbij je opnieuw moet beoordelen of u dat als manager zelf kunt en wilt doen of dat u het uitbesteedt.

◇ SMART coachen

Als u zelf coacht, zijn werkafspraken tussen u als coach en de gecoachte van cruciaal belang. Ook hier is het 'voorwerk' even onderschat als lucratief.

Elk traject begint altijd met het thema en het doel van de coaching. Laat de gecoachte zelf het doel opstellen van de coaching, bespreek dit en maak dat doel zo 'SMART' mogelijk. Dan heeft u een concrete meetlat. Bij coaching gericht op functieaspecten is dat gemakkelijker dan bij personal coaching. Bij functiegericht coachen zijn 'SMART doelen' Specifiek en Actief geformuleerd, Meetbaar, Realistisch en Tijdgebonden. Bij personal coaching spreekt men liever van Merkbaar in plaats van Meetbaar, omdat een doel als 'beter in je vel zitten' of 'meer in balans komen' nu eenmaal moeilijk valt te meten, terwijl het wel merkbaar is voor de betrokkene en zijn omgeving. Merkbaar kun je overigens wel omschrijven, namelijk hoe dit zich toont, hoe dit zichtbaar is.

Hoe 'SMARTER' de doelen zijn geformuleerd, hoe gemakkelijker het traject te coachen is. En hoe gemakkelijker het is vast te stellen of de coachingdoelen zijn gehaald en het traject kan worden afgerond. Bespreek met de gecoachte ook welke methodes van werken er zijn om zijn leerdoel te bereiken en laat de gecoachte nadenken en beslissen over hoe hij wil leren. Op die manier is hij meteen bezig is om eigenaar van zijn eigen leerproces te worden.

Vervolgens maakt u duidelijke werkafspraken. Begin met het expliciet maken van de rolverdeling: de gecoachte is eigenaar van zijn leerproces en de resultaten daarvan, de coach heeft de verantwoordelijkheid om te zorgen voor een optimale leeromgeving tijdens de coachingsessies. Ook maakt u afspraken over allerlei praktische zaken, zoals wat te doen als een van beiden niet kan en welke regels er gelden als reden voor afzegging.

In geval u als manager coacht, is het goed om meteen uit te spreken dat u tijdens de sessies als coach en niet als manager zult optreden. U maakt dus expliciet duidelijk dat de gecoachte u niet als manager mag aanspreken, dus geen vragen stelt of opmerkingen maakt die bij de manager thuis horen. En vice versa natuurlijk. Als een van beiden dat dan toch doet, kunnen beiden er op grond van deze afspraak elkaar hierop aanspreken. We komen hier later nog op terug. Nu eerst de nodige aandacht voor het wezen van coachen: stimuleren tot leren.

3. STIMULEREN VAN LEREN

Coachen is gericht op het leren van de gecoachte. Dat betekent dat u als coach niet uit bent op een eenmalige prestatie, maar op een min of meer duurzame verandering: een verandering die beklijft. Welk leertraject daarvoor nodig is, is in grote mate afhankelijk van de doelen die aan het begin van het traject gesteld zijn.

◇ *Leerproces*

Coaching richt zich ook vooral op het realiseren van een versnelling in een leerproces. Een coach zal daarom expliciet aandacht besteden aan het leerproces. Door bijvoorbeeld te vragen ‘als dit je nieuwe taak is, wat moet je dan leren om die taak ook uit te kunnen voeren?’ Met als mogelijk antwoord: ‘Als ik dat erbij moet doen, zal ik moeten leren om effectiever met mijn tijd om te gaan.’ Wat er gedaan moet worden, is dus iets anders dan wat er geleerd moet worden. Het is dat laatste, dus het leren, waar u zich als coach op richt. Als de gecoachte dat leert, kan hij die vaardigheid in verschillende situaties zelfstandig toepassen.

Wat u als coach doet, is de ander in de gelegenheid stellen om te leren. U creëert als het ware een leeromgeving waarin dat leren plaats kan vinden. waardoor leren gestimuleerd wordt. Luisteren helpt ook. Of samenvatten wat de ander zegt ook. Maar het draait vooral om vragen stellen. En dan bij voorkeur vragen die aanzetten tot reflectie. Het gaat dus niet om vragen die u als coach een beeld geven van de situatie, zodat u een diagnose kunt stellen van wat er aan de hand is en wat er nodig is. Dan neemt u namelijk in meer of mindere mate de verantwoordelijkheid van de ander over en neemt een positie in als deskundige die ‘weet wat er gedaan moet worden’. Terwijl u de gecoachte moet leren, moet stimuleren om zelf tot onderzoek over te gaan.

Als coach stuurt u weliswaar ook, maar u doet dat op een heel andere manier dan als manager. U stuurt door vragen te stellen die reflectie stimuleren waardoor het zelfsturend vermogen van de medewerker wordt vergroot. Van daaruit kunnen nieuwe perspectieven ontstaan en daarmee ook andere oplossingen. Eigen oplossingen om precies te zijn, geformuleerd door de medewerker zelf.

Om als coach een leerproces te kunnen begeleiden, is het handig om iets van ‘leren’ te weten. Het is belangrijk om de aard is van het leerproces te begrijpen. Die kan heel verschillend zijn. Als het alleen gaat om verbetering van het functioneren, is er een korter traject nodig dan bij vernieuwing. Bij verbeteren gaat het bijna altijd om relatief oppervlakkige zaken als beter leren plannen, beter aan afspraken leren houden of vergaderingen beter leren voorzitten. Bij vernieuwen gaat het altijd om een meer fundamentele verandering: het zich eigen maken van een compleet nieuwe taak, in plaats van productgericht meer klantgericht leren denken of een ‘pilot project’ voor een vernieuwingstraject leren vormgeven. Vernieuwing vraagt om een langer traject, omdat naast gedrag ook overtuigingen en drijfveren van de gecoachte aan bod komen. Dus dat gedeelte van de in deze reeks al vaker genoemde ijsberg dat zich onder het wateroppervlak bevindt. Als het slechts om verbetering van gedrag gaat, hoeft u minder ‘diep’ te gaan.

Wat u als coach doet om dat leren te begeleiden, hangt niet alleen af van de aard van het leerproces maar ook van hoe de ander leert. Het is dus ook belangrijk om het ‘hoe’ van leren te begrijpen. Dat

'hoe' is vaak aanleiding voor een directe vraag zijn aan de coachee: 'hoe leer je eigenlijk?' Er zijn vele antwoorden mogelijk, maar elk antwoord vormt op zich een aanwijzing voor uw begeleiding.

De een leert vooral van concepten en modellen die hem een andere manier van kijken aanleren of een bepaald perspectief bieden. Een ander leert weer door oefening, van een bepaalde aanpak bijvoorbeeld. Terwijl weer een ander leert door te doen, door de praktijk te laten spreken. Aan u als coach om samen met de gecoachte te achterhalen hoe hij het gemakkelijkste en snelste leert. En wat u kunt doen om daar een bijdrage aan te leveren. Laten we eens kijken wat nou typische vragen zijn die leerproces stimuleren.

◇ Stimulerende vragen

In het algemeen kun je stellen dat een leerproces gestimuleerd wordt door vragen die uitnodigen tot reflectie, tot bewust stilstaan bij wat er gebeurt. En dan niet alleen bij wat er feitelijk gebeurt, maar ook en vooral naar de betekenis van het gebeurde. Reflectieve vragen nodigen de gecoachte nadrukkelijk uit om verder te kijken dan hij gewend is om te doen. Reflectie maakt het mogelijk om gezamenlijk te verkennen wat er zich allemaal in en om de gecoachte zelf afspeelt en welke betekenis dat heeft of kan hebben. Kortom: om samen nieuwe betekenis te geven aan ervaringen om vervolgens bewuster te handelen.

U levert als coach vooral een effectieve bijdrage als het leren van de ander stukt. Als uw medewerker bijvoorbeeld heel veel meemaakt maar er geen betekenis aan geeft, kan het wellicht helpen om hem stil te laten staan bij zijn ervaringen en hem te laten reflecteren op die ervaringen. Door te vertragen, versnelt u zo zijn leerproces. Sowieso is inzoomen op situaties en stilstaan bij wat de betekenis van het gebeurde een belangrijk onderdeel van uw begeleiding als coach. Stilstaan bij het denken, voelen, willen en handelen van uw medewerker. Liefst zo concreet mogelijk. Dus: 'Wat wil je bereiken?' 'Wat doe je concreet?' 'Wat denk je daarbij?' 'Wat voel je?' Dat soort vragen. U beoogt daarmee om de coachee in de gelegenheid te stellen om stil te staan bij feiten en vervolgens te zoeken naar wat die feiten voor hem betekenen.

Zo leert iemand adequater en bewuster te handelen omdat hij zicht krijgt op wat hij doet, waarom hij dat doet, waarom op deze manier en niet anders, wat hij er mee wil bereiken en wat de gevolgen van zijn handelen zijn, voor zichzelf en anderen. Zo haalt hij het optimale resultaat uit zijn leerproces. Op deze manier nadenken over zichzelf is nieuw voor velen en daarom zijn stiltes in een coachgesprek functioneel. De coachee werkt en leert!

Stimulerend kan ook zijn om te vragen naar hoe het denken, voelen, willen en handelen van andere betrokkenen in die situatie is. Ook hier zo concreet mogelijk. Dus: 'Wat vermoed je dat op dat moment de vraag van je klant kan zijn?' 'Hoe denk je dat je collega zich daarbij voelt?' Dit type vragen. Je nodigt dan als coach uit tot een ander perspectief dan strikt het eigen perspectief en ook dat kan bijdragen tot inzicht in een situatie en eigen functioneren daarin.

Zo kunt u aansturen op een meer overstijgend perspectief, wederom door concrete vragen. 'Wat zou de algemeen directeur van deze situatie vinden?' Of: 'Als je je vraag nu verbindt aan de missie van onze organisatie, wat zou je dan doen?' Hiermee nodigt u de ander uit om een 'helicopterview' te ontwikkelen, om zodoende oog te krijgen voor het grotere verband waarin hij opereert.

Als u een bijdrage kunt leveren aan het vergroten van het reflectieve vermogen van de coachee, is dat voor alle betrokkenen heel waardevol, ook voor de organisatie. Waarmee het tijd is om ons te richten we ons op de onvermijdelijke valkuilen bij het coachen.

◇ Valkuilen

Coaching kent een groot aantal valkuilen. Er zijn al een paar valkuilen gepasseerd. Bij wijze van samenvatting zullen we de voornaamste twee valkuilen er nog even uitlichten.

De eerste valkuil is de constante verleiding van de coach om stiekem zijn managerspet op te zetten, zonder dat expliciet te zeggen en soms zelfs zonder het uzelf expliciet te realiseren. Het gevaar bestaat dan dat u als coach gaat sturen naar wat uzelf allang gezien had, waardoor u de zelfsturing onder druk zet. U speelt dan eigenlijk een variant van het spelletje ‘ik zie ik zie wat jij niet ziet’, met als nieuwe toevoeging ‘en jij moet dat ook gaan zien’. Dit is misschien een goede strategie om uw zin te krijgen of om de ander te behoeden voor het maken van fouten. Maar besef wel dat u dan aan het managen bent, op zijn best aan het adviseren, maar in ieder geval niet aan het coachen.

Een tweede valkuil is het loslaten van de organisatiecontext in uw rol als coach. U richt zich met andere woorden alleen nog maar op de persoon van de medewerker. Hoewel de eigen beleving van de medewerker en dus ook zijn emoties, een belangrijk onderdeel zijn van coaching, is het niet passend om als coach te gaan grasduinen in het bestaan van de medewerker. U bent coach en geen therapeut.

Een coach mag zich dus niet alleen op de organisatiekant richten, de eerste valkuil en ook niet louter en alleen op het persoonlijk welbevinden van de medewerker, de tweede valkuil. Bij coaching is het van belang hoe de medewerker zijn taken uitvoert op een manier die bij hem zelf past en op een manier die de organisatiedoelen dichterbij brengt.

Je zou kunnen stellen dat coaching zich bewust begeeft in een waar spanningsveld. Richt je als coach de aandacht op de context, op de functie van de gecoachte en wat binnen die functie zijn taken zijn? Of richt je de aandacht juist op de persoon en probeer je zijn innerlijke angsten en twijfels boven het wateroppervlak te krijgen? Beide opties bieden kansen voor de medewerker om iets te leren. En beide mogelijkheden leveren u als coach ook een rijker handelingsrepertoire op. Toch moet je kiezen. Maar hoe?

Door als coach op een behendige manier de context mee te laten wegen. Door gericht te vragen: ‘hoe speelt de organisatie mee in jouw manier van kijken?’ U maakt niet zelf een plaatje van wat wel of niet past in de organisatie, ‘buiten de ogen van de coachee om’, maar u laat de medewerker voor zichzelf, ‘via zijn eigen ogen’, een plaatje daarvan maken. Daarbij bent u er alert op hoe de coachee zijn eigen werkelijkheid ‘construeert’ met behulp van aspecten uit die context. Zitten in die constructie elementen die bij u als coach verwondering opwekken? Dan kunt u die verwondering eventueel aan hem voorleggen. Deze een-op-een benadering wordt ook wel ‘functiegericht coachen’ genoemd.

Een competente coach is iemand die in staat is om in die situatie te zien wat er nodig is, dit kan

vertalen in een passende actie en deze actie ook daadwerkelijk ten uitvoer brengt. In de praktijk van het coachen zal dat vooral neerkomen op het uitproberen van een bepaald perspectief. Is dat leerzaam voor de ander, ga er dan mee door. Is het dat niet, probeer dan wat anders.

Coachen is een kwestie van ‘professioneel laveren met allerlei opties’. Waarbij diverse handgrepen de nodige houvast geven. Over dat houvast gaan we het nu over hebben.

4. COACHINSTRUMENTEN

Coaching is een professionele manier van begeleiden van leerprocessen van individuen en teams binnen hun werkcontext. De begeleiding is resultaatgericht en altijd tweeledig: verbetering van de performance in termen van doelen en vergroting van zelfverantwoordelijkheid en eigenaarschap voor het leerproces.

Tijdens elk coachingtraject gebeurt veel, heel veel. Bovendien heeft alles wat er gebeurt betekenis. Hoe breng je daar als coach nu een evenwichtige samenhang in aan? Hiervoor beschikt de coach over een aantal methoden. Een daarvan is het zogenaamde ‘GROW-model’. Dit model is ontwikkeld door John Whitmore, één van de grondleggers van het moderne coaching. ‘GROW’ staat voor de vier opeenvolgende fasen in een coachinggesprek, te weten: ‘Goal’, ‘Reality’, ‘Options’ en ten slotte ‘Will’. We zullen deze vier fasen een voor een langslopen.

◇ Goal

Allereerst de ‘G’ van ‘Goal’ ofwel: het doel van een gesprek. Zoals u met uw medewerker het doel van het coachingstraject heeft bepaald, zo kunt u ook het doel van een enkel coachinggesprek verhelderen. Simpelweg door de volgende vraag te stellen: ‘Wat is je doel van dit gesprek?’ Eventueel aangevuld met de volgende vraag: ‘En hoe is dat gerelateerd aan doelen die je in het verschiep hebt?’ Met deze simpele vraag stelt u uw medewerker in de gelegenheid om de continuïteit van het traject samen met u in de gaten te houden. Zo kan hij mede sturing geven aan zijn leerproces en wordt hij meteen ook meer eigenaar van dat proces.

◇ Reality

Dan de ‘R’ van ‘Reality’ ofwel: de werkelijkheid zoals die zich op dit moment aandient. Om daar enig zicht op te krijgen, is bijna altijd een klein gezamenlijk onderzoek nodig. Dat doet u door de volgende vragen te beantwoorden: hoe ziet de medewerker de uitgangssituatie? Wat doet hij tot nu toe allemaal? Waar loopt hij tegenaan? En wat maakt dat probleem tot een probleem? Hoe probeert hij het op te lossen? Wie zijn er nog meer bij betrokken? Wat speelt nog meer mee?

Stilstaan bij de huidige situatie en er aandacht aan schenken, kan er al toe leiden dat de medewerker tot een antwoord komt op zijn vraag. Verandering begint bij bewustzijn en gericht stilstaan bij wat er in de huidige situatie meespeelt, kan betekenen dat de medewerker zich bewust wordt van bepaalde aspecten en daardoor anders gaat kijken. Gewoon door er wat afstand van te nemen.

◇ Options

Dat inzicht hoeft niet vanzelf te komen. In dat geval biedt de ‘O’ van ‘Options’ uitkomst ofwel: het verkennen van alternatieven voor de huidige aanpak van de medewerker. De zoekvraag van de coach luidt als volgt: ‘wat voor andere optie kun je verzinnen om uit deze situatie te komen?’ En dan op uw handen gaan zitten. Vooral niet zelf met uw eigen oplossing komen!

Het kan zijn dat het gesprek dan even stukt. Want als de medewerker dat al wist, kwam hij niet bij u. Toch is het voor de zelfsturing van de medewerker van groot belang dat hij zelf zijn eigen impasse te boven komt. En als dat niet vanzelf lukt, heeft als coach meteen een nieuwe vraag: ‘wat doe je gewoonlijk om een impasse als deze te komen?’ U stimuleert de medewerker nu om op zoek te gaan naar eigen hulpbronnen om eruit te komen. U hoeft hem dus niet te ‘redden’.

Wellicht verrast hij zichzelf en u, door wat er dan op komt borrelen. Hij heeft immers nieuwe informatie over zichzelf door de opgedane reflectiemomenten.

◇ **Will**

Indien meerdere opties de revue zijn gepasseerd, is het zaak om de medewerker een keuze te laten maken. We zijn dan aanbeland bij de 'W' van 'Will', de laatste stap uit het GROW-model. Welke optie gaat hij daadwerkelijk uitvoeren? Het is aan de gecoachte zelf om te beslissen wat hij gaat doen. Hij is immers zelf probleemeigenaar? Wat u wel kunt doen, is hem helpen om een concreet actieplan op te stellen, de voorwaarden te onderzoeken om dat plan uit te kunnen voeren en mee te denken over wat hem bij de uitvoering kan ondersteunen.

◇ **GROW-gesprek**

We zullen het GROW-model even illustreren aan de hand van een kort coachinggesprek. Een medewerker van de binnendienst schiet zijn baas aan voor een kort coachingsgesprek. Hij zou contact opnemen met de buitendienst die klachten had over hun dienstverlening, maar heeft dat nog steeds niet gedaan.

Coach: *Waar wil je het met me over hebben?*

Coachee: *Over die klachten van de buitendienst over onze dienstverlening. Ik heb het laatst met je over gehad.*

Coach: *O ja, je zou contact met hen opnemen. En wat wil je daar in dit gesprek mee bereiken?*

Coachee: *Tsja. Kijk, ik merk dat ik dat gesprek steeds maar uitstel. Ik heb het ook wel erg druk, maar een telefoontje moet natuurlijk altijd wel kunnen. Maar goed. Eigenlijk zie ik daar ook tegen op.*

Coach: *Waar zie je tegen op?*

Coachee: *Tegen het gesprek denk ik. Als ik me voorstel hoe die vent van de buitendienst vorige keer tegen me tekeer ging, dan heb ik daar gewoon geen zin in. Op die manier lijkt het ook geen zin te hebben. En liggen genoeg andere klussen. Die geef ik dan met plezier voorrang.*

Coach: *Krijg je dan wat je wilt?*

Coachee: *Nee, natuurlijk niet. Zo wordt het alleen maar erger. Ik moet het maar gewoon doen.*

Coach: *Wat zou je helpen om het 'gewoon te doen'?*

Coachee: *Er 's ochtends meteen mee beginnen en niet naar achteren schuiven op mijn lijstje. Dan is de dag om en ben ik er weer niet aan toe gekomen.*

Coach: *Zie je nog andere mogelijkheden?*

Coachee: Ja, ik kan er ook nu direct langslopen en kijken of ik het meteen kan regelen.

Coach: Goed, nu heb je twee opties. Wil je er nog een formuleren of is dit wel genoeg?

Coachee: Nee dit is wel genoeg. Het is wel helder. Ik ga er maar meteen even langs. Just do it! Dat ik daar in een gesprekje met jou achter moet komen!

Coach: En wat betekent deze ontdekking voor een volgende keer dat je ergens tegenop ziet?

Coachee: Ah, ik snap 'm. Ik zal je hier niet meer mee lastig vallen.

Coach: Toch goed dat je dat nu wel deed. Zo te horen heb je er een hoop aan gehad!

Dit is natuurlijk maar een simpel voorbeeldje, maar het laat wel zien hoe zo'n GROW-model de coach helpt om weg van de inhoud te blijven en de gecoachte eigenaar te laten blijven van zijn eigen probleem. De coach stapt niet in de valkuil van de organisatiecoach en ook niet in die van de personal coach, maar spreekt de medewerker aan op zijn taak. De medewerker is en blijft verantwoordelijk voor de oplossing. Blijkbaar lukt hem dat op een of andere manier niet, waarna de coach hem in de gelegenheid stelt om zelf op zoek te gaan naar mogelijkheden om het toch voor elkaar te krijgen. Aan het einde maakt de coach nog een koppeling van deze specifieke situatie naar andere situaties waardoor het leerproces van de medewerker prominent in beeld blijft.

Het GROW-model kan zoals gezegd dienen als aanpak voor een enkel gesprek, maar ook als globale fasering van een hele reeks gesprekken. Bijvoorbeeld als het gaat om het invulling geven aan een specifiek project of het beantwoorden van de vraag of een nieuwe taak bij de medewerker past. Ook dan kunt u eerst onderzoeken wat de doelen zijn, hoe de medewerker het aanpakt, welke alternatieven er zijn en wat hij uiteindelijk gaat doen.

◇ **Alternatieve instrumenten**

Naast het GROW-model heeft de coach natuurlijk de beschikking over nog meer instrumenten. We zullen die even kort met u doornemen.

Tijdens een coachinggesprek luistert de coach en stelt zo nu en dan een vraag, zodat de coachee de tijd en gelegenheid krijgt om zijn verhaal kan vertellen. Praten helpt de gecoachte om zijn eigen verhaal te vertellen. Dus om zelf betekenis te geven aan wat er zich in en om hem afspeelt en daarvan te leren. Soms lukt het de coachee niet zo goed om dat verhaal zelf helemaal af te maken. Dan staan de coach andere middelen ter beschikking. Bijvoorbeeld door in plaats van woorden beelden te gaan gebruiken die als metafoor kunnen dienen voor de situatie. Een voorbeeld de bekende 'mindmap'. Letterlijk betekent 'mindmap' een landkaart van de eigen geest. Bij 'mindmapping' nodigt u de gecoachte uit om vanuit een gebeurtenis of een kernbegrip een aantal associaties nader uit te werken. Die associaties kleuren de landkaart van de geest langzaam in, zodat het onderwerp van gesprek vaak wordt verhelderd. Plaatjes zeggen namelijk inderdaad vaak meer dan die duizend woorden. En zo zijn er tal van instrumenten die het gebruik van woorden overstijgen, zoals visualisaties of kernkwadranten. Het criterium om die al dan niet te gebruiken is altijd of het de gecoachte verder brengt in zijn leerproces.

Het kan natuurlijk gebeuren dat uw pogingen om uw medewerker te coachen niet leiden tot een leerproces. Dat kan frustrerend zijn voor u als coach en leiden tot verzuchtingen als ‘hij is gewoon niet in beweging te krijgen’ of ‘volgens mij kan hij het eenvoudigweg niet’ of ‘hij heeft weerstand tegen verandering’.

U moet er op zo’n moment voor waken om de schuld bij de ander te leggen of bij uzelf. Het is veel beter uw aandacht te richten op wat er tijdens de interactie gebeurt. Daar zijn ongetwijfeld concrete aanwijzingen te vinden waarom en hoe het proces stagneert. Misschien geeft de gecoachte signalen af dat hij het niet prettig vindt om door u gecoacht te worden, omdat u bijvoorbeeld zijn baas bent en zich dus niet al te kwetsbaar op wil stellen. Of misschien laat hij merken dat hij uw begeleiding niet helemaal passend vindt bij zijn situatie. U doet uw best, maar u snapt volgens de gecoachte niet zo goed waar hij mee bezig is. Of de coachee merkt dat u hem in uw eigen richting probeert te ‘coachen’? Medewerkers willen namelijk wel veranderen, ze willen alleen niet veranderd worden!

In dit soort situaties heeft nog meer uw best doen weinig zin. Dat levert alleen maar meer van hetzelfde op, terwijl u uit bent op iets heel anders. Metacommunicatie kan in dit soort gevallen de interactie weer vlot trekken. Metacommunicatie is communiceren *over* de communicatie. Bespreken van de interactie die tussen u en de coachee is ontstaan. Een paar typische gevallen van metacommunicatie: ‘Het lijkt wel of je het niet zo gemakkelijk vindt om ook je twijfels met mij te bespreken. Klopt dat?’ Of: ‘Ik merk dat ik als coach de hele tijd erg hard aan het werk ben, terwijl het in coaching juist de bedoeling is dat jij hard werkt. Hoe zie jij onze samenwerking op dit moment?’ Of: ‘Ai, ik geloof dat ik je weer aan het adviseren ben, laat ik me even terugnemen en jou weer aan het woord laten.’

Bespreken van de interactie die zich in het hier en nu tussen coach en coachee afspeelt, kan inzicht geven in hoe u samen met de gecoachte in een bepaald patroon terecht bent gekomen. Met andere woorden: ‘Wat zijn we nu samen aan het doen?’ Zeker als er een relatie ligt met hoe de coachee de interactie ook met anderen vormgeeft, kan dat een sterke positieve bijdrage leveren aan het leerproces. ‘Hoe speelt wat we nu bespreken in je interactie met anderen?’ is hier de cruciale vraag.

We hebben tot nu toe een aantal aspecten van het starten van een coachingstraject en het coachen zelf besproken. Waarmee het volgende onderwerp niet meer dan logisch is: het afronden van een coachingstraject.

5. AFRONDEN VAN EEN COACHINGTRAJECT

Wanneer is een coachingstraject klaar? Dit lijkt een simpele vraag, maar wel een vraag die moeilijk te beantwoorden is. De ontwikkeling van uw medewerkers stopt niet en in die zin is coaching dus nooit klaar. Het kan wel zijn dat de oorspronkelijke doelen van een afgesproken coachingstraject behaald zijn en in die zin kan coaching 'klaar' zijn.

Bij de afronding van een traject spelen twee aspecten een rol: afronden op inhoud en afronden op de samenwerking. Ook voor een enkel gesprek geldt de vraag hoe je afrondt op inhoud. U vraagt de coachee: 'Heb je nu bereikt wat je wilde bereiken? En bij het afronden van de samenwerking vraagt u: 'Hoe heb ik daar als jouw coach aan bijgedragen?' Mogelijk gevolgd door: 'Wat betekent dat voor een volgende keer?'

Coachen is een cyclisch proces. Tussentijds en aan het eind kunt u echter wel wat uitgebreider pas op de plaats maken en onderzoeken hoe het staat met de inhoud en met de samenwerking. Laten we de woord bij de daad voegen en wat uitgebreider afronden.

◇ Afronden op inhoud

Eerst afronden op inhoud. Wat zijn de resultaten die behaald zijn in het werk, maar vooral ook: wat zijn de vorderingen die gemaakt zijn in het leerproces? Om dat laatste gaat het vooral bij coachen. Wat is geleerd, is vooral aan de medewerker om te formuleren, omdat hij zelf als eerste veranderingen bij hemzelf zal opmerken. Veranderingen overigens die niet altijd zichtbaar hoeven te zijn. Als het traject uitdrukkelijk gericht was op verandering van gedrag, is dat wel het geval. Maar coaching is bijna nooit alleen gericht op waarneembaar gedrag, dat is slechts het topje van de ijsberg. De coachee kan dan wel vertellen wat hij zelf aan veranderingen merkt. Bijvoorbeeld dat hij zich niet meer zo snel onnodig druk maakt of dat hij een betere balans tussen privé en werk heeft gevonden.

Hoewel het de coachee is die leert, kan het beantwoorden van de vraag wat er door de coachee geleerd is ook relevant zijn voor de coach. Wat heeft u vanuit uw perspectief van dat leerproces meegekregen? Heeft u zelf ook veranderingen opgemerkt. Op de werkvloer of tijdens de coaching-gesprekken zelf? Wellicht is daar ook iets over te melden? Of als u dat niet zelf kunt, misschien kunnen directe collega's van de medewerker op de werkvloer dat wel?

Wat ook speelt aan het einde van een traject, is de vraag of inderdaad bereikt is wat bij aanvang beoogd werd. Beoogde doelen en behaalde resultaten kunnen van elkaar verschillen: een doel geeft weliswaar een richting aan, maar garandeert niet dat doel ook bereikt wordt. Misschien is er nog meer coaching nodig of iets anders dan coaching om de doelen alsnog te bereiken. Of misschien waren de doelen niet realistisch en moeten ze worden bijgesteld.

Het kan natuurlijk ook zo zijn dat er veel meer is bereikt dan beoogd. Bijvoorbeeld als de medewerker merkt dat hij naast het beoogde doel veel meer zelfvertrouwen heeft gekregen of dat hij zich meer dan voorheen verbonden voelt met de organisatie. Coaching kan verrassende effecten opleveren.

Een belangrijk resultaat van coaching is vaak dat de coachee ook beter leert om zijn eigen leerproces te sturen. ‘Leren leren’ vormt dus een belangrijk secundair doel naast het primaire doel. Medewerkers krijgen meer inzicht in hoe zij leren en wat zij nodig hebben om hun leerproces zelf vorm te geven. Vanuit dit perspectief draagt coaching bij aan ‘een loopbaan lang leren’.

Als het doel behaald is of als helder is dat het doel niet goed geformuleerd is maar het resultaat niettemin bevredigend, kan de samenwerking met betrekking tot dit doel beëindigd worden. Wellicht volgt er nog een nieuw traject, maar dan met een nieuwe vraag en met een nieuw doel. Wel is het relevant om samen met de medewerker en eventueel ook met zijn leidinggevende erbij te onderzoeken hoe het geleerde verder kan worden ingebed binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door verschuivingen in het takenpakket, het maken van nieuwe werkafspraken of zelfs een verandering in positie.

◇ *Afronden op samenwerking*

Naast afronding op inhoud speelt bij de afronding van een traject ook de evaluatie van de samenwerking. Hoe verliep die onderlinge samenwerking tussen coach en coachee? Welke inzet heeft de coachee getoond en wat was de bijdrage van de coach? Voor u als coach levert dat informatie op over de mate waarin u in staat bent geweest om een passende leeromgeving te creëren. Misschien kunt u er ook aanwijzingen aan ontleen om die leeromgeving in de toekomst nog stimulerender te maken. En als u zelf niet verder gaat met het coachen van deze medewerker, kunt u uiteraard wel met hem bespreken hoe hij ervoor zorgt dat zijn leerproces doorgaat. Misschien neemt zijn leidinggevende de begeleiding van u over of gaat hij het geleerde verder verdiepen in de vorm van een cursus of vindt hij een andere manier die beter bij hem past.

Met het afronden van een coachingstraject zijn bijna alle contouren van coaching besproken. Wat rest zijn de ontwikkelpunten voor de coach zelf, de kwestie uitbesteden of niet en in het kielzog van dat laatste de driehoek ‘opdrachtgever, coach en gecoachte’. We gaan eerst dieper in op hoe een coach zich verder kan ontwikkelen.

6. ONTWIKKELEN ALS COACH

Een coach ontwikkelt zich natuurlijk allereerst door de basisvaardigheden van het coachen beter onder de knie te krijgen. Denk aan zaken als contact maken, luisteren, samenvatten en vragen stellen. De praktijk leert dat regelmatig even stilstaan bij deze basale vaardigheden u helpt ze sneller te beheersen. De eerder gestelde reflectievragen kunt u ook op u zelf toepassen.

Ten tweede kunt u zich verder systematisch ontwikkelen in uw aanpak. U kunt zich hierbij laten begeleiden door een coach of zelf met collega's uw eigen ontwikkeling vormgeven door intervisie. U bespreekt dan onder gelijken lastige situaties in uw coachingstrajecten en analyseert samen waar het anders of beter had gekund. Iedereen brengt van tijd tot tijd zijn vragen in, waarbij de anderen u dan coachen op uw vraag.

Als u deze basisvaardigheden beheerst, liggen er nog ontwikkelmogelijkheden op het gebied van waarnemen. Als u beter in staat bent om signalen bij uzelf en bij de ander waar te nemen, wordt u vanzelf effectiever. Het gaat dan om signalen, waardoor er iets begint te wringen bij uzelf of bij de gecoachte. De kunst is de juiste betekenis hieraan te kunnen geven en gerichte aandacht of actie er aan te koppelen.

Uit onderzoek blijkt dat wanneer managers coachen op de basisvaardigheden en waarneming er vier dimensies zijn, namelijk: ondersteunen, feedback geven, stimuleren van reflectie en doelen stellen.

Een ander punt van ontwikkeling speciaal voor managers is het coachingbeleid. Zet u uw coaching wel voor zaken in die voor de organisatie van belang zijn? Laat u geen dingen liggen? Wat heeft nog aandacht nodig? U krijgt op hier meer zicht op door van tijd tot tijd al uw coachingstrajecten te evalueren en te analyseren. Wat was het doel? Hoe functioneerde u als coach? Wat was het effect op de gecoachte? En wat was het op de organisatie?

Naarmate u langer coacht, zult u ook een eigen stijl ontwikkelen. Elke stijl van coachen wordt bepaald door een combinatie van de volgende vier factoren: benaderingswijze, regie, dominantie van een bepaalde werkvorm en tenslotte persoonlijkheid van de coach. We nemen ze alle vier even met u door.

Met benaderingswijze wordt de emotionele houding van de coach naar de gecoachte bedoeld. Deze houding loopt van ondersteunend tot provocerend. Een coach kan kiezen voor een ondersteunende of empathische benadering waarbij hij luistert vanuit een open en accepterende houding. Een coach kan ook kiezen voor een hardere, meer zakelijke benadering waarbij hij de gecoachte stevig aanpakt tot aan het provocerende toe.

Onder regie verstaan we de mate waarin de coach de structuur en loop van het gesprek bepaalt. Een coach kan bijvoorbeeld kiezen om de gecoachte meer te sturen dan te volgen.

Met dominantie van een bepaalde werkvorm bedoelen we de mate waarin een bepaalde methode,

instrument of werkvorm tijdens het coachen dominant is. Een coach kan bijvoorbeeld telkens de Socratische methode gebruiken. Ook kan hij steeds kiezen voor een bepaald instrument, zoals 'mindmapping'. Elke coach heeft zo zijn eigen voorkeuren.

Voor deze drie factoren geldt dat naarmate een coach zich verder ontwikkelt, zijn keuzevrijheid steeds groter word. Hij zal zijn keuze dan vaker laten afhangen van het leerproces van de gecoachte. Maar tegelijkertijd zal elke individuele coach binnen dit keuzespectrum zijn eigen visie ontwikkelen, dus een voorkeur ontwikkelen onder welke omstandigheden welke stijl gewenst is en ingezet gaat worden.

De meest bepalende factor voor de stijl van coaching is bijna altijd uw eigen persoonlijkheid als coach. In uw rol als coach neemt u ook uzelf mee: wie u bent en wat u gevormd heeft. U zet bij coaching ook nadrukkelijk uzelf in als instrument. Dat maakt u ook meer geschikt als coach voor de een en weer minder voor een ander. Zo is bij de ene coach humor als even dwingend als latent aanwezig en speelt bij een andere coach invoelend vermogen een belangrijke rol. En bij weer een andere coach is kordaat optreden de rode draad. Zo drukt iedere coach zijn eigen stempel op de invulling van de manier van coachen.

Uw eigen stijl ontwikkelen is geen doel op zich. Vaak is die stijl een direct gevolg van de zoektocht naar wat werkt en wat niet werkt bij u als coach. In de praktijk betekent dit dat u steeds vaker bewust onbewust kiest voor een bepaald instrument of bepaalde werkvorm. Of dat u in de loop der tijd meer volgend of juist meer provocerend wordt. Al doende ontwikkelt u een stijl die bij u past en die effectief en efficiënt blijkt te zijn bij uw coachees en voor de organisatie. Vaak ook gaat het ontwikkelen van een eigen stijl samen met een toename in voldoening die u van coaching krijgt.

7. UITBESTEDEN VAN EEN COACHINGTRAJECT

We hebben het tot nu gehad over de situatie waarin u zelf coacht. Maar wat als u het traject uitbesteedt? Wie selecteert de coach? Wie contracteert hem? Welke kosten zijn reëel? Hoe werkt de driehoek ‘manager, gecoachte en HRM’? Voor we deze vragen beantwoorden, gaan we kort in op de factoren die van invloed zijn op het resultaat van een coachingstraject dat u uitbesteedt.

◇ **Kritieke coachfactoren**

De eerste factor is themadeskundigheid: is de coach kundig op het terrein waarop gecoacht moet worden? Net zoals een hartchirurg geen voeten opereert, zo kan ook een coach niet alles.

De tweede factor is kennis van de context. Met context wordt de organisatie, de functie of het niveau van opereren bedoeld. Is de coach op de hoogte van wat er in de organisatie speelt? Heeft de coach kennis en ervaring op het niveau waarop de gecoachte werkt? Per geval zal moeten worden gekeken in welke mate kennis van de organisatie of functie een rol speelt en wat dat vraagt van de coach.

De derde factor is verwachtingsmanagement. Wat verwacht de manager van het traject en wat verwacht de medewerker? Als een externe begeleider gaat coachen, speelt dit sterker dan wanneer de manager zelf coacht.

De vierde factor is de relatie ‘coach-gecoachte’. Uit onderzoek naar succesfactoren in therapie blijkt dat dit de meest bepalende factor is. Het gaat dan om begrip en acceptatie, bevestiging en aanmoediging, maar ook over overeenstemming tussen doel en taakverdeling. Dit geldt ook voor coachen. In deze relatie speelt de ‘match’ van persoonlijkheden een grote rol. Net zoals de stijl van coaching. Je kunt als gecoachte in eerste instantie nog zoveel vertrouwen in de coach hebben, als je een hekel hebt aan een instrument als kernkwadranten of aan een rollenspel als werkvorm, terwijl de coach daar nadrukkelijk op staat, dan zal het vertrouwen in het leerresultaat proportioneel afnemen.

De laatste factor is de uiteraard de gecoachte zelf. Heeft de gecoachte geloof in het traject? Heeft hij de volharding en motivatie om zijn leerproces tot een goed einde te brengen? Kortom: is hij bereid ervoor te gaan? En dat niet alleen tijdens de coachingsessies zelf maar vooral ook in de praktijk. Of vergeet hij toe te passen wat hij ervan opsteekt?

◇ **Selectie**

Nu we weten welke factoren van invloed zijn op het coachingstraject, kunnen we de vraag beantwoorden wat er allemaal komt kijken bij het uitbesteden van een coachingstraject. Eerst de vraag wie er selecteert.

Het blijkt dat veel coaches ‘via via’ worden benaderd. Op zich maakt dat niet veel uit, maar het gevaar bestaat dan dat de coach weliswaar goed is maar niet per definitie geschikt voor het coachingsthema. Om tot een passende match te komen, is het zaak om vooraf helder te hebben

wat de coachingvraag is en welk coach specialisme hierbij hoort. Ook moet worden vastgesteld welke rol kennis van de organisatie- of functie moet spelen bij de selectie van de coach.

Mogelijk heeft de afdeling HRM met meer coachingtrajecten te maken gehad en heeft zij een lijst met coaches, waardoor ze weet welke coach waarin gespecialiseerd is. Als HRM zo'n lijstje niet heeft, kan een extern bureau geraadpleegd worden. Check dan wel of dit bureau met gekwalificeerde coaches werkt. Dit laatste is zeker het geval als de coaches gecertificeerd zijn, door bijvoorbeeld de Nobco of bij Stichting Coach!

U kunt dus door HRM of door een extern bureau twee coaches laten voorselecteren. U laat dan selecteren op thema- en contextdeskundigheid en professionaliteit van de coach. Als goede voor-speller van de relatie 'coach-gecoachte' speelt de match tussen de persoonlijkheden een rol en waarschijnlijk ook de coachingstijl van de coach. Dit moet dus uiteraard ook in de voorselectie meegenomen worden.

Laat als manager de definitieve keuze van de coach over aan de gecoachte, maar maak coach en gecoachte wel duidelijk wat u verwacht, welke context een rol speelt en vraag commitment voor het doel. Dan maakt meteen duidelijk dat u opdrachtgever bent. U bent degene die voor het traject betaalt. Waarmee we op het kostenaspect zijn gekomen.

De kosten van coaching hangen af van het aantal sessies, maal de sessieduur, maal het uurtarief van de coach. Onnodig te zeggen dat de variabelen die uiteindelijk het factuurbedrag bepalen enorm variëren. Sommige coaches hebben bijvoorbeeld de neiging om meer informatie over te dragen tijdens een traject dan andere coaches. En een aantal coaches neemt meer tijd voor de laatste fase van het coachingtraject waarin het om verankering en toepassing van het geleerde gaat. Hierdoor hebben zij gemiddeld meer sessies nodig dan andere coaches.

De gehanteerde tarieven lopen uiteen van honderd tot tweehonderd euro per uur. Alleen voor het topkader gelden hogere tarieven. Door de variatie in sessieduur, het aantal sessies en het tarief per uur kunnen de kostenramingen nogal uiteenlopen als u voor een gecoachte met een bepaald thema een coach zoekt.

Omdat het tarief niets zegt over de kwaliteit van de coach, is het zaak om vooraf goed na te denken welke kosten reëel zijn. Het meest praktische is om het functieniveau van de gecoachte te koppelen aan een maximum tarief van de coach. Uitgaande van de vooronderstelling dat hoe hoger de functie, hoe meer eisen er gesteld worden of hoe meer belang de organisatie heeft bij het reflectievermogen van de gecoachte. Is het criterium bijvoorbeeld 'een prettige werkomgeving', dan zijn die verschillen in tarief minder logisch. Dit kunt dan u in de voorselectie meenemen. Een en ander zal ook afhangen van het budget dat u ter beschikking staat of ter beschikking wilt stellen. Wanneer u deze piketpaaltjes heeft geslagen, kunt u gaan contracteren.

Het is niet onverstandig om een coach te laten contracteren door de afdeling HRM. Zij hebben kennis over wat gebruikelijk is, maar nog belangrijker is het dat er op deze manier centraal know-how opgebouwd wordt over coaches en specifieke aanpakken van coachingtrajecten. Die geaccumuleerde knowhow vormt weer de basis om goed beleid op het terrein van coachen te kunnen maken.

Bij contractering gaat het naast de standaarditems als tarief en aantal uren of sessies, ook om bijkomende kosten zoals zaal- en reiskosten, annuleringsvoorwaarden, de kosten van intake- of evaluatiegesprekken en procedures bij geschillen. Las bij lange trajecten van meer dan tien geplande sessies een tussenevaluatie in en laat de voortgang van dat traject afhangen van een positieve beoordeling van u als opdrachtgever of van HRM als professional op het vakgebied. Dit brengt ons bij de heikele driehoek ‘opdrachtgever, coach en gecoachte’.

◇ **Driehoek: opdrachtgever, coach, coachee**

Bij contractering is er sprake van twee verschillende overeenkomsten. Ten eerste de zakelijke overeenkomst waarbij vastgelegd wordt hoeveel uren tegen welk tarief en tegen welke voorwaarden gecoacht mag worden. Deze overeenkomst wordt door de coach en door een partij namens de organisatie getekend. Meestal is dat HRM, soms de opdrachtgever. Soms is het contract opgesteld door de coach, maar vaker, zeker bij grotere organisaties, gaat het om een standaard ‘inkooporder contract’.

Daarnaast is een inhoudelijke overeenkomst en wel tussen coach en opdrachtgever en/of gecoachte. In deze overeenkomst wordt het doel en soms ook de aanpak beschreven, naast randvoorwaarden als geheimhouding of rapportering. Dit laatste aspect kan overigens ook opgenomen zijn in het zakelijk contract.

We hebben al eerder geconstateerd dat verwachttingsmanagement tussen betrokkenen een grote rol speelt. Dat behelst vaak meer dan overeenstemming hebben over een doel. De manager kan als opdrachtgever allerlei nevenverwachtingen hebben. Hij kan bijvoorbeeld verwachten dat hij van de coach informatie krijgt over de coachee. Om een voldoende veilige leeromgeving voor de gecoachte te creëren, ligt het echter meer voor de hand dat de coach informatie uit de gesprekken met de coachee vertrouwelijk behandelt. Een helder contract helpt om van te voren te bepalen hoe, door wie en waarover na afloop geëvalueerd en gerapporteerd zal worden.

◇ **Resultaat meten**

Tot besluit van deze aflevering een paar woorden over het meten van resultaat en de evaluatie van de samenwerking.

Om het resultaat goed te kunnen meten, moeten de doelen ‘SMART’ geformuleerd worden, dus: Specifiek en Actief geformuleerd, Meetbaar en Realistisch en Tijdgebonden. Hoe ‘SMARTER’ de doelen zijn geformuleerd, hoe gemakkelijker je na afloop kunt meten of de doelen daadwerkelijk zijn gehaald. Bedenk wel dat het voor functiegericht coachen gemakkelijker is om ‘SMART’ te formuleren dan voor loopbaancoaching en personal coachen. Dus ook het meten van resultaat is in de laatste gevallen moeilijker.

De evaluatie van een coachingstraject kan belangrijke informatie opleveren. Om die informatie tastbaar te maken, zijn de volgende vragen belangrijk: herkent u de resultaten ook op de werkvloer? Voorzover u die resultaten herkent, hoe zorgt u ervoor dat de ingezette ontwikkeling zich voortzet? Neemt u het stokje van de externe coach over?

Een gesprek over dit soort zaken tussen u en uw medewerker is van belang om zicht te krijgen op

het rendement van uw investering. Eventueel kunt u ook de coach van uw medewerker bij dit gesprek betrekken, ook al rapporteert deze niet inhoudelijk over het traject. U krijgt dan enig zicht op hoe deze coach met uw medewerker heeft samengewerkt en wellicht krijgt u aanwijzingen over hoe het geleerde kan worden voortgezet.

Tot slot is er de vraag wat u verder doet verder met deze evaluatiegegevens. Vooral over het functioneren van de coach. De ervaring leert dat deze informatie bijna nooit systematisch verwerkt wordt. En dan wordt er dus geen knowhow opgebouwd over waar een coach echt goed in is en waarin minder. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een coach in het algemeen goed scoort maar weer niet bij een bepaald thema, zoals burn-out. Of het kan blijken dat een coach alleen maar goed scoort bij medewerkers tot een bepaald functieniveau. Dit soort gegevens kunnen zichtbaar worden als de evaluatiegegevens over de coach in een elektronische kaartenbak worden gestopt. Op die manier bouwt de organisatie kennis op over waar een bepaalde coach goed in is. Deze kennis zit dan niet meer in de hoofden van enkele medewerkers.

8. CONCLUSIE

We ronden deze aflevering af door terug te keren naar uw beginvraag. Bent u tijdens het luisteren iets tegen gekomen dat u in verband kon brengen met uw eigen vraag? Wellicht bent u aan het reflecteren geraakt naar aanleiding van een opmerking of heeft u een eigen associatie gemaakt. Misschien heeft u zelfs een nieuw inzicht gekregen. Vanuit het oogpunt van leren zou de vraag dan zijn: en wat gaat u daar dan concreet mee doen? Wat is uw eerstvolgende stap in uw ontwikkeling als coach?

OVER DE AUTEURS

Fer van den Boomen is zelfstandig gevestigd als managementcoach, leidt coaches op en publiceert regelmatig over het coachvak met boeken en artikelen. Hij is tevens lid ben van het bestuur van Stichting Coach! Hij is te bereiken via: boomen@xs4all.nl

Bart van Baarsen is directeur van Arjuna Coachbemiddeling, coacht managers op visievorming en keuzevraagstukken en participeert in de werkgroep van de beroepsvereniging Nobco en Stichting Coach voor het ontwikkelen van een gemeenschappelijk keurmerk voor coaches. Hij is te bereiken via info@arjuna.nl

OPEN OPLEIDINGEN

Bij iedere aflevering van *De Coachingbox* organiseert MultiMediaCoach in samenwerking met Van Harte & Lingsma een tweedaags programma rondom het desbetreffende thema. In het programma rond deze aflevering wordt dieper ingegaan op:

- De opbouw van een coachingstraject: start, tussentijdse terugkoppeling en afronding.
- Het voeren van een verwijsgesprek en klachtgesprek.
- De valkuilen voor coach, coachee en opdrachtgever.
- De inkoop en uitbesteding.

Deze tien tweedaagse programma's vormen een 'Leergang Coachen' die afgesloten wordt met een certificering van Stichting Coach! Eén-op-één-coaching: contouren vormt module vijf van deze Leergang Coaching MMC. Aanmelding via www.multimediacoach.nl of www.h-l.nl. Of direct via info@h-l.nl.

INCOMPANY TRAJECTEN

Vanuit het waardesysteem van uw organisatie zijn er open incompany opleidingen omtrent coachen op competenties/ ontwikkeling, individuele coaching en teamtrajecten voor team-competenties.

Info en aanvraag via: info@multimediacoach.nl of info@h-l.nl, ter attentie van Mirelle Cornet.