

COACHEN MET FOCUS

JEF CLEMENT

EEN INSPIREREND DRAAIBOEK VAN 7 DAGEN

Lannoo Campus



NUTSHELL

Nutshell doet wat de naam belooft: De kern van een onderwerp vangen in een notendop. Klein van formaat, maar groot van inhoud. Deze nieuwe reeks brengt actuele thema's en waardevolle kennis terug tot een beknopt verhaal.

Elk boek is geschreven door een auteur die het onderwerp al eerder grondig heeft uitgediept. Toch is er geen voorkennis nodig: Nutshell spreekt een taal die voor iedereen toegankelijk is, zonder vakjargon en zonder omwegen.

Nutshell is:

- Toegankelijk
- Vlot geschreven
- Actueel
- Compact
- Voor iedereen

INHOUD

Inleiding 7

Dag 1 - Exploreren 11

Dag 2 - Waarderen en bekrachtigen 22

Dag 3 - Betrokken confronteren 31

Dag 4 - Uitdagen 41

Dag 5 - Inspireren 50

Dag 6 - Toelaten en ruimte geven 58

Dag 7 - Ontspannen 70

Tot slot - Inspirerend coachen 78

Coachen in korte gesprekjes 87

INLEIDING

ZEVEN VAARDIGHEDEN DIE JE ALTIJD BIJ JE HEBT

Dit boek gaat over **zeven coachingsvaardigheden** die we niet ver moeten zoeken. Elk van ons heeft ze bewust of onbewust ter beschikking.

Het gaat over coachen vanuit onszelf als persoon, zonder bijzondere technieken, instrumenten of hulpmiddelen … niets in de mouwen, niets in de zakken! Begrijp dit niet verkeerd: er is niets mis met technieken en modellen.

De vaardigheden waarover we het hebben, zijn:

1. Exploreren
2. Waarderen en bekrachtigen
3. Betrokken confronteren
4. Uitdagen
5. Inspireren
6. Toelaten
7. Ontspannen

Je ziet het: dit zijn 'gewone' menselijke vaardigheden. Hoewel deze vaardigheden binnen handbereik liggen, is het tezelfdertijd niet evident om ze accuraat toe te passen.

In dit boek doen we het zo: zeven dagen, elke dag één vaardigheid. Zes dagen om iets op te bouwen, en een zevende om te ontspannen. Als je het oude scheppingsverhaal kent, herken je het ritme. Elke dag sluit af met een oefening: iets om meteen uit te proberen. Wie dieper wil gaan, vindt in *Inspirerend coachen* bij elke vaardigheid de uitgebreide bespreking, de voorbeelden en de oefeningen.

WAT IS COACHING?

Coachen heeft alles te maken met leren. 'Leren' is echter een term die vaak te eng begrepen wordt: we zijn geneigd om 'leren' te beperken tot technisch of intellectueel leren. Vaak verbinden we het met kennisoverdracht, met inhoudelijke expertise of vakkennis, maar kennisoverdracht is nu juist het leeraspect dat niet of slechts sporadisch aan bod komt bij coaching. Het soort leren waar we het bij coaching over hebben, beslaat een veel breder veld. Het gaat in onze definitie evengoed over relationeel leren, over het leren van vaardigheden, over gevoelsmatig leren, over het leren van nieuwe attitudes, het leren van nieuwe benaderingen, het ontwikkelen van nieuwe perspectieven, enzovoort.

Coaching gaat over kracht ontwikkelen en sluimerende mogelijkheden laten openbloeien. Het gaat om mensen stimuleren om anders te kijken, verder te gaan en meer te durven dan ze tot nog toe deden.

Uit het voorgaande volgt dat coaching eerder gericht is op oplossingen en op mogelijkheden, dan op problemen en op het verleden. Problemen zijn vaak wel een aanleiding voor een coachingsinterventie, maar ook niet meer dan dat. Coaching is vooral toekomstgericht.

Dit leidt tot de wat vreemde paradox dat een coach in feite minder geïnteresseerd is in het probleem van zijn coachee dan in de mogelijkheden die het probleem biedt om te leren en te groeien. Hij richt zich op de krachtbronnen die in de coachee en in de omgeving aanwezig zijn.

COACHEN BEGINT AL VOOR JE COACHT

Het uitgangspunt van coaching is: een sterk geloof in de mogelijkheid van de ander om zich te ontwikkelen en om situaties op te lossen. Als die mogelijkheid zoek is, gaat een coach er niet van uit dat die afwezig is, maar dat die 'afgedekt' en afgeschermd wordt door hindernissen, waar de ander niet meer overheen kan zien. Coaching is dan een instrument om die hindernissen te laten wegsmelten.

In die zin kunnen we zeggen dat voor een coach het werk begint vóór het begint. Zijn uitdaging bestaat erin om zich innerlijk zo in te stellen dat hij een beeld maakt van de coachee als van iemand die werkelijk wil, van iemand die nieuwsgierig is en bereid tot leren, van iemand die enthousiast kan zijn, van iemand die meer potentieel heeft dan hij laat zien of dan hij zelf ervaart.

Het voorgaande kunnen we samenvatten met de term: kwaliteit van aanwezigheid. Deze kwaliteit van aanwezigheid heeft te maken met een ontspannen instelling, benieuwd naar de ander, werkelijk contact makend, vanuit echtheid en betrokkenheid.

DAG 1

EXPLOREREN

Over de kunst om luisteren te laten spreken
Als je lukraak aan mensen vraagt wat de basisvaardigheden van een goede coach zijn, komt gegarandeerd in de top drie tevoorschijn: luisteren. Het lijkt de evidentie zelf: als we niet luisteren, als we niet echt verkennen wat de ander wil, hoe zou het gesprek dan ooit behulpzaam kunnen zijn?

Hoe evident dit ook lijkt, toch is werkelijk verkennen en luisteren een van de vaardigheden die het minst in de praktijk worden gebracht. Vaak denken we dat we luisteren, maar zijn we met onze gedachten al sprongen verder.

Een eerste basisvaardigheid van een coach bestaat erin dat hij de ander helpt om te verkennen. Belangrijke hefbomen bij dat verkennen zijn pure aandacht en werkelijke nieuwsgierigheid. Coaching is in eerste instantie 'onderzoekswerk': coach en coachee exploreren samen waar het om gaat. Ze stellen zich vragen, luisteren actief naar de antwoorden en kijken

nauwkeurig toe: ze verkennen de situatie, de mogelijkheden, de verwachtingen en wensen. De basisinstelling van de coach is daarbij: 'Ik ben benieuwd!'

Als je aan een kind vraagt: *'Wat wil je later worden?' En het antwoordt: 'Wielrenner', of: 'Verpleegster', of: 'Zakenman'.*
Dan kun je reageren met:
'Leuk', of: 'Is dat wel iets voor jou?'
Maar er ontstaat wellicht een heel ander gesprek als je vraagt: 'Wat trekt je daarin aan, vertel eens wat meer?'

Als je medewerker zegt: *'We hebben een probleem: we komen nooit klaar met de levering op de afgesproken tijd.'*
Dan kun je als chef reageren met: *'Wacht, ik kom zelf eens kijken.'*

Er gebeurt echter iets anders als je vraagt: *'Waar zit het grootste probleem waardoor de levering niet klaar zal zijn? Hoe kunnen we dit aanpakken?'*

Als een student zegt:
'Ik zie een oplossing voor dit vraagstuk.'
Dan kun je als leraar zeggen: *'Goed gewerkt.'*

Als je echter vraagt: *'Wat maakt dat deze oplossing werkt?',* dan nodig je de student uit tot een diepgaander verkenning van probleem en oplossingsstrategie.

Deze aanpak staat haaks op onze spontane neiging om problemen snel te willen oplossen. Mensen zijn 'oplossers'. Meestal willen we een probleem zo snel mogelijk van de baan en hollen we naar de eerste oplossing die in het vizier komt. Dat belet ons vaak om eerst echt het probleem te zien. En om werkelijk in de gaten te krijgen waar we eigenlijk naartoe willen.

Een ingenieur-productiemanager had twee directe medewerkers die voortdurend met elkaar in conflict kwamen. De man vertelde tijdens een coachingsgesprek uitvoerig over hoe beide mannen te werk gingen en over hoe ze er telkens in slaagden om naast elkaar heen te werken, elkaar het succes niet te gunnen en tegen elkaar in te gaan.
Hij vroeg zich af hoe hij in hemelsnaam het gesprek met hen beiden kon aangaan. Toen zei hij ineens: 'Het zijn twee goede mannen …' En: 'Ik ben bang dat dit niet goed komt … ik maak me zorgen over hen …'
Stilte …
Daarop vroeg de coach: 'Weten ze dat?'
'Wat?'
'Dat jij bezorgd bent?'
Stilte …
'Bedoel je dat het goed zou zijn om ze dat te zeggen?'
'Wie weet …'
'Goh, dat ik daar nooit aan gedacht heb … misschien moet ik ze dat gewoon zeggen …'

In dit voorbeeld ziet de manager een ingang die hij voordien nog niet had bedacht. Hij ziet ineens een mogelijkheid tot doorbraak door zichzelf de tijd te geven om zijn beleving van de situatie te verkennen, ingaande op de vragen van de coach.

Betrokken verkennen is zo luisteren dat je onder het verhaal de beleving, de overtuiging, de wens van de ander hoort. Zo luisteren dat de ander nauwkeuriger dan ooit naar zichzelf en naar de situatie kijkt en daar nieuwe dingen in ontdekt.

Mensen bloeien open als ze werkelijke belangstelling voelen. We kennen dit allemaal: als iemand met echte interesse ingaat op je ideeën, op je vragen, op je plannen of op je moeilijkheden, verhoogt je openheid en bereidheid om je te laten kennen. Het tonen van echte belangstelling is een krachtig instrument voor een goed coachingsgesprek.

HINDERNISSEN

Luisteren is echter niet evident als je geest niet vrij is. Wat is dan het probleem? Je kunt je aandacht niet aan de ander geven omdat iets in jezelf aandacht vraagt. Je bent verscheurd tussen je wens om de ander aandacht te geven en de eis die van binnenin komt om aandacht te schenken aan je eigen beslommeringen, aan de oplossing die je zo voor je ziet, of aan het ongelijk van de ander.

Geconfronteerd met dit soort dilemma, kennen we vaak maar één uitweg: we moeten kiezen. En dan kiezen we voor een van beide:

Ofwel geven we de voorrang aan ons eigen idee en we zeggen: 'Ik heb nu geen tijd', of: 'Ik denk dat je het zo moet doen, dat dit de beste oplossing is', of: 'Je ziet het helemaal verkeerd, je moet daar echt anders naar kijken.'

Ofwel vinden we dat we desondanks toch de aandacht aan de ander moeten geven: dan nemen we een schijn-luisterhouding aan, we knikken 'hm … hm …', maar we merken zelf – en de ander merkt dat ook – dat we er niet helemaal bij zijn, dat onze aandacht verdeeld is.

DE UITWEG:
MEERVOUDIG LUISTEREN

Er bestaat een uitweg uit dit dilemma. Die bestaat erin dat we beide elementen die onze aandacht vragen ernstig nemen en uitdrukken: mijn wil om te verkennen en te luisteren naar jou én naar de hindernis die me dat belet.

We noemen dit een dubbele boodschap of een meervoudige boodschap: *verwoord de hindernis én druk je belangstelling uit.*