

5. Coaching

Wat is het ?

Coaching is een stijl van begeleiden of leiding geven gericht op de ontwikkeling van individuen en teams. Bij coaching gaat het erom het zelflerend vermogen van mensen te stimuleren en potentiële kwaliteiten vrij te maken, opdat betere werkresultaten bereikt kunnen worden. Een coach biedt ondersteuning bij het wegnemen van persoonlijke leerblokkades en belemmeringen. Dit opent perspectieven en biedt zicht op nieuwe mogelijkheden en alternatieven. Mensen weten en kunnen vaak veel meer dan zij zelf of anderen van hen denken. Coaching als methode helpt je om bij je eigen kennis te komen en deze productief te maken.

Wanneer kun je het gebruiken?

In welke situaties?

Je kunt coaching gebruiken wanneer je meer wilt leren van een probleem of lastige situatie, en je je zelfvertrouwen en mogelijkheden wilt vergroten om met die situatie aan de slag te gaan. Coaching kan eveneens heel waardevol zijn als je kennis wilt verwerven bij oudere, ervaren deskundigen of wilt weten hoe je in je werk en organisatie moet opstellen. Deze functie van coaching wordt ook wel aangeduid met de term mentoring. Coaching als managementstijl wordt vaak gebruikt wanneer je als manager bijvoorbeeld meer uit je mensen wilt halen, een medewerker wilt ondersteunen bij het bereiken van zijn doelen of verandering van gedrag noodzakelijk is.

Bij welke vragen?

Coaching kan je helpen antwoord te vinden op vragen als:

- ∇ Hoe functioneer ik?
- ∇ Waarom gedraag ik mij op deze manier?
- ∇ Wat is mijn bijdrage aan het probleem/de situatie?
- ∇ Welke acties kan ik ondernemen om de situatie te veranderen?
- ∇ Wat wil ik graag bereiken?
- ∇ Hoe krijg ik dat voor elkaar?
- ∇ Waar loop ik warm voor en wat daagt mij uit?

Voor welke kennisprocessen?

Coaching draagt bij aan het internaliseren van expliciete kennis. De methode is gebaseerd op het leren door doen en het je 'eigen' maken van opgedane ervaringen. Ervaringen worden door coaching omgezet in persoonsgebonden kennis en bekwaamheden. Deze kennis kun je vervolgens gebruiken voor het aanpakken of oplossen van nieuwe problemen en situaties. Coaching levert daarmee ook een bijdrage aan het versterken van het probleemoplossend vermogen. Het aan de hand van vragen nadenken over en reflecteren op gebeurtenissen en je eigen handelen daarin zijn belangrijke onderdelen van een coachingsgesprek. De methode biedt hierdoor mensen de gelegenheid om greep te krijgen op hun denken en leerprocessen en hun functioneren te sturen in de gewenste richting (leerfunctie reflectieve vaardigheden en metacognities). Coaching levert een bijdrage aan de leerfunctie 'zelfregulatie van motivatie en

affecties' door aan te sluiten bij de thema's waar mensen warm voor lopen en intrinsiek gemotiveerd voor zijn om aan te werken.

Hoe werkt het?

Benodigdheden

- ∇ Een vaardige coach. Dit kan je eigen manager zijn, een interne coach (bijvoorbeeld een personeelsfunctionaris) of een externe coach van een adviesbureau. Belangrijk is dat de coach over de volgende vaardigheden beschikt:
 - actief luisteren en reflecteren;
 - de leerder zelf laten nadenken door het stellen van vragen;
 - non-verbale signalen oppakken;
 - belangstellend, kan zich inleven in de ander;
 - aanmoedigen en enthousiasmeren;
 - het zelfvertrouwen van de leerder versterken;
 - op verzoek informatie en kennis overdragen;
 - confronteren met behoud van relatie;
 - geduld hebben en de leerder zijn eigen proces laten doormaken;
 - vertrouwen hebben in de mogelijkheden van de leerder;
 - betrouwbaar;
 - de leerder eigen fouten laten maken;
 - zichzelf goed kennen en weten hoe hij overkomt.
- ∇ Een evenwaardige relatie tussen leerder en coach.
- ∇ Coach en leerder maken concrete afspraken over wat er in de coaching bereikt moet worden.
- ∇ Mogelijkheid om te experimenteren en van fouten te leren.
- ∇ Organisatiestructuur, -systemen en -cultuur waarin het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid en zelfsturing aangemoedigd wordt.
- ∇ Tijd en ruimte.
- ∇ Motivatie.

Werkwijze

De basisprincipes van coaching zijn het vergroten van bewustzijn en het opbouwen van verantwoordelijkheid. Bewustzijn wil zeggen dat je jezelf ontdekt en bij je eigen kennis komt: je bent je bewust van wat je doet, reflecteert daarop en kunt op basis van die reflectie je handelen voortdurend verbeteren. Het nemen van verantwoordelijkheid voor je denken en handelen maakt dat je je meer betrokken voelt bij je functioneren, hetgeen je prestatie positief beïnvloedt.

Bewustzijn en verantwoordelijkheid kunnen worden opgeroepen door het stellen van de juiste vragen. Daarbij gaat het er vooral om het denken van degene die je coacht te stimuleren. We schetsen een mogelijke aanpak die je als coach in een traject of gesprek kan gebruiken. Deze aanpak bestaat uit vier fasen:

1. *Het doel van de coaching (toekomstbeeld).*

Coaching begint altijd met het vaststellen van het doel van het coachingstraject of de bespreking. Het achterhalen van de vraag en motivatie van degene die om coaching verzocht, staat in deze fase centraal.

2. *Toetsen van het toekomstbeeld aan de realiteit.*

Hierbij gaat het om het objectief verkennen en waarnemen van de huidige situatie. Het toetsen van de werkelijkheid nadat het doel geformuleerd is heeft als voordeel, dat je je baseert op wat in de toekomst mogelijk is en welke stappen gezet moeten worden om dit ideaal te bereiken. Je laat je niet afleiden of beperken door wat in het verleden gedaan is of (on)mogelijk was.

3. *Onderzoeken van mogelijkheden en alternatieven.*

In deze fase worden zoveel mogelijk alternatieven bedacht om het doel van de coaching te kunnen realiseren. Het verzamelen van alle mogelijkheden zet aan tot nadenken en stimuleert de creativiteit.

4. *Besluiten tot en ondernemen van acties.*

Uit het brede scala aan mogelijkheden worden concrete stappen gekozen en ondernomen. In deze fase geeft degene die gecoacht wordt nauwkeurig aan wat hij gaat doen, hoe, wanneer, welke ondersteuning daarbij nodig is, hoe deze ondersteuning verkregen wordt, etcetera.

Wat levert het op?

Enkele belangrijke opbrengsten van coaching zijn:

- ∇ Een open en eerlijke organisatiecultuur
- ∇ Betere prestaties
- ∇ Betere relaties; hechte teamvorming
- ∇ Ontwikkeling en eigen maken van nieuwe kennis
- ∇ Verborgene talenten komen tot bloei
- ∇ Toegenomen zelfvertrouwen bij degene die gecoacht wordt
- ∇ Persoonlijke keuze en zeggenschap (verantwoordelijkheid)
- ∇ Persoonlijke groei
- ∇ Inzicht in jezelf en je functioneren
- ∇ Leren leren (metacognities; het vermogen hebben om jezelf te ontwikkelen)

Waar vind ik meer informatie?

- ∇ Kinlaw, D.C. (1994). *Confronteren, de moeilijkste vaardigheid van de coach*. In: Capita Selecta afl. 19. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- ∇ Lazon, A.H. (1994). *Mentoring & coaching: wat, hoe en waarom?*. In: Capita Selecta afl. 19. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- ∇ Verhoeven, W. (1994). *Leren coachen*. In: Capita Selecta afl. 19. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- ∇ Whitmore, J. (1995). *Succesvol coachen*. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen.
- ∇ IJsselstein, H. & Verhoeven, W. (1995). *25 Tips voor coaching*. Aarle-Rixtel: Associatie voor Coaching.