

Coachen op **MAAT**

Begeleiden
met een koel hoofd
en een warm hart

Ron van Deth



Uitgeverij: Kloosterhof BV
Napoleonsweg 128A
6086 AJ Neer
www.kloosterhof.nl

Eindredactie: Liesbeth Rienties
Vormgeving: Annemieke Peeters

1^e druk mei 2022

ISBN: 978 90 7887 6 35 9
NUR: 808

@ Copyright 2022, Kloosterhof Neer BV

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 enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Coachen op MAAT

Begeleiden
met een koel hoofd
en een warm hart

Ron van Deth

Inhoudsopgave

Inleiding	8
Deel 1 De basis	17
1 Het decor van coaching	18
1.1 Mensbeelden in coaching	18
1.2 Verschillende begeleidingsvisies	22
1.3 Psychotherapie en de lessen voor coaching	29
2 Basismethodiek coachen	38
2.1 Reflectief	38
2.2 Transparante, gezamenlijke besluitvorming	47
2.3 Andere kenmerken	52
3 Spelen met structuren	54
3.1 Is een structuur eigenlijk wel nodig?	54
3.2 De structuur binnen een coachtraject	55
3.3 De structuur binnen een sessie	60
3.4 Structurerende vaardigheden	62
4 Evalueren is leren	66
4.1 Evalueren als natuurlijk onderdeel	66
4.2 Jeetje, weer evalueren?	69
4.3 Vormen van monitoring	73
4.4 Reageren op evalueren	81
4.5 Stoppen als onverwachte vorm van evalueren	86
4.6 Hoe kun je het beste verwijzen?	88

Deel 2 De praktijk

91

Tien basisuitgangspunten

92

A. De Oriëntatiefase

93

5 De start: de aanmelding en het kennismakingsgesprek

94

5.1 De aanmelding

94

5.2 Het kennismakingsgesprek

95

5.3 Met elkaar verder?

103

6 Informatie verzamelen

109

6.1 De eerste indruk, volgen en sturen

109

6.2 Bij iedere coachee een uitgebreide intake?

120

6.3 De intake afsluiten

128

7 En psychische problematiek?

130

7.1 Psychische problemen in alle soorten en maten

130

7.2 Signalen van mogelijke psychische problematiek

133

7.3 Wanneer kun je het beste verwijzen?

141

B. De Verdiepingsfase

145

8 Coachvraag en werkhypothese: waar gaat het in essentie over?

146

8.1 De coachmatrix

146

8.2 Waar komen de accenten?

147

8.3 Samen een werkhypothese opstellen

150

8.4 En als jullie niet verder komen?

157

9 Doelen: hoe concreter hoe beter

162

9.1 Stippen op de horizon

162

9.2 Hoe kun je tot bruikbare doelen komen?

167

10 Van doelen naar uitvoering: het coachplan

175

10.1 Van doelen naar uitvoering

175

10.2 Drie faciliterende manieren

177

10.3 En als je suggesties niet in goede aarde vallen?

185

10.4 Het coachplan

187

<u>C. De Uitvoeringsfase</u>	191
11 De uitvoering	192
11.1 Persoonlijk-instrumenteel versus technisch-instrumenteel werken	192
11.2 Allebei als ideaal?	194
12 Persoonlijk-instrumenteel werken: coachende gespreksvoering	198
12.1 Drie camerapositions	198
12.2 Wat valt je op bij je coachee?	201
12.3 Wat merk je bij jezelf?	215
12.4 Wat gebeurt er tussen jullie?	221
13 Technisch-instrumenteel werken: methoden en technieken	230
13.1 Zijn er verantwoorde methoden en technieken?	230
13.2 Communicatietechnieken	236
13.3 Werkvormen, oefeningen en opdrachten bij de logische niveaus	241
13.4 Huiswerk om de winst van de sessies te verzilveren	249
<u>D. De Afrondingsfase</u>	256
14 Afronding en terugvalpreventie	257
14.1 Afsluiten	257
14.2 Terugvalpreventie en de afrondingssessie(s)	261
14.3 Afscheid	265
Een woord van dank	266
Verantwoording	267
literatuur	268
Register	274

Inleiding

*Wandelaar, er is geen weg,
de weg ontstaat in het gaan*



Dit boek gaat over individuele coaching. Daarmee bedoel ik vooral de situatie waarin een coach een traject begeleidt met één coachee (een-op-eencoaching). Zowel beginnende als meer ervaren coaches treffen er inspiratie aan om hun grondhouding en werkwijze op een hoger peil te brengen, ongeacht de begeleidingsvisie die ze hanteren. Het boek is primair bedoeld voor mensen die coaching als professie (willen) uitoefenen. Ook degenen die af en toe coachen zullen er het nodige van hun gading vinden. In meer algemene zin hoop ik met dit boek een steentje bij te dragen aan de verdere professionalisering van het vak van coach.

Het meest basale uitgangspunt van dit boek wordt verwoord in de bovenstaande regels uit een gedicht van de Spaanse dichter Antonio Machado. Ook voor coachees is er geen vaste weg richting verandering. De weg ontvouwt zich tijdens de coaching en als begeleider loop je een tijdje met hen op. Iedere keer weer een andere route.

Geen kant-en-klare recepten

Lezers vinden in dit boek geen kant-en-klare recepten. Alleen al omdat ik mensen daarvoor te verschillend vind. Iedereen wordt met een ander genenpakket geboren, heeft een andere levensgeschiedenis, staat anders in het leven en functioneert in een andere context. Elk individu verschilt wat betreft persoonlijkheid, temperament, intelligentie, levenservaring, opleiding, waarden, emoties, overtuigingen, talenten, behoeften, motivatie, wensen, verwachtingen, oplossingen, vragen, problemen, contexten, contacten, etc. In een coachsessie zit dan ook niet 'een mens' tegenover je, maar 'dit mens' met al zijn specifieke eigen-aardigheden.

Jij bent evenmin 'een coach', maar 'deze coach' met eveneens kenmerkende, unieke persoonlijke en professionele eigenschappen. Iedere coachee is anders, iedere coach is anders, ieder coachproces is daardoor anders. Je mag van jou als coach verwachten dat je voor deze interindividuele verschillen niet alleen oog hebt, maar dat je ze zoveel mogelijk als uitgangspunt neemt voor je professionele handelen. Met de ene coachee heb je gemakkelijk contact, met de andere komt dat moeilijker tot stand. De ene coachee wil concreet gedrag veranderen, de andere zoekt inzicht in zijn functioneren. De ene begeleidingsvisie werkt bij de ene coachee goed, terwijl een andere coachee er niets mee opschiet, etc. Daardoor gaat een coach met iedere coachee steeds een uniek traject aan. Coaching zal dus noodzakelijkerwijs 1001 gezichten hebben, of liever: zoveel gezichten als er coaches en coachees zijn. Het is *maatwerk*.



Vanaf het eerste contact ben jij als coach bereid je af te stemmen op en aan te sluiten bij je coachee zonder daarbij je eigenheid te verliezen. Je gaat als coach met andere woorden te werk als een *authentieke kameleon*, zoals dat wel wordt genoemd. Je stemt flexibel af op de kleuren van je coachee, maar wel binnen je eigen professionele grenzen. Zijn wensen en behoeften, zijn zienswijze en voorkeursaanpak moeten wel vallen binnen de reikwijdte waarop jij op authentieke wijze kunt aansluiten. Je veert met hem mee, voor zover je dat kunt en voor zover je dat professioneel verantwoord vindt. Het kennismakingsgesprek speelt daarin een cruciale rol. Wanneer jullie elkaar daar niet kunnen vinden, kunnen jullie er beter niet aan beginnen.

Psychotherapie als bron van inspiratie

Het vak van coaching is nog relatief jong. Onderzoek naar dit vakgebied is de laatste jaren sterk toegenomen (zie bijvoorbeeld De Haan, 2021). De omvang en diepgang hiervan zijn nog altijd niet te vergelijken met die van andere, al veel langer bestaande werkvelden zoals het maatschappelijk werk of de psychotherapie. Met de ontwikkelde kennis en kunde van deze aangrenzende domeinen doen coachopleidingen en een groot aantal coaches in de dagelijkse praktijk hun voordeel. In dit boek is dat niet anders. En dan verwijst ik eerst en vooral naar de psychotherapie. Het is een bron van kennis en inspiratie voor de coaching zoals ik die hier beschrijf.

Maar wordt coaching daarmee niet te zwaar? Coaching is toch geen psychotherapie! Dat laatste is absoluut waar. Coaches zijn geen therapeuten en moeten dat ook niet willen zijn. Therapeuten gaat het immers om het ondersteunen van mensen om hun psychische stoornissen te verhelpen of te verminderen. Het zijn met recht *hulpverleners* die vooral herstel en genezing beogen. Coaches gaat het veeleer om groei en ontwikkeling. Ze richten zich primair op 'gezonde' mensen die hun functioneren met name in een werkcontext willen optimaliseren. Daarbij verschillen de ontwikkelde kennis en ervaring, de duur en de grondigheid van opleidingen van beide beroepsgroepen ook nog aanzienlijk van elkaar.

Ondanks uiteenlopende opleidingen, contexten, doelgroepen, problematieken, vragen en doelen hebben beide beroepsgroepen in mijn optiek toch veel gemeenschappelijk. Ze zijn lid van dezelfde familie van 'begeleidingskundigen'. Therapeut en coach hebben beiden tot doel veranderingsprocessen bij mensen te faciliteren of op gang te brengen. Bij beiden gaat het om professionele vormen van doelgerichte, sociale beïnvloeding met communiceren als basisvaardigheid. Beiden maken gebruik van vergelijkbare psychologische processen en modellen, methoden en technieken met een optimale werkrelatie als basis. Daarbij bestaat psychotherapie uit een breed spectrum van begeleidingsvisies. Langdurige, psychodynamische begeleidingsvisies staan in de kern wat verder van coaching af dan bijvoorbeeld kortdurende, oplossingsgerichte benaderingen.

De laatste jaren zie je beide vakgebieden dan ook steeds meer naar elkaar toegroeien. Daarmee wil ik allerm minst aangeven – laat staan bevorderen – dat coaches zich op het terrein van de psychotherapie moeten begeven. Coaches behandelen geen psychische stoornissen. Ze missen er de specifieke kennis en ervaring voor en dienen daarom naar mijn mening in voorkomende gevallen bijtijds te verwijzen. Wel kunnen coaches volop gebruikmaken van de kennis en ervaring



die in de therapiewereld zijn ontwikkeld om coachees met hun vragen verantwoord te begeleiden. Ze kunnen een beroep doen op dezelfde werkingsmechanismen en instrumenten die therapeuten al decennia inzetten. Wel richten ze zich daarmee op een andere doelgroep met andere ('lichtere') vragen, mogelijkheden en behoeften. Coaches zijn zo vergelijkbaar met automobilisten die met hun personenauto's gebruikmaken van technologie die in de Formule-1 is ontwikkeld.

Daarom heb ik me in dit boek door een aantal kernbenaderingen of begeleidingsvisies (theoretische oriëntaties, hoofdstromingen, therapiescholen, richtingen of referentiekaders) laten inspireren, die niet alleen de psychotherapie beheersen, maar eveneens de coaching. Deels is het boek de neerslag geworden van de weg die ik de afgelopen decennia zelf ben gegaan: van iemand die ooit als psychologiestudent in de jaren zeventig van de vorige eeuw in de ban raakte van de psychodynamische stroming, daarna de cliëntgerichte begeleidingsvisie omarmde om vervolgens – jaren na mijn studie – de opkomst van de oplossingsgerichte en cognitieve-gedragsbenadering toe te juichen. Bij elke transitie geloofde ik met velen oprecht dat de nieuwe benadering eindelijk het verlossende antwoord zou geven. Iedere keer kwam ik bedrogen uit. Het was het toch niet helemaal...

Mede gesteund door onderzoek naar de effectiviteit van de verschillende begeleidingsvisies ben ik er inmiddels van overtuigd geraakt dat iedere visie haar eigen kwaliteiten heeft. Niet één is altijd geschikt voor iedere coachee, coach, vraag of problematiek. Tegelijkertijd raakte ik doordrongen van de veranderende rol van de 'expert'. Wie neemt die rol in coaching eigenlijk op zich: de coach of de coachee? Deels met de opkomst van herstelgerichte zorg en ervaringsdeskundigen in de ggz beseft ik steeds meer het belang van de wensen en behoeften, voorkeuren en opvattingen van coachees zelf. Steeds duidelijker drong tot me door dat de coachee 'het leidend voorwerp' behoort te zijn in ieder begeleidingsproces. Wie anders? Over wiens leven gaat het tenslotte?

De ontwikkeling die ik op theoretisch gebied doormaakte, impliceert dat ik in dit boek niet kies voor één begeleidingsvisie, maar voor een aanpak die de verschillende visies overstijgt. Mijns inziens vullen de verschillende kernbenaderingen elkaar aan en is er niet één die 'alles' voor iedere coachee in huis heeft. Sommige begeleidingsvisies hebben veel te bieden voor het relationeel bewerken van de binnenwereld en het contact met de coachee (psychodynamisch en cliëntgericht). Andere zijn weer sterker in actiegerichte procedures voor het veranderen van cognitie en concrete gedragingen (cognitieve-gedragsbenadering en oplossingsgericht) of het inzetten van de context (systeembenadering). De ene begeleidingsvisie past daardoor ook beter bij bepaalde problematiek, vraag of persoon dan de andere.

Jij hebt als coach je voorkeur voor en ervaring met een bepaalde begeleidingsvisie. In plaats van je te verbinden met één visie, pleit ik op dit gebied voor enige theoretische promiscuïteit. Dit boek heeft daarom een eclectisch karakter. Ik put uit verschillende bronnen en maak er ongeacht de herkomst gebruik van. Daarmee kun je als coach optimaal afstemmen op je coachee. De kunst is met je coachee te zoeken naar de weg, die het beste bij hem past. Aan het begin van het coachtraject maak je je begeleidingsvisie kenbaar aan je coachee, zodat hij kan bepalen of dat hem aanspreekt. Daarna maken coach en coachee steeds met elkaar uit of iets werkt of niet.



Niet theorieneutraal

Hoewel schooloverstijgend is het boek allerm minst theorieneutraal of 'objectief'. Naast verdiepende literatuur heb ik geput uit mijn eigen ervaringen en die van collega's en beginnende coaches, die ik in de loop der jaren heb mogen begeleiden. Linksom of rechtsom, geregeld komen mijn persoonlijke en professionele voorkeuren aan de oppervlakte. Natuurlijk liggen aan dit boek keuzes ten grondslag, die samenhangen met wie ik (geworden) ben.

Mijn persoonlijke ervaring dat je ondanks tegenslagen vaak zelf richting kunt geven aan je leven, heeft geresulteerd in een groot vertrouwen in het potentieel van mensen. Zelfs al heb je bijvoorbeeld een heftige jeugd achter de rug, jijzelf kunt bepalen hoe je met dit gegeven omgaat. Mensen hebben veel veerkracht en kunnen sterker uit een crisis tevoorschijn komen. Humor kan je door moeilijke periodes heen helpen en voor enige (zelf)relativering zorgen. Verder draagt dit boek de sporen van mijn geneigdheid liever te werken vanuit een wederkerig contact gebaseerd op overleg en samenwerking dan vanuit eenrichtingsverkeer met een sturende expertrol.

Ik voel me meer op mijn gemak bij harmonie en verbinding dan bij conflicten en confrontatie. Mijn (over)gevoeligheid voor autoriteiten of goeroes, die pretenderen te weten wat goed is voor anderen. En in het verlengde daarvan: beter overweg kunnen met scepsis en twijfel dan met dogma's en stelligheid. Mijn allergie voor 'zweverigheid' of ingewikkeld doen, waar het aardser en eenvoudiger kan. Mijn grotere vertrouwdheid met introversie en begrenzing dan met extraversie en ruimte; met serieus en gedegen dan met licht en speels. Mijn sterkere affiniteit met secundair reageren, 'analyse en structuur' dan met intuïtief reageren en 'emoties in het moment'. Of anders gezegd: met het langzame in plaats van het snelle denken.

Inhoudelijk worden in dit boek mijn wortels in de wereld van (klinische) psychologie, psychotherapie en psychiatrie zichtbaar; mijn besef van de tekorten en grenzen van (sociaal) wetenschappelijke benaderingen, maar tegelijkertijd onderkennen dat we beter niet hebben. Mits kritisch benaderd, vormt mijns inziens de sociale wetenschap de stevigste basis voor het professionele handelen van begeleiders, ook van coaches. Je treft in dit boek het duidelijkst de sporen aan van de cliëntgerichte en de cognitieve-gedragsbenadering. Stromingen die op hun eigen manier hun meerwaarde in de therapiewereld hebben bewezen.

Het zal lezers al gauw opvallen dat ook provocatieve en vooral oplossingsgerichte begeleidingsvisies geregeld voorbijkomen. Deze leggen sterk de nadruk op een voor de coachee gewenste situatie en minder op (het ontstaan van) zijn problematiek. Ze kiezen vaak voor een uitdagende – soms humoristische – insteek en laten goed zien dat ook in coaching meerdere wegen naar Rome leiden. En dat maakt een ander basisuitgangspunt van dit boek helder: er is niet één juiste manier om te coachen. Er is niet één manier om een veranderingsproces bij je coachee te faciliteren in de richting van een door hem gekozen doel. Dat hangt van jou en je coachee af.

Daarbij ben ik sterk beïnvloed door de opvattingen over 'wat werkt' in psychotherapie van onder anderen Barry Duncan en Scott Miller. Zij baseren zich weer voor een belangrijk deel



op het werk van Bruce Wampold (2015), die met meta-analyses aantoonde dat de bestaande begeleidingsvisies onderling nauwelijks verschillen in werkzaamheid. Ze ontleen hun werkzaamheid juist aan factoren, die ze gemeenschappelijk hebben. Daarnaast spreekt mij de *feedback-informed benadering* van Duncan en Miller sterk aan. Zij werkten voor psychotherapie uit, dat feedback een effectief en efficiënt principe is om de begeleiding van cliënten vorm te geven (zie bijvoorbeeld Duncan e.a., 2004; 2010; Duncan, 2011; Prescott e.a., 2017).

Een andere inspiratiebron is de psycholoog Anders Ericsson. Hij toonde met onderzoek aan dat met *deliberate practice* door ieder van ons veel te ontwikkelen valt. Zijn hoopvolle stellingname komt in het kort neer op het verlaten van de comfortzone (uitstijgen boven het vertrouwde, gemakkelijke niveau), maar wel met focus, heldere doelstellingen, een plan om die doelen te bereiken, een manier om de vooruitgang te meten en een manier om gemotiveerd te blijven (Ericsson & Pool, 2016). Specifiek voor therapeuten is dit verder uitgewerkt (zie bijvoorbeeld Rousmaniere e.a., 2017; Miller e.a., 2020). Een aanpak, die naar mijn idee ook heel relevant is voor coaches.

Maar wat bij mij past, hoeft niet bij jou te passen. De weg die ik ben gegaan in mijn leven en werk, is vast anders dan die van jou. Waaraan ik waarde hecht, is misschien voor jou minder essentieel. Wat mij inspireert, kan jou volledig koud laten. Lang niet alles wat in dit boek voorbijkomt, zal daarom bij jou en/of jouw wijze van coachen passen. Dat zou ook strijdig zijn met mijn pleidooi voor maatwerk als je alles in dit boek bij iedere coachee precies zo moet inzetten. Dit is daarom vooral een boek met mogelijkheden ('Zo kan het') en niet met geboden ('Zo moet het'). Jij als (beginnend) coach hebt vast voldoende stevigheid om de argumenten voor de keuzes in dit boek te wegen, er je eigen draai aan te geven en een manier van coachen te kiezen die jou met deze coachee in deze situatie beter lijkt. Met hoeveel overtuigingskracht ik het ook probeer te brengen, vrijwel niets in dit boek is voor ieder coachtraject, voor iedere coachee of coach noodzakelijk, laat staan gewenst.

Dat geeft je mogelijk wat lucht, want anders kan bij sommigen de moed weleens in de schoenen zinken: moet ik alles uit dit boek beheersen en toepassen? Moet ik dit allemaal bij iedere coachee gebruiken? Pffff... Nee, gelukkig hoeft dat niet en sterker nog: het is niet eens mogelijk! Daarvoor is de praktijk van coaching te veelzijdig en weerbarstig, zijn coachees en coaches te verschillend. Je zult als coach nog genoeg tegenkomen, waarop dit boek geen antwoord geeft. Verder is er geen coach ter wereld die alles wat ik hier aanroer, volledig in haar vingers heeft. Dat geldt voor mijzelf al helemaal niet... Bovendien beschrijf ik het meest uitgebreide, 'zwaarste' coachtraject met veel ins en outs. Voor nogal wat coachees is dat allemaal niet nodig en maken jullie als coach en coachee keuzes. Een ander punt is dat er ongetwijfeld aspecten in dit boek aan de orde komen, die je al lang bekend zullen zijn en/of waarmee je zelf ervaring hebt. Overslaan zou ik zeggen.

Daarom hoop ik van harte dat je fouten en hiaten in dit boek corrigeert en aanvult vanuit je eigen kennis en ervaring; dat je sommige elementen ervan ter harte zult nemen, andere naar je eigen wensen en behoeften zult omvormen en weer andere (hopelijk na enig reflecteren of



experimenteren) links zult laten liggen. Ook de werkwijze die ik hier uiteenzet is immers bedoeld om op je coachee toe te snijden, maar net zo goed op jezelf. Ook voor jou gaat het om coaching 'op maat'. De gekozen werkwijze past bij jou als persoon en professional. En dat is voornamelijk een kwestie van zoeken, uitproberen en evalueren. Vertrouw daarvoor in de eerste plaats op jezelf en pas in tweede instantie op dit boek. Anders gaat het niet werken, niet voor jou en niet voor je coachee.

Reflecteren op je handelen

Mede aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden probeer ik in dit boek te verduidelijken hoe je je coachee effectief (= met de grootste kans van slagen) en efficiënt (= zo kort mogelijk) kunt begeleiden. Vanzelfsprekend kun je niet alles voorzien en in de praktijk zullen jullie soms dingen moeten uitproberen zonder dat jullie zeker weten of dat succesvol zal zijn. Maar dat is wat anders dan gewoon maar beginnen en kijken waar het schip strandt. Coachen is niet alleen maatwerk, maar ook *vakwerk*. Ook al is het geen beschermd beroep, het vereist – vind ik – onder andere een bepaalde mate van methodisch handelen. Het basiskenmerk hiervan is, dat je je als coach zoveel mogelijk bewust bent van je handelen en dat gebruikt als basis voor je coaching. Of specifieker, dat je als coach *Weet Waarom je Wanneer Wat Hoe doet (4WH)*.

Dit verwijst naar het belang van reflecteren als meest elementaire vaardigheid van jou als coach. Kritisch kijken naar en verantwoorden van wat er in de coaching gebeurt en hoe je daarmee het beste kunt omgaan. Het expliciteren van denk- en handelwijzen van jou als coach, zowel tijdens een sessie als in een traject. Vervolgens kunnen jullie allebei bewust keuzes maken of – en zo ja, hoe – het anders kan of moet. Daarmee moet coaching geen kille, rationele aangelegenheid worden. De cliëntgerichte psychotherapeute en emeritushoogleraar Mia Leijssen typeerde therapie eens als een combinatie van een koel hoofd met een warm hart. Voor coaches geldt hetzelfde. Beide zijn in coaching onmisbaar en complementair. Het koele hoofd zorgt voor reflectie en evenwichtige keuzes. Het warme hart voor een optimale werkrelatie, empathie met en betrokkenheid bij je coachee. Ik heb haar rake typering dan ook als ondertitel van dit boek opgenomen.

Vraaggericht in plaats van aanbodgericht

Nogal wat coaches werken aanbodgericht. Vanuit hun begeleidingsvisie hebben ze een bepaalde zienswijze en aanpak te bieden. Ze zijn daarin opgeleid en/of hebben er de meeste expertise in ontwikkeld. De problematiek of vraag van hun coachees wordt in die mal geperst. Waarmee hun coachee ook komt aanzetten, altijd trekken zij bijvoorbeeld de RET uit de kast. Of ze zijn er heilig van overtuigd dat de antwoorden voor al hun coachees in hun jeugd liggen en beginnen daarom stevast ieder coachtraject met het uitpluizen van het gezin van herkomst van hun coachees. Of ze zetten altijd provocatieve coaching in, ongeacht de persoon van hun coachee. Wat past bij henzelf, moet ook maar passen bij hun coachees, zo lijkt de aanname van deze starre coaches. Impliciet gaan ze er daarmee van uit dat ze weten wat goed is voor hun coachees en waar de antwoorden te vinden zijn. Impliciet plaatsen ze zichzelf daarmee op een voetstuk als de alwetende expert. Zo'n aanbodgerichte begeleidingsvisie vind ik curieus voor een beroepsgroep, die het bevorderen van autonomie, eigenaarschap en zelfsturing van coachees beoogt.



In plaats daarvan pleit ik in dit boek voor een *vraaggestuurde begeleidingsvisie* met als basisgedachte: als je wilt weten waar je coachee baat bij heeft, vraag het hem dan. Ik stel dus voor om als coach uit te gaan van de basisvragen: Waar heeft mijn coachee behoefte aan? Wat kan hem in zijn situatie op weg helpen? Je beseft namelijk terdege dat jouw begeleidingsvisie niet zaligmakend hoeft te zijn en dat er meer manieren zijn om in de wensen en behoeften van je coachee te voorzien. Jouw begeleidingsvisie werkt alleen als zij wordt gedeeld door je coachee, als hij er volledig achter staat. Je beschouwt daarom het functioneren van je coachee als iets wat bijgestuurd moet worden en als een zwaarwegend gegeven om rekening mee te houden. Je coachee is immers het meest bepalend voor het bereiken van resultaten. Zijn actieve deelname is uiteindelijk doorslaggevend voor het succes. Of zoals Duncan en Miller constateren: hij is 'the heroic client' (Duncan e.a., 2004).

De nadruk ligt dus in beginsel niet op de *sturende rol* van jou als coach, maar op die van je coachee! Om hem daartoe in de gelegenheid te stellen, probeer jij als coach te achterhalen hoe hij zijn situatie ziet, welke verklaring(en) hij hanteert, wat hij belangrijk vindt om te veranderen, op welke manier(en) hij die verandering wil en kan realiseren. Al vanaf het eerste contact vraag je je af of – en zo ja, hoe – jij daar als coach bij kunt en wilt aansluiten. Je leidt door hem te volgen. Je poogt met andere woorden zoveel mogelijk door de bril van je coachee te kijken en hem vervolgens maatwerk te bieden. Je beweegt doorlopend mee en doet wat werkt voor je coachee. In de kennismaking bepalen jullie of deze aanpak kans van slagen heeft. Als jullie sterk van mening verschillen over de begeleidingsvisie, de verklaring en werkwijze, dan kan je coachee beter iemand anders zoeken.

In dit proces beschouw ik je coachee als een gelijkwaardige partner die *in beginsel* alles in huis heeft om zijn eigen weg te vinden. Hij is zich daarvan natuurlijk niet altijd bewust, hij heeft er niet meteen de juiste woorden voor en/of ziet wat hem te doen staat. Maar daar ben jij dan voor. Vanuit een samenwerkingsmodel is je coachee de katalysator van het coachproces. In lijn met de cliëntgerichte begeleidingsvisie is hij de expert met betrekking tot zichzelf en zijn leven en heeft hij het vermogen te ontwikkelen en te groeien. Jij probeert als coach dat vermogen te faciliteren. Daarin komt primair jouw expertise tot uiting.

Een aanzienlijk deel van de professionaliteit en effectiviteit van jou als coach ligt in het expliciet en systematisch zoeken van en inspelen op de levenswijsheid, overtuigingen, kennis en ervaring van je coachee. Je bent gericht op het opsporen en benutten van zijn expertise, veerkracht en wilskracht, sterke kanten en krachtbronnen bij hemzelf en zijn omgeving. Mede met de opkomst van de positieve psychologie en de oplossingsgerichte benadering gaat het in coaching immers niet (uitsluitend) om problemen en tekortkomingen (zie bijvoorbeeld Korthagen & Nuijten, 2015). In het verlengde daarvan creëer jij een optimistische sfeer, gebaseerd op positieve verwachtingen, erkenning, waardering en hoop op verandering.

Betekent dit dat je coachee alles zelf maar moet uitzoeken? Nee, want dan hoeft hij ook niet naar jou toe te komen..., luidt het simpelste antwoord. Uiteraard heb jij veel te bieden en kan het hem helpen als jij jouw perspectief naast dat van hem legt. Of wanneer je hem feedback geeft over zijn



functioneren of hem confronteert met bijvoorbeeld een verschil tussen wat hij zegt en wat hij doet. Of als je concrete opties noemt of zelfs advies geeft hoe hij met een bepaalde coachvraag aan het werk kan gaan. Jullie hebben dan wel eerst nadrukkelijk nagegaan of je coachee er – zo nodig aan de hand van jouw vraagstelling – niet zelf op kan komen. Zodra het weer enigszins mogelijk is, komt de regie weer in handen van je coachee.

Gezamenlijke besluitvorming en het belang van de werkrelatie

Steeds maken jullie samen in nauw overleg keuzes over inhoud en vorm van de coaching. Deze *gezamenlijke besluitvorming* versterkt op natuurlijke wijze de autonomie, eigenaarschap en zelfsturing van je coachee. Om te verzekeren dat je gedurende het hele coachtraject maatwerk blijft bieden, is het genereren en bespreken van feedback van je coachee ('metareflecteren') over de voortgang cruciaal. Dit vergroot de kans dat de zienswijzen en ervaringen van je coachee ook echt boven die van jou worden verkozen. Bovendien versterkt dit de samenwerking, wat een gunstige invloed heeft op de uitkomst. Tussentijds evalueren met je coachee over de aard en inrichting van de coaching heeft daarom een vaste plaats in een coachtraject. Het is een onmisbaar instrument om afstemming tussen jou en je coachee ten volle te realiseren.

Vanuit het besef dat uiteenlopende begeleidingsvisies tot het bereiken van de doelen van je coachee kunnen leiden, beschik je als coach idealiter over een behoorlijke theoretische reikwijdte en handelingsrepertoire. Met een zo breed mogelijk scala van verklaringskaders, methoden en technieken vergroot je de kans dat je je coachee kunt bieden wat hij nodig heeft. Het belangrijkste is echter, dat je als coach de meerwaarde onderkent van een *optimale werkrelatie*: het communicatief op elkaar afgestemd zijn, elkaars taal spreken, het volledig met elkaar eens zijn over doelen en taken in de coaching. Dat is een wezenlijke voorwaarde voor iedere vorm van coaching. Wanneer je coachee zich onvoldoende begrepen of geaccepteerd voelt door jou als coach (of omgekeerd!) zal dit de kans op resultaten sterk reduceren, vanuit welke begeleidingsvisie je ook werkt.

Net als een goede cliëntgerichte therapeut ben je daarom een meester in het vormen van een constructief contact met je coachee, in het actief luisteren en je verplaatsen in zijn beleavingswereld. Dat begint al vanaf het kennismakingsgesprek, waarin jij en je coachee expliciet nagaan of het wel voldoende 'klikt' tussen jullie. Dat 'klikken' verwijst allereerst naar de mate waarin jullie je bij elkaar op je gemak voelen. Dat betekent niet dat er geen meningsverschillen of misverstanden mogen zijn, maar wel dat er een bepaalde 'chemie' ontstaat. Anders wordt het niets. Als coach blijf je vervolgens gedurende het hele traject uiterst alert op jullie werkrelatie en maak je het tot een vast punt van jullie geregelde tussentijdse evaluaties. Alle stoplichten staan op rood, als je coachee aangeeft dat de coaching niet lekker loopt. Hoog tijd om grondig te bespreken wat er anders moet. Tot zover een aantal essentiële pijlers, die ik in dit boek verder zal uitwerken.

De opzet

Het boek bestaat uit twee delen. Het eerste deel heeft voornamelijk een inleidend, theoretisch karakter, terwijl het tweede deel de praktijk van coaching tot onderwerp heeft.



Deel 1 De basis gaat over de achtergronden en de methodiek van coaching.

In het eerste hoofdstuk schets ik het decor van coaching. Aan bod komen de mensbeelden van coaches en hoe die zich verhouden tot de verschillende begeleidingsvisies. Ook ga ik in op de werkingsmechanismen van psychotherapie en wat dat voor coaching betekent.

In het tweede hoofdstuk staat methodisch handelen als kernkwaliteit van coaches centraal. Methodisch coachen is reflectief, doelgericht, gestructureerd coachen met transparante, gezamenlijke besluitvorming. In de daaropvolgende hoofdstukken ga ik nader in op het gestructureerd werken in fasen en het tussentijds evalueren van de voortgang en de werkrelatie.

In Deel 2 De praktijk komt in chronologische volgorde het verloop van een traject aan de hand van vier fasen aan bod:

- In de *oriëntatiefase* bespreek ik het eerste contact, het kennismakingsgesprek, de intake en hoe je in deze fase kunt omgaan met mogelijke psychische problematiek bij je coachee.
- In de *verdiepingsfase* onderzoek je samen met je coachee waar het in essentie om gaat, hoe jullie daarna tot passende doelen en werkwijzen kunnen komen, en dat leg je vervolgens vast in een coachplan.
- Het stuk over de *uitvoeringsfase* gaat in op de wijze waarop je als coach jezelf als instrument inzet (persoonlijk-instrumenteel) en hoe je gebruik kunt maken van methoden en technieken (technisch-instrumenteel) om het veranderingsproces bij je coachee te ondersteunen.
- De *af rondingsfase* heeft als onderwerpen de wijze waarop je een traject kunt afronden en hoe je coachee terugval kan voorkomen.

Dit boek is geënt op het werk van een groot aantal auteurs, zowel uit de wereld van de coaching als uit andere vakgebieden. Om te voorkomen dat je als lezer van noot naar noot strompelt, heb ik het aantal verwijzingen in de tekst beperkt. In plaats daarvan staat aan het eind van dit boek een verantwoording en een lijst met de voornaamste literatuur.

Zij of hij?

Tot slot nog een enkel woord over het taalgebruik. Ik heb zoveel mogelijk geprobeerd vakjargon te vermijden of anders nader te omschrijven. Vooral in Deel 2 richt ik me direct tot jou als coach. Veel coaches zijn vrouwen. Daarom heb ik ervoor gekozen om voor de coach het persoonlijk voornaamwoord 'zij' te gebruiken. Met uitzondering van een aantal praktijkvoorbeelden hanteer ik voor de coachee doorgaans de mannelijke vorm. Dat zal de opmerkzame lezer in het voorafgaande trouwens al zijn opgevallen... Steeds kan waar 'hij' staat ook 'zij' gelezen worden en omgekeerd. Omdat coaching in dit boek voornamelijk samenwerken – als partners met elkaar optrekken – betekent, gebruik ik daarnaast dikwijls de meervoudsvorm 'jullie'. Daarmee worden zowel de coach als de coachee bedoeld.

Genoeg tot zover: tijd om aan het werk te gaan!



DEEL 1

De Basis

