

Coachend (bege)leiden

Philippe Bailleur

Zelfstandig coach en adviseur

In heel wat organisaties zijn teamleiders nu (team)coaches geworden en heeft men functioneringsgesprekken tot coachings omgedoopt. Hiermee wil men de ontwikkeling van mensen nog meer centraal zetten. Immers, de mate waarin mensen zich professioneel ontwikkelen, is voor veel organisaties een manier om aantrekkelijk te blijven voor de markt. Ik denk hierbij aan de ontwikkeling van klantvriendelijkheid, innovatievermogen, creativiteit, kwaliteitsbewustzijn, ondernemerschap,... Daarenboven worden organisaties meer en meer geconfronteerd met ingrijpende veranderingen: fusies, overnames, afslankingen, strategische koerswijzigingen,... Ook hier blijkt de ontwikkeling van medewerkers cruciaal te zijn. Want een organisationele verandering vergt telkens weer vertaling tot op het niveau van de medewerkers. Ik verwijs hiervoor naar de woorden van Richard Barrett: "Organisaties veranderen niet, mensen veranderen."

Te vaak blijken veranderingen echter holle woorden omdat men er niet in slaagt om de vertaling tot op het niveau van de medewerkers te brengen. Goed bedachte plannen raken vaak niet verder dan "goed bedacht". Recent nog hoorde ik een directielid vertellen: "We hebben deze verandering goed aangepakt. Ze is voor het grote deel geslaagd. Alleen jammer dat we onze mensen niet mee hebben." De mate waarin leidinggevenden – direct of indirect – het gedrag van medewerkers kunnen beïnvloeden, is dus meer en meer een kernfacet van dat beroep aan het worden.

Moeten we dan allemaal psycholoog worden? Niet meteen, maar een bepaalde dosis interesse in hoe mensen in elkaar zitten, lijkt aangewezen. En net binnen dat kader worden leidinggevenden meer en meer uitgenodigd om hun coachingvaardigheden te ontwikkelen. Leren coachen is het

aanleren van een reeks vaardigheden. Ik denk hierbij aan doorvragen, herformuleren, feedback geven, veiligheid & vertrouwen creëren, ontwikkeldoelen bepalen,...

Maar bovenal is coachen een attitude, een houding. En wanneer de "trucjes" aangeleerd zijn maar de attitude niet is mee geëvolueerd... blijkt het toch niet te werken zoals verwacht. Er is dus meer nodig dan een andere functietitel en een set technieken.

Met dit artikel willen we meer inzicht verschaffen in waar coachen nu eigenlijk voor staat. Zoals je zal merken, gaat het vnl. over een houding die in verschillende contexten kan ingezet worden: bij het begeleiden van veranderprocessen, bij het ondersteunen van medewerkers, in het onderwijs,... of bij het begeleiden van sporters zoals in het voorbeeld hierna.

Tijdens een interview met Sir John Whitmore – een wereldautoriteit op het vlak van coaching – over de relatie tussen coaching en het begeleiden van sporters, antwoordde hij het volgende: "Als ik je tijdens een tennistraining vertel hoe je het racket moet vasthouden dan vertel ik je 'de juiste manier' om dat te doen. En die juiste manier is niet meteen 'de' juiste manier, maar de juiste manier voor de persoon die deze handleiding heeft geschreven. Binnen 10 jaar zal die handleiding vast iets anders voorschrijven. Wat ik – als coach – wil dat je doet, is dat je zelf ontdekt wat het beste werkt voor jou. Dat je het racket vasthoudt op de manier die het meest comfortabel voelt voor jou. En het is vooral dat zoekproces dat ik zal ondersteunen. Uiteraard lijkt dit eerder voor chaos dan voor uniformiteit te zorgen... maar dat wat je op je eigenste manier doet, doe je uiteraard beter. En dat geldt zowel voor een fysieke handeling zoals tennis maar evenzo in de werkcontext. Want als mensen daar iets kunnen doen op hun manier, dan zullen ze effectiever zijn. Bijvoorbeeld als iemand op een echte, authentieke manier iets verkoopt dan zal dat veel effectiever zijn dan als je zo iemand een voorgeschreven script zou laten volgen."



Coaching, therapie, advies,...?

Coachend werken wordt vaak verward met andere stijlen, namelijk adviseren en therapie. Laten we eerst die verschillende stijlen even naast elkaar zetten. Een eerste belangrijk onderscheid tussen coaching en advies is het gegeven dat een adviseur zich eerder opstelt als expert op het vlak van het voorgelegde probleem en/of de manier om het op te lossen (cf. 'de juiste manier' uit het interview met Sir J. Whitmore). Een coach⁽¹⁾ daarentegen co-creëert samen met de coachee⁽²⁾ een context en een proces waarbij de coachee stap voor stap bij zijn eigen vermogen en manier komt om zijn doel te bereiken. Dit is een eerste belangrijk onderscheid. Mensen die ergens tegenaan lopen, hebben wel eens de neiging om het oplossen van hun problemen uit te besteden. En mensen die graag hulp verlenen, hebben vaak de neiging om – al dan niet bewust – dit 'uitbesteden' aan te moedigen. Voor praktische, technische zaken kan dit een goede 'deal' zijn, maar voor meer psychologisch, relationeel getinte topics is dit niet of nauwelijks effectief. Let wel, beide stijlen zijn waardevol naargelang de aard van de situatie, laat daar geen twijfel over bestaan.

Als coach moet je dus in al je cellen geloven dat de coachee alles al in zich heeft om de uitdaging waar hij tegenaan loopt aan te kunnen pakken. Vergeet niet dat je bij het geven van advies de volgende impliciete boodschap communiceert: "Dat zal jij niet kunnen vanuit jezelf, ik leg het je wel even uit, ik toon het wel even voor of ik doe het wel even voor jou." Coachen is dus een "inside-out" proces, terwijl advies een "outside-in" proces is!

Een ander belangrijk onderscheid is dat tussen coaching en therapie. Coaches en therapeuten gebruiken vaak dezelfde vaardigheden en dezelfde technieken. Maar de focus bij het coachend begeleiden zit hoofdzakelijk in de toekomst. De aandacht ligt vooral bij persoonlijke ontwikkeling gekoppeld aan een duidelijk afgestemd doel. De aandacht van een therapeut gaat eerder naar het (emotionele) verleden. Therapie gaat meer over herstellen, terug 'gezond' leren functioneren en past vaak ook meer binnen een 'medisch' kader, bv. vertrekkende vanuit de ene of de andere stoornis. Let wel, als coach kan je ook aandacht geven aan het verleden, maar dan hoofdzakelijk vanuit een ontwikkelperspectief, in overeenstemming met de coachee en in relatie tot het vooropgestelde doel.

Als coach is het dus belangrijk om hierover duidelijk te zijn en waar nodig een coachee door te verwijzen of de coachingrelatie op een correcte manier af te ronden. Als leidinggevende betekent dit dat je bijvoorbeeld aangeeft dat je binnen het huidige ontwikkelthema je rol als coach niet verder kan oppakken. Vaak wordt dan een extern iemand aangesproken. Het bewaken van en transparant zijn over deze grens is voor beide partijen belangrijk.

Heel concreet betekent dit dat een coach met de coachee bij aanvang van de samenwerking zal scherpstellen wat het gewenste doel is en welke (on)bewuste issues er aan dat doel gekoppeld zijn. Samen zullen ze ook in kaart brengen wat het realiseren van dat doel uiteindelijk betekent voor de coachee en hoe dat concreet zichtbaar zal worden in het leven

Als coach moet je in al je cellen geloven dat de coachee alles al in zich heeft.

van de coachee. Immers, als dit niet duidelijk is, lopen ze beiden het risico om in het proces te verdwalen en geen of nauwelijks resultaat te bereiken. Het is

dan trouwens ook quasi onmogelijk om de mogelijke duur – die een investering van tijd en dus geld met zich meebrengt (en dit geldt ook voor een leidinggevende) – van de coaching te ramen. Die doelgerichtheid zal de coach gedurende het hele proces blijven bewaken door elke interventie op "nuttigheid" in relatie tot het vooropgestelde doel te onderzoeken.

Op basis daarvan leert de coach hoe hij zichzelf als "ondersteuner" het beste kan inzetten en leert de coachee meer over wat ondersteunend werkt of nuttig is in het realiseren van vooruitgang. Kortom, de coachee bepaalt de bestemming van de reis en zit aan het stuur. En als coach bewaakt je het kader waarbinnen kan of moet gewerkt worden en dit zeker als er sprake is van een driehoekscontract waarbij ook de doelen van de organisatie van belang zijn.

Wat doet een coach dan eigenlijk?

"Tja, bij een coach moet ik het dus eigenlijk zo goed als allemaal zelf doen... moeilijk kan dat dus niet zijn, coachen?" denken sommige mensen dan. Dat klopt voor een deel, een

(1) In dit artikel gebruik ik de term "coach" voor iedereen die op een coachende manier werkt. Dit kan een professionele coach zijn, een leidinggevende of een ander soort begeleider (bv. HR-partner, bemiddelaar, trainer, werkplekbegeleider,...).

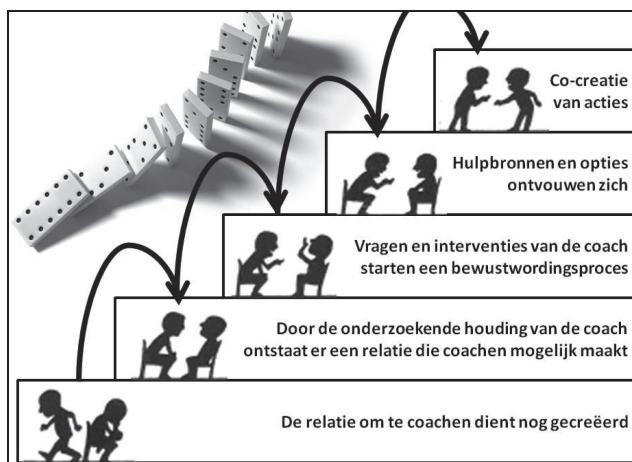
(2) In dit artikel gebruik ik de term "coachee" en "klant" door elkaar. Hiermee bedoel ik de persoon (hij of zij) die gecoacht wordt en dit los van je rol: professioneel coach, leidinggevende of een ander soort begeleider (bv. HR-partner, bemiddelaar, trainer, werkplekbegeleider,...).

belangrijk doel van een coach is immers het realiseren van meer 'zelfsturing'.

Tijdens het opleiden en begeleiden van coaches of managers die willen leren coachen in hun werkcontext, schrikt men meestal toch over hoe moeilijk het eigenlijk is om gezegd niets te doen en niets te willen. Zeker mensen die gewoon zijn om advies te geven, worstelen hier in het begin mee... en voor wie geldt dit niet? Vooral als je als leidinggevende de inhoud van het werk van je medewerkers goed kent, is "de (of eigenlijk mijn) juiste manier" een verleidelijke valkuil.

Vaak hebben we gewoon geen besef van wat er allemaal mogelijk is naast advies geven. Met het hieronder weergegeven schema willen we één en ander duidelijk maken. Het schema toont min of meer de evolutie die je doormaakt tijdens een coaching gesprek. Het toont schematisch wat de coach doet en wat het mogelijke effect is op de coachee. Stap voor stap diepen we dit proces vervolgens uit en verwijzen we naar de vaardigheden die bepalend zijn binnen elke stap.

Het eerste wat een coach doet, is een veilige gesprekscocon opbouwen waarbinnen de klant zijn vragen, onzekerheden en dergelijke ter sprake kan brengen. Binnen deze fase onthullen mensen iets over zichzelf en op basis van hoe de coach daarop reageert, voelen mensen heel subtiel of de coach te vertrouwen is, hen au sérieux neemt en vrij van oordeel is.



Dit doet de coach voornamelijk door waarderen en onderzoekend te blijven. En net dit helpt hem om verder inzicht te krijgen in hoe de coachee graag wil gecoacht worden, omgaat met uitdagingen en/of problemen (bv. wegpraten, in de schoenen van anderen schuiven, veralgemenen,...), zijn model van de wereld of referentiekader creëert, enz.

Vanaf dat moment is de coach helemaal op de andere gericht – met al z'n zintuigen en z'n intuïtie – en dit om zoveel mogelijk te leren over de coachee. Enige interesse in mensen is hier dus een noodzakelijke voorwaarde. Let wel, de coach gaat hier dus niet op zoek naar iets wat hij herkent bij zichzelf, naar een probleem waarvoor hij een coachingstechniek heeft geleerd of naar een probleem waar hij al een oplossing voor kent. Immers als je alleen maar een hamer ter beschikking hebt, dreigen alle problemen te worden herleid tot spijkers (A. Maslow). Net dat zorgt ervoor dat de coach het doel begint te bepalen en dan glijdt de coach op een subtiel manier in de rol van adviseur. In deze eerste fase ontstaat er dus stap voor stap een coaching relatie waarbinnen coach en coachee als partners aan de slag kunnen gaan. Zo zal de coach in een beginfase gericht herformuleren en aftoetsen met de coachee zodanig dat er een duidelijke agenda ontstaat. "Wat wil je precies bereiken? Waar wil je mee aan de slag? Waar wil je nu dieper op ingaan? Wat zit er in de weg? Wat is daar precies lastig aan voor jou? Hoe wil je dat we daarmee aan de slag gaan? Wat is – in ons gesprek tot nu – nuttig geweest? Wat verwacht je precies van mij?" zijn vragen die nuttig zijn in deze fase.

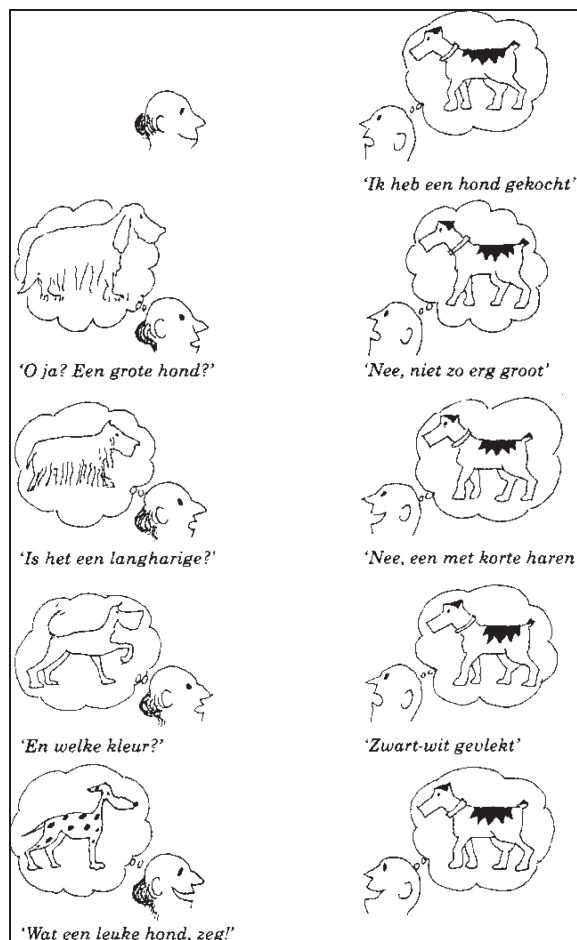
De figuur hiernaast geeft in die zin een mooi beeld van het kernpatroon waar een coach met z'n coachee telkens opnieuw doorgaat. Contact maken, op een onderzoekende manier het thema exploreren, vragen stellen, herformuleren, het doel scherpstellen, issues en interventies linken met het vooropgestelde doel. En dit alles vergroot stapsgewijs het bewustzijn van de coachee en zorgt dat zijn eigen hulpbronnen en vermogens geactiveerd worden. Net dit "inside-out"-proces, brengt de coachee in beweging, richting het doel dat hij wil bereiken...

Hoe doet een coach dat dan?

De meest cruciale competenties doorheen de hiervoor weergegeven fases zijn zonder enige twijfel actief luisteren, vragen stellen en directe communicatie. Deze vaardigheden worden permanent ingezet in relatie tot het vooropgestelde doel. In het luisteren bijvoorbeeld gaat de coach op zoek naar het reeds aanwezige – maar soms ondergesneeuwde – vermogen van de coachee, naar sterktes, naar opties en opportuniteiten om oplossingen en hulpbronnen te kunnen co-creëren,... De coach heeft hierbij oog voor de verschillende lagen van communicatie: de inhoud, de toonluidheid, de lichaamstaal, de woordkeuze. En bij het luisteren heeft de coach ook oog voor wat er niet gezegd wordt of voor wat er mogelijk is tussen de regels gezegd wordt. Dit vergt volle concentratie!

Daarbij checkt de coach regelmatig bij zichzelf of hij voldoende open blijft voor het referentiekader van de coachee. In onze dagdagelijkse communicatie hebben we immers te vaak de neiging om te denken dat we elkaar begrijpen. De coachee kan een gelijkaardig issue hebben als de coach bijvoorbeeld en toch kan dat voor de coachee op een heel andere manier in elkaar zitten. Ook hier weer een grote valkuil als je coacht als leidinggevende!

Want net dan is de valkuil voor “mindreading” of invullen heel groot. De cartoon hiernaast geeft dit op een treffende manier weer. Binnen dit kader hanteert een coach heel veel vragen. Vragen zijn als het ware hamer en beitel van de beeldhouwer. Niet de beeldhouwer bepaalt het beeld, maar de steen toont waar de beeldhouwer moet knippen en hoe. Het beeld ontvouwt zich onder de handen van de beeldhouwer.



De coach gebruikt vragen op verschillende manieren, om:

- Duidelijkheid of begrip te toetsen – “Bedoel je...?”
- Het proces verder vorm te geven en mogelijke pistes af te toetsen – “Ik herken drie mogelijke pistes, welke wil je eerst verder uitdiepen?”

- Af te bakenen of de focus te (her)leggen – “En wat is de link tussen wat je nu vertelt en het doel dat we zonet vooropstelden?”
- Eén en ander op scherp te zetten – “Dus als ik je goed begrijp, heb je het vnl. lastig met..., klopt dat?”
- Bewustwording en inzicht te stimuleren – “Ben je bewust van het feit dat je...?”
- Actie te initiëren – “Is dat voor jou een mogelijke manier om hiermee iets te gaan doen?”
- Z'n intuïtie te toetsen – “Wat zegt jouw buikgevoel?”
- Extra informatie naar boven te halen – “Kan je me daar iets meer over vertellen?”
- Het gesprek te verdiepen – “En wat betekent dat precies voor jou?”
- Om positieve beweging te initiëren – “Wat zou een krachtige manier kunnen zijn om...?”

Om verder te bouwen op de metafoor van de beeldhouwer, een beeldhouwer heeft verschillende soorten hamers, beitels, raspen,... en op basis van de structuur van de steen kiest hij bewust zijn materiaal. Een ervaren coach beschikt dus over een heel breed palet aan vragen en vraagstellingstechnieken waarmee hij aan de slag kan gaan. Hij weet ook heel goed hoe hij daarmee aan de slag moet gaan zodanig dat de vragen die hij gebruikt het coachingproces ondersteunen. Inderdaad, verkeerd gestelde vragen – qua tonaliteit, ritmiek, timing – kunnen de veiligheid en het vertrouwen in een vingerknip doen verdwijnen. De gestelde vragen starten dus vanuit die oh-zo-cruciale waarderende en onderzoekende houding en niet vanuit een oordelende of adviserende houding. De attitude van de coach straalt naadloos doorheen de techniek die wordt gebruikt. Daarom is coachen veel meer dan techniek!

Tot slot is de coach open en direct in zijn communicatie. Een coach heeft nood aan een rijke woordenschat zodanig dat hij de nuances van zijn klant kan begrijpen en kan terugkoppelen. Taalgevoeligheid is dus heel cruciaal. Als de coach zijn issue bv. als een “uitdaging” verwoordt, dan dien je het als coach ook als dusdanig te herformuleren. Ook al heb jij – vanuit jouw eigen referentiekader – de neiging om over “problemen” te praten. En tegelijkertijd zou het kunnen dat je al coachend merkt dat net die klant plots niet meer over een uitdaging praat, maar over een probleem begint te praten. Vaak betekent dit dat er iets verschoven is bij de klant of dat je een laagje dieper bent geraakt. Dit soort sensitiviteit is heel belangrijk om te kunnen coachen. De coach werkt dus met de taal en het referentiekader van de klant, stemt zich daarop af en is heel alert op nuances en verschuivingen in de taal van de klant. Daarenboven houdt een coach ook van taal en woorden. Hij beseft dat elk woord een innerlijke beleving kan activeren bij een klant en dat dat



bij iedereen op de een of andere manier een verschillend effect kan teweegbrengen. Zo ook durft de coach werken met metaforen en beelden die er vaak voor zorgen dat het perspectief van de klant plots kan veranderen, verdiepen, verbreden,...

Taalgevoeligheid is cruciaal.

z'n taal is de coach ook heel receptief voor het effect op de klant. Hij gebruikt taal om de relatie te verdiepen, inzicht te verwerven, actie te initiëren en soms ook om respectvol te confronteren, te provoceren maar dit zonder de coachingrelatie te ondermijnen.

en dit op zich opent vaak nieuwe opties om het vooropgestelde doel te bereiken. In

En wat levert dit allemaal op?

In het trappenschema (zie hiervoor) kan je al voor een deel zien wat het effect is van coaching: via bewustwording naar doelgerichte actie. Door het bewust inzetten van zichzelf als instrument, stimuleert de coach een bewustwordingsproces bij zijn coachee. Net dit maakt hulpbronnen vrij in de coachee, die hem vervolgens kunnen helpen om het vooropgestelde doel te bereiken.

Bij een "outside-in" benadering zie je vaak dat de coachee niet aan de slag is gegaan bij een volgende gesprek. Vaak is dat omdat de actiestappen niet zijn afgestemd op de eigenheid van de klant, niet kloppen met de waarden van de klant, subtiel (vaak met techniek zonder de juiste attitude) zijn opgelegd of afgedwongen, omdat het doel nog niet voldoende scherp is gesteld of de meest bepalende hindernissen nog niet zijn aangeboord. Het proces dan open op tafel leggen en samen – als partners – kijken wat er werkt en niet werkt, blijkt dan vaak een goede processtap... Immers, de coachee is ook mee verantwoordelijk voor het creëren van het coachingproces.

Een mooie oogst van een coaching is een aantal concrete en goed afgestemde acties in de richting van het vooropgestelde doel. Dat kunnen observatieopdrachten zijn om de bewustwording van de coachee te ondersteunen, bv. om meer inzicht te verwerven in de interne dialoog, het eigen gedrag, het effect van bepaalde contextfactoren of 'triggers', het effect van het eigen gedrag op anderen,... Of dat kunnen ook doe-opdrachten zijn die vaak heel concreet zijn: opzoekingswerk, oefeningen, invullen van vragenlijsten (bv. MBTI, MetaProfielAnalyse, Conflict Stijlen,...).

Ook dit is een proces van co-creatie die de coachee probeert te helpen om het vooropgestelde doel te realiseren. De link tussen die opdrachten en het doel van de coaching is dus best vrij transparant. Als de coach hier toch de ene of andere actie zou willen voorstellen, dan kan dat steeds in onderling overleg. Zolang de coachee zich maar vrij voelt om hiervoor te kiezen of niet, zolang de zelfsturing van de klant wordt gerespecteerd en zolang dat dit niet de overhand neemt, is het prima om als coach voorstellen te formuleren. Vaak heb je als coach immers veel meer kennis over wat er allemaal is aan mogelijke hulpbronnen. Die kennis kan je op een vrijblijvende manier inzetten. Het zou ongepast zijn om iemand iets te onthouden dat misschien erg ondersteunend zou kunnen zijn en dit omdat je denkt dat je dat niet mag als coach. De woorden "ik zou je iets willen voorstellen, maar voel je vrij om ermee aan de slag te gaan" passen binnen dit kader.

Als coach is het ook goed om een soort projectmatige en niet-vrijblijvende aanpak in te zetten om de coachee te ondersteunen in het boeken van vooruitgang. Bij elk volgend gesprek is het dus goed om het over voortgang, geboekte resultaten en/of nieuwe inzichten te hebben.

Op die manier slaag je erin om de verschillende coachings aan elkaar te rijgen in de richting van het vooropgestelde doel. Hier wordt dan meteen weer duidelijk hoe belangrijk het is om van in het begin een duidelijke focus te hebben. Het resultaat van coaching is dus velerlei:

- Het vooropgestelde doel – al dan niet bijgesteld doorheen de coaching – wordt bereikt.
- De coachee heeft meer inzicht verworven in de gedragspatronen die hem helpen en/of net hinderen om z'n doelen te bereiken.
- De coaching heeft ervoor gezorgd dat de zelfsturing van de coachee toegenomen is waardoor hij bepaalde gelijkaardige situaties makkelijker zelf zal aankunnen. Immers, de aanpak van de coach "nestelt" zich a.h.w. in de coachee waardoor hij zichzelf makkelijker kan coachen.
- De coachee heeft meer inzicht in de invloed van zijn omgeving en hoe hij daar iets mee kan doen.
- De coachee heeft meer inzicht in wat voor hem belangrijk is waardoor hij makkelijker keuzes kan maken.
- ...

Ter afronding

Als je ingehuurd of uitgenodigd wordt als coach dan heb je een duidelijke en afgebakende rol. Voor leidinggevenden is het echter niet altijd zo makkelijk. Naast de rol van coach,



heeft een leidinggevende ook andere rollen in te vullen (cf. de rollen van de manager – R.E. QUINN):

- Als leidinggevende moet je mensen ook aansturen en afrekenen op resultaten.
- Je moet zorgen dat er gewerkt wordt binnen de kaders en normen van de organisatie.
- Vaak moet je veranderingen doorvertalen die je zelf ook hebt te ondergaan.
- ...

Dit betekent dat je als leidinggevende moet leren welke rol je op welk moment best inzet enerzijds en dat betekent dat je ook best duidelijk maakt voor je medewerkers welke rol je zal inzetten. Sommige leidinggevers doen dit heel expliciet, anderen doen dit dan weer meer subtiel. Zo kan je een formeel gesprek waarbij je een slecht presterende medewerker wil aanspreken op zijn resultaten en hem ook wil aangeven dat hij een grens aan het bereiken is bijvoorbeeld doen aan een bureau, tegenover elkaar zittend. Hiermee onderlijn je heel duidelijk je rol als baas, chef, eindverantwoordelijke, ... Een coaching doe je dan bv. samen aan een tafel, naast elkaar zittend of in een gespreksruimte met makkelijk zittende stoelen. Meer en meer managers hebben trouwens een kleine vergadertafel in hun kantoor... Een manier die vaak krachtig werkt, is het voorleggen van de keuze: “Wil je dat ik je hierin coach of zou je liever hebben dat iemand anders je hierin ondersteunt?” Deze vraag vergt natuurlijk wat stevigheid van zowel de leidinggevende als de medewerker... en die openheid is er nog niet overal.

Een tweede afrondende opmerking betreft de impact van het feit dat je mensen ondersteunt en prikkelt in hun persoonlijke ontwikkeling. Persoonlijke ontwikkeling – ondersteund door coaching, training, therapie, ... – heeft namelijk ook een scherp kantje waar we toch even willen bij stilstaan.

Een mogelijk effect van persoonlijke ontwikkeling is dat een coachee op een andere manier zal omgaan met bepaalde situaties en mensen. Een medewerker, collega, vriend(in) of partner kan meer assertief worden, minder perfectionistisch, meer op zichzelf gericht, minder zorgend, ... Dit kan zich dus vertalen in de relatie met de mensen rondom de coachee. Het is dus belangrijk om bewust te zijn van het feit dat elk individu leeft in een context, in een netwerk.

Een effectieve coaching heeft dus ook vaak effect op de mensen rond de coachee. Soms zijn die daar ook echt blij mee, soms ook niet. Persoonlijke ontwikkeling kan er immers voor zorgen het pad van mensen anders begint te lopen. Soms weegt die verandering op de privérelaties, soms op de relatie met de werkgever, ... Sowieso probeert een coach dat gedurende het proces te onderzoeken, maar het

effect bij de coachee en/of op anderen kan je nooit van tevoren inschatten.

Ook opdrachtgevers dienen hier rekening mee te houden. Coachen valt immers niet binnen het kader van “iets regelen” of “iets maken”. Soms is het effect van coaching dus niet dat wat een opdrachtgever graag had willen zien gebeuren. Mensen die hun zelfsturing stap voor stap herwinnen of vinden, kunnen dus voor sommige andere mensen als lastig ervaren worden. Doordat coaching of een emancipatorische manier van leidinggeven heel effectief kan zijn op het vlak van ontwikkeling, vinden we het belangrijk om dat ook aan te stippen...

Het effect van een participatieve of emancipatorische managementstijl op het thuisfront werd me duidelijk tijdens een interview met Carl Beernaert, de zaakvoerder van alfaThuis, een dienstenchequesbedrijf dat een heel emancipatorische visie heeft op hoe ze willen omgaan met hun medewerkers. Door mensen te betrekken bij het reilen en zeilen van de organisatie, krijgen sommige mensen voor het eerst de kans om zich te laten horen, om vat te krijgen op hun werkelijkheid. Stap voor stap worden ze daardoor communicatiever en zelfbewuster. Dat helpt de medewerkers ook om op een effectieve manier in gesprek te gaan met de klanten van alfaThuis. En dat is bijvoorbeeld nodig als je als poetsvrouw iets wil afspreken met de klant. Ik denk hierbij aan het vragen naar beter poetsgerief (bv. borstel met langere steel) of het vragen om het speelgoed van de kinderen op te ruimen de avond voordien of ... of ... Door mensen relationeel vaardiger te maken, kunnen ze hun werk en de omstandigheden waarbinnen ze werken zelf afstemmen op een correcte manier i.p.v. allerlei regeltjes te bedenken die vnl. voor vervreemding zorgen tussen mensen... en net dit noodzaakt dan weer nog meer regeltjes. Het positieve effect van deze participatieve mensvisie op het werk, de relatie met klanten, de sfeer op het werk en de onderlinge relaties tussen collega's zorgt echter ook soms voor spanningen thuis. Want ook daar willen mensen dan – terecht – meer vat op hun leven...

Coaching



OVER DE AUTEUR

Philippe Bailleur

Is Coach & Adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company* – werkt al meer dan 10 jaar als coach voor verschillende profit & non-profitorganisaties. Vier jaar geleden werd hij lid van de International Coaching Federation (ICF). Deze internationale federatie biedt een kader om coaching te formaliseren en te professionaliseren en dit door het bepalen van Ethische Richtlijnen en Professionele Standaarden. Door dit kader krijgen zowel coaches als klanten (coachees, opdrachtgevers,...) een transparanter kader om met elkaar in zee te gaan. Evenzo wordt de verdere ontwikkeling van coaching – als professionele benadering – hier verder mee ondersteund. Meer en meer organisaties omarmen deze benadering. Zeker die organisaties die met innovatie en klantgerichtheid het verschil willen maken. Dit vergt in eerste instantie de ontwikkeling van bepaalde vaardigheden bij de leidinggevenden en directieleden van die organisaties. Maar dit vergt ook een meer ingrijpende verandering, met name van de organisatiecultuur. Enkel dan slagen managers of leidinggevenden er ook echt in om deze stijl ten volle in te zetten. En dan kunnen de vruchten van coaching pas echt geplukt worden. Gelukkig neemt het aantal organisaties toe waar op een coachende manier wordt leidinggegeven. Met dit artikel wil Philippe leidinggevenden en directieleden meer inzicht geven in waar coaching voor staat. Op die manier kan het kiezen voor coaching op een meer gefundeerde manier.

GERAADPLEEGDE BRONNEN:

- Ethische Richtlijnen en Professionele Standaarden van de International Coaching Federation:
www.coachfederation.org of www.coachfederation.be
- Rudy Vandamme: "Handboek Coachend Leiderschap. Beweging van binnenuit."
- Rudy Vandamme: "De Vork. Methodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling."
- K. Patterson, J. Grenny, D. Maxfield, R. McMillan, A. Switzler: "Influencer, The Power To Change Anything."
- Philippe Bailleur: "Ontwerpen van leertrajecten vanuit een coachend perspectief." – P&O praktijkblad – Sep 2009.
- Saskia Tjepkema, Luc Verheijen (red.): "Van kiem tot kracht. Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering."
- Richard Barrett: "Naar bedrijfsvoering met een ziel. Een Managementstijl die mens en wereld ten goede komt en winst geeft."
- Mary Beth O'Neill: "Executive Coaching with Backbone and Heart. A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges."
- R. Carkhuff: "Helping and Human Relations."
- R.E. Quinn: "Handboek managementvaardigheden."
- F. Schulz von Thun: "Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie"
- Interview met Carl Beernaert, zaakvoerder van alfaThuis (www.alfathuis.be) in het kader van de Licht op Lerengroep (VOV) "Ondernemen vanuit ontwikkelingswaarden".
- Sir John Whitmore op www.youtube.com met "Discover the way that works best for you.avi"