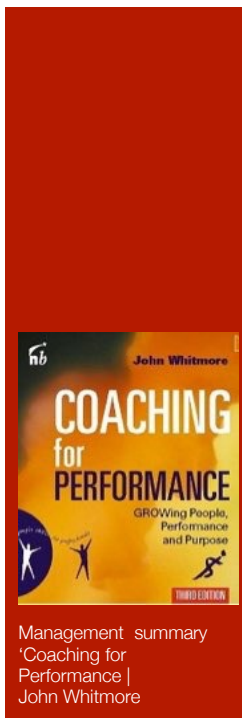


COACHING FOR PERFORMANCE

GROWing People, Performance and Purpose



Inleiding

Sir John Whitmore begon zijn carrière als autocoureur. In de jaren zestig reed hij op Le Mans en won zowel het Europese als het Britse kampioenschap voor toerwagens. In zijn inleiding geeft de auteur aan dat coachen meer is dan een mensgerichte stijl van leidinggeven. Het doel van het boek is te laten zien wat coachen in essentie is: waarvoor, wanneer, hoe en hoe vaak het kan worden gebruikt. Volgens Whitmore is goed coachen een vaardigheid, een kunst misschien, die inzicht en oefening vergt om zijn verbazingwekkende potentieel waar te kunnen maken.

Wat is coachen?

Tijdens de eerste verkenning van wat coachen is, merkt Whitmore op dat coachen meer gaat over *hoe* iets gebeurt dan over *wat* er gebeurt. En verder dat het vooral gaat over de relatie tussen de coach en de gecoachte en de manier van communiceren die daarbij gebruikt wordt. Het primaire doel is het verbeteren van de prestatie.

Whitmore stelt zijn opvattingen over coachen voor een belangrijk deel te ontleenen aan het werk van onderwijskundige en tennisexpert Timothy Gallwey. Diens boek 'The inner game of tennis', veroorzaakt in 1974 een revolutie in de wereld van professionele coaches in sport en bedrijfsleven. Met de term 'innerlijk' wordt verwezen naar de psychische toestand van de speler: *'de tegenstander in je eigen hoofd is sterker dan degene die aan de andere kant van het net staat'*. De belangrijkste opvatting over coachen is dat wanneer een coach een speler kan helpen zijn innerlijke belemmeringen voor een goede prestatie uit de weg te ruimen of te verminderen, er een onverwachte natuurlijke bekwaamheid tevoorschijn zal komen waarbij niet veel tech-

nische inbreng van de coach meer nodig is. Het wezen van coachen is het vrijmaken van iemands potentiële kwaliteiten zodat deze zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar bevorderen van leren.

Wat is presteren?

Het primaire doel van coachen is het verbeteren van prestaties. Echt presteren gaat volgens de auteur verder dan doen wat er van je verwacht wordt. Het is het tot uitdrukking brengen van potentiële kwaliteiten. Om dat te bereiken moet iemand de volle verantwoordelijkheid voor zijn handelen op zich nemen. Coachen is daarmee een managementstijl om de potentiële kwaliteiten en prestaties van anderen te optimaliseren. De ervaring leert dat met coachen prestaties kunnen worden bereikt die de verwachtingen van coach of manager overtreffen en waarvan de betrokkene zelf nooit had kunnen dromen. Organisaties bieden vaak talloze mogelijkheden om zelf gekozen doelen te bereiken en optimale persoonlijke groei te bevorderen. Wanneer je een managementstijl hanteert die op coachen is gebaseerd, is dat het begin van verandering. Whitmore wijst erop dat *presteren*, *leren* en *plezier* onverbrekkelijk met elkaar verbonden zijn. Wanneer een van de drie aspecten verwaarloosd wordt, zullen de andere twee daar vroeg of laat onder lijden. Om goed te kunnen coachen, moet de coach zorgen dat de gecoachte wil leren om beter te presteren.

Het kenmerk van verandering

Het antwoord op de vraag naar het *waarom* van coachen is: verandering. Niet alleen veranderingen in de mondiale concurrentie, de technologische omgeving en de professio-

nalisering van medewerkers, maar ook en vooral het groeiende bewustzijn bij de burger. Deze wil meer betrokken worden bij beslissingen die hem aangaan: op het werk en daar buiten. Beslissingen door instanties en gezagsdragers die voorheen van kritiek gevrijwaard waren, worden nu ter discussie en zo nodig aan de kaak gesteld. De meeste welkenkende mensen juichen deze ontwikkeling toe, ook als daardoor gevoelens van onzekerheid ontstaan. De baby-boomers hebben ervaren dat stabiliteit een illusie is. Wanneer een groot deel van wat we kennen en waarvan we houden, voortdurend in beweging is, wordt het een noodzaak om onze persoonlijke verantwoordelijkheid volledig op ons te nemen, als we willen overleven, aldus Whitmore. In plaats van zich door deze veranderingen bedreigd te voelen, moeten managers beseffen dat zij deze ook kunnen benutten door mensen verantwoordelijkheid te geven. Een beroep doen op iemands persoonlijke verantwoordelijkheid is een van de centrale aspecten van coaching.

De manager als coach

Whitmore wijst op de paradox tussen het sturingsconcept van de manager en de evidentie dat echte motivatie van binnenuit komt. De manager hanteert macht, geeft opdrachten en aanwijzingen en motiveert door via salaris en promotie te belonen en te straffen. Het sturingsconcept van de coach is de relatie tussen coach en gecoachte. Deze relatie wordt gekenmerkt door samenwerking, vertrouwen, veiligheid en minimale druk. Op die manier kan de intrinsieke motivatie van de gecoachte vergroot worden. Verder kan coachen helpen om motivatie om te zetten in effectief handelen. Dit roept de vraag op of een manager ook een coach kan zijn. Whitmore beantwoordt de vraag met een volmondig 'ja', met als toevoeging dat dit van de manager in kwestie integriteit, empathie, en objectiviteit vraagt, en vooral de bereidheid om medewerkers fundamenteel anders te benaderen.

	Uitgelegd	Uitgelegd en voorgedaan	Uitgelegd, voorgedaan en ervaren
Onthouden na 3 weken	70%	72%	85%
Onthouden na 3 maanden	10%	32%	65%

Whitmore hanteert het zogenaamde communicatie-continuüm om duidelijk te maken dat coachen als stijl van leiding geven niet zozeer het midden is tussen commanderen en met rust laten, maar dat coachen een andere dimensie vertegenwoordigt en die is dat beiden - coach en gecoachte - verantwoordelijk zijn voor het presteren.

Van alle taken waaraan managers doorgaans te weinig toekomen, is de belangrijkste de ontwikkeling van hun medewerkers. Door opleiding en ontwikkeling alleen maar uit te besteden aan professionele trainers kom je er, volgens Whitmore, niet. In de ideale situatie kent de coachende leider bij benadering evenveel gewicht toe aan prestatieverbetering, als aan de ontwikkeling van de medewerker op de langere termijn. Wanneer een manager zijn medewerkers coacht, nemen deze in hun groeiende ontwikkeling meer verantwoordelijkheid op zich, waardoor de manager niet alleen de handen vrij krijgt om meer te coachen, maar ook om aandacht te besteden aan vraagstukken van hogere

orde. Mensen laten groeien is daarmee voor de manager eerder een kwestie van verlicht eigenbelang dan van idealisme.

Het doel van coachen

Verantwoordelijkheid nemen en intrinsieke motivatie komen beide van binnenuit en kunnen niet van buitenaf worden opgelegd of afgedwongen. Met coachen kun je ze wel naar boven halen. Er is volgens Whitmore echter nog een ingrediënt nodig als grondstof voor coachen naar betere prestaties en dat is *bewustzijn*. Bewustzijn is het resultaat van gerichte aandacht, concentratie en helderheid. Whitmore stelt dat de kwaliteit van ons bewustzijn verbeterd kan worden door gerichte aandacht en oefening. Toegenomen bewustzijn leidt tot een helderder waarneming en is de basis om te bepalen wat belangrijk is. Bewustzijn richt zich op zaken buiten ons, maar ook op onszelf. Het omvat dus ook zelfbewustzijn, met name het herkennen wanneer en hoe emoties of verlangens de eigen perceptie vervormen. Zo is het bij het ontwikkelen van fysieke vaardigheden van cruciaal belang dat je je bewust bent van de lichamelijke gewaarwordingen.

Bewustzijn is weten wat er om je heen gebeurt.

Zelfbewustzijn is weten wat je ervaart.

Bewustzijn en verantwoordelijkheid zijn twee essentiële zaken die in elke activiteit van belang zijn om te kunnen presteren. Deze innerlijke factoren bepalen de attitude of mentale instelling en vormen de sleutel tot elke prestatie.

Met een verwijzing naar de uitkomst van onderzoek van Britse atletieklegende David Hemery (in 1968 olympisch kampioen 400 meter horden) dat de geest de sleutel is tot topprestaties, benadrukt Whitmore het mentale aspect. Kennis en ervaring zijn in organisaties het equivalent van techniek en een goede conditie in de sportwereld. Beide vormen echter geen garantie voor een plaats aan de top. De beste manier om een goede mentale instelling te ontwikkelen en in stand te houden, is door in de dagelijkse gang van zaken voortdurend aan het vergroten van bewustzijn en verantwoordelijkheid te werken. In de sport zijn het verlangen naar zelfrespect en eigen identiteit belangrijke bronnen voor de eigen motivatie. In het bedrijfsleven zijn zelfrespect en eigen identiteit ook belangrijke drijfveren, naast *reële verantwoordelijkheid en keuzevrijheid* en de diepe wens om *echt een bijdrage te leveren*. De boodschap is dat een organisatie die zijn medewerkers reële verantwoordelijkheid en de kans geeft om het gevoel van eigenwaarde te ontwikkelen er weinig moeite mee zal hebben om zijn medewerkers te motiveren.

De goede vragen

We weten inmiddels dat de geest de sleutel is tot motivatie. Maar wat is de sleutel tot de geest? Het antwoord: *de vraag*. De vraag richt de aandacht en vergroot het bewustzijn. Een voorbeeld: 'Wie neemt deze taak voor zijn rekening?', 'Hoe weet je zeker dat je dit op tijd afkrijgt?', 'Zit er een element in waarover jij je onzeker voelt?', etc. zijn vragen die niet alleen verantwoordelijkheid genereren, maar de gecoachte ook bewust maken van andere factoren. Kortom, bewustzijn en verantwoordelijkheid worden meer vergroot door vragen te stellen dan door instructies te geven. Open vragen die een beschrijvend antwoord verlangen, zijn hierbij effectiever dan gesloten vragen. Hieruit volgt dat een goede

coach zijn verbale interactie veelal in de vragende vorm moet gieten. En voor de coach zijn de antwoorden van ondergeschikt belang. Het gaat erom dat de coachee beseft wat hij nodig heeft en waarop bijvoorbeeld zijn keuzes zijn gebaseerd. De beste vragen om het bewustzijn en de verantwoordelijkheid te vergroten, zijn concreet en vragen waar mogelijk om een kwantificering. Waarom- en hoe-vragen worden in eerste instantie afgeraden, omdat zij kritiek kunnen suggereren. Waarom-vragen kunnen beter geformuleerd worden als: 'Wat zijn de redenen om ...?', terwijl hoe-vragen vervangen kunnen worden door: 'In welke stappen ...?'. In beide gevallen krijg je meer concrete, feitelijke antwoorden. Door als coach de vragen vanuit het algemene steeds meer toe te spitsen op bijzonderheden, richt je de aandacht en haal je mogelijk belangrijke, onderbelichte factoren of blinde vlekken naar boven. Een goede coach zal geneigd zijn om bij de belangstelling of gedachtegang van de ander aan te sluiten en tegelijkertijd in de gaten te houden hoe die zich verhoudt tot het onderwerp van gesprek als geheel. De coach houdt als een regisseur oog op het proces en zal – veelal via een goede vraag – ingrijpen, wanneer het doel uit het oog verloren dreigt te worden.

De rol van de coach

Een coach is dus niet iemand die problemen oplost, doceert, advies of instructies geeft of zelfs maar inhoudelijk deskundig is. Hij of zij is een klankbord, een helper, een begeleider, kortom iemand die de gecoachte meer bewust maakt. Op de vraag of een coach over ervaring of technische deskundigheid moet beschikken ten aanzien van het terrein waarop hij coacht, antwoordt Whitmore ontkennend.



De vele voordelen van goede coaching

- Betere prestaties en productiviteit
- Personeelsontwikkeling
- Beter leren
- Betere relaties
- Betere kwaliteit van de arbeid
- Meer tijd voor de manager
- Meer creatieve ideeën
- Beter gebruik van mensen en middelen
- Sneller en effectiever reageren in noodsituaties
- Grotere flexibiliteit en betere aanpassing aan veranderingen

In principe leidt iedere inbreng van deskundigheid door de coach tot een aantasting van de verantwoordelijkheid van de gecoachte. Het bezitten van technische deskundigheid staat het coachen al snel in de weg, zoals blijkt uit het voorbeeld van de skicoaches die betere, meer fundamentele tennisinterventies blijken te geven dan tenniscoaches. Deze coaches laten zien dat problemen alleen fundamenteel kunnen worden opgelost wanneer zij op een dieper niveau worden ingestoken dan waarop zij zich manifesteren.

Competenties

Om op dat diepere niveau in te steken, zijn verschillende coachende competenties van belang. In de eerste plaats de vaardigheid tot het stellen van open, op beschrijving gerichte vragen. Een kalme, niet-kritische toon maakt daarbij de muziek. In plaats van suggestieve vragen te stellen, is het beter een suggestie te doen. Dat bevordert de eenduidigheid en transparantie van de communicatie. De vragen moeten verder zoveel mogelijk aansluiten bij de zienswijze, beleving en gedachtenwereld van de gecoachte. Indien de coach te veel inhoudelijk stuurt, zal de verantwoordelijkheid van de gecoachte afnemen. Durf er als coach op te vertrouwen dat als het proces van coachen goed is, de gecoachte zelf eventuele tekortkomingen in de uitkomst of het resultaat zal ontdekken.

Goed waarnemen, contact houden, letten op intonatie, oog hebben voor lichaamstaal etc. zijn allemaal van belang. De woordkeuze van de coachee kan veel onthullen: de overheersende aanwezigheid van negatieve termen, een verschuiving naar formeel taalgebruik of kinderlijke uitdrukkingen hebben allemaal een verborgen betekenis. Spiegelen en zaken terugkoppelen (feedback geven) zijn tenslotte belangrijk om zaken te toetsen en de ander bewust en verantwoordelijk te maken.

Het is essentieel dat de coach werkelijk open staat voor het antwoord van de gecoachte. Werkelijk luisteren en kunnen erkennen wat de ander bedoelt, zijn onmisbare kwaliteiten. Een kritisch observatie van Whitmore: 'onze obsessie met onze eigen gedachten en onze drang om te praten, zijn heel sterk' en de daarbij behorende aanbeveling: 'we zouden twee keer zoveel moeten luisteren als praten, omdat we twee oren en maar één mond hebben'

Projectie en overdracht

Een goede coach zal verder zijn eigen zelfbewustzijn gebruiken om zorgvuldig in de gaten te houden hoe hij – emotioneel en/of verstandelijk – reageert op de ander. Dit om te voorkomen dat zijn noodzakelijke objectiviteit en onpartijdigheid als coach gevaar lopen. Bewustzijn van het feit dat onze communicatie wordt gekleurd door ons eigen psychische verleden en onze vooroordelen is hier van belang. Projectie en overdracht zijn de psychologische termen voor de vervorming die iedereen die coacht of leiding geeft, moet leren herkennen om deze tot een minimum te kunnen beperken. Hieronder de omschrijvingen van de begrippen:

- **Projectie** houdt in dat je positieve of negatieve eigenschappen of kenmerken van jezelf op een ander projecteert of in een ander waarneemt.
- **Overdracht** is de projectie van gevoelens, wensen en verwachtingen uit een eerdere relatie op een ander persoon. Zo kunnen in de relatie tussen coach en coachee problemen en onbewuste gevoelens een rol spelen die de coachee heeft ten aanzien van gezagsverhoudingen.

- **Tegenoverdracht** Dit gebeurt wanneer iemand in een gezagspositie, een manager of coach, op grond van zijn eigen geschiedenis onbewust zo op de overdracht van de coachee reageert dat hij de afhankelijkheid of het verzet van de ander bekrachtigt.

Een goede leidinggevende of coach zal zijn eigen neigingen onderkennen en de effecten van de overdracht compenseren, bijvoorbeeld door doelbewust te trachten de ander meer macht te geven.

Vragen in de juiste volgorde

Coachen kan heel informeel gedaan worden, zozeer zelfs dat de betrokkene niet eens weet dat hij gecoacht wordt. Coachen is dan gewoon een manier van leiding geven. Aan het andere uiteinde van het spectrum ligt het coachende gesprek dat zo opgezet is dat het doel en de rollen heel duidelijk vastliggen. Whitmore stelt dat in een meer formeel coach-gesprek vier categorieën vragen te onderscheiden zijn:

- **Goal:** vaststellen van de doelen voor de korte en lange termijn.
- **Reality:** toetsen van de werkelijkheid om de huidige situatie te evalueren.
- **Options:** in kaart brengen van de opties en alternatieve strategieën of handelwijzen.
- **Will (of Workplan):** expliciet maken wat er moet worden gedaan, wanneer en door wie, en het op de proef stellen van de wil om het daadwerkelijk te doen.

De beginletters van deze categorieën vormen het acroniem **GROW**. Ingegeven door ervaringen uit de trainingspraktijk waarschuwt de auteur dat GROW weinig waarde heeft als het niet plaats vindt binnen de context van bewustzijn en verantwoordelijkheid. De auteur: 'het sterkste argument om je in een coachend gesprek aan de GROW-volgorde te houden is dat het werkt!'

GROW: Goals

Bij het coachen beginnen we een sessie met vast te stellen wat het doel van de bespreking is. Vragen die hierbij horen zijn:

- Wat zou je graag met deze sessie willen bereiken?
- Ik heb een half uur beschikbaar, hoe ver zou je in die tijd willen komen?
- Wat hoop je op te steken van deze sessie?

We komen nu bij het doel of de doelen die met het concrete vraagstuk verband houden, en daarbij moeten we een onderscheid maken tussen *einddoelen* en *streefdoelen*. Een einddoel is de uiteindelijke doelstelling – de gouden medaille winnen, promotie krijgen – en die heb je zelden helemaal in de hand. Een streefdoel betreft het prestatieniveau waarmee je naar je eigen mening een heel goede kans maakt om het einddoel te bereiken. Dit ligt grotendeels binnen je eigen macht. Voortbordurend op de gebruikte voorbeelden zijn streefdoelen bijvoorbeeld het lopen van de marathon onder de 3 uur en het binnenhalen van die ene super-account. Het belangrijkste is dat je je veel makkelijker voor een streefdoel inzet en daar de verantwoordelijkheid voor neemt, omdat dat binnen je invloedssfeer ligt. Voor een einddoel geldt dat in mindere mate. Het einddoel levert de inspiratie. Het streefdoel maakt het concreet.

Bij het vertalen van top-down doelen naar lagere niveaus in de organisatie is het van belang dat degenen die de doelen moeten realiseren de kans krijgen om zich die doelen eigen te maken. Zelfs als een bepaald doel een absolute vereiste is, is het nog steeds mogelijk om met coaching te bevorderen dat de ander zich achter dit doel schaaft. De waarde van keuzevrijheid en verantwoordelijkheid voor de eigen motivatie mogen nooit worden onderschat. Een manager doet er verder verstandig aan om de zelf geformuleerde doelstelling van een medewerker of een team te accepteren. Met het verhogen en vervolgens opleggen van een streefdoel loop je als manager het risico dat de ander of het team ontmoedigd raakt. De andere optie is dat de manager het zelf geformuleerde doel onderschrijft en ondertussen het team actief coacht door te onderzoeken welke belemmeringen hen van hogere prestaties afhouden en hen helpt die te ontmantelen.

Een goed streefdoel is SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgeboden). Daarnaast moet een doel haalbaar zijn (hoop) en uitdagend (motivatie). Tot slot moet een doel positief worden geformuleerd en is het van groot belang dat een doel wettig, ethisch verantwoord en duurzaam moet zijn. Alleen door aan de hoogste normen te voldoen kan iedereen zich erachter scharen.

GROW: Realiteit toetsen

Nu de diverse doelen geformuleerd zijn, is het zaak de huidige situatie helder te krijgen. Het belangrijkste criterium bij het onderzoeken van de werkelijkheid is objectiviteit. Objectiviteit is sterk onderhevig aan de vertekening door

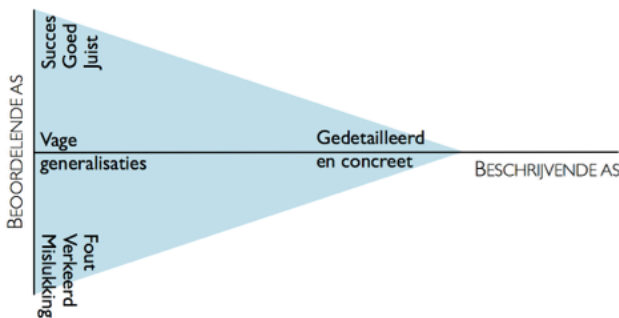
Wie zegt dat het niet kan?

Lucky Luke schiet sneller dan zijn schaduw en de gebroeders Wright maakten vliegen een realiteit. Kortom, wat voor de een onmogelijk is, is dat voor een ander niet. Wees je bewust van je talent en durf daar op te vertrouwen.

De andere kant van het verhaal is even belangrijk. Durf ook aan jezelf toe te geven wat *niet* binnen je bereik ligt, zelfs al is het iets wat voor vele anderen wel haalbaar is.



meningen, oordelen, verwachtingen, vooroordelen en zorgen van de waarnemer. Voor een juiste benadering van de realiteit moet een eventuele vertekening bij zowel coach als coachee zoveel mogelijk vermeden worden. Het zelfbewustzijn onderkent welke innerlijke factoren de eigen perceptie van de realiteit vertekenen. Voor de coach is van belang dat deze heel goed afstand kan nemen en zijn vragen zo formuleert dat er om een feitelijk antwoord wordt gevraagd. In plaats van evaluatieve termen doet de coach er goed aan beschrijvende termen te gebruiken en de coachee zoveel mogelijk te stimuleren om dat eveneens te doen. Het volgende schema geeft aan dat je daardoor makkelijker afstand en objectiviteit kunt bewaren en kunt voorkomen dat de waarneming door contraproductieve zelfkritiek wordt vertekend.



Immers een beschrijving voegt waarde toe, kritiek doet meestal ergens afbreuk aan. Zo heb ik er niet veel aan om te horen dat mijn presentatie slecht was, maar wanneer ik feedback krijg dat mijn voordracht helder van opbouw, kleurloos en onder het niveau van het publiek lag, verkeer ik in een veel betere positie om verbeteringen aan te brengen. In de meeste scenario's binnen organisaties heeft de realiteit betrekking op feiten en cijfers, gebeurtenissen, acties, knelpunten, middelen, etc. Kortom dingen die je je voor de geest kunt halen. Maar als de coachee een nieuwe lichaamstechniek leert, zal het coachen zich ook op de zintuigen moeten concentreren.

De zintuigen zijn slechts één ingang voor het zelfbewustzijn. Emoties zijn belangrijk bij sociale problemen op het werk of elders. Vragen:

- Wat gaat er door je heen als je onverwachts op het kantoor van je baas wordt ontboden?
- Welke emoties spelen je parten sinds de laatste ontslagronde?
- Waar ben je bang voor? Etc.

De meeste gedachten hebben een emotionele lading. Emoties komen tot uitdrukking in het lichaam. Lichamelijke gewaarwordingen geven vaak aanleiding tot gedachten. Hieruit volgt dat problemen, remmingen en blokkades via de geest, via het lichaam of via emoties benaderd kunnen worden, waarbij verheldering op het ene gebied meestal ook leidt tot een oplossing op andere gebieden. Whitmore waarschuwt niet te diep te graven als dat niet nodig is of wanneer je vaardigheden als coach te kort dreigen te schieten in relatie tot de opgave waar je voor staat. In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister!

Een vraag die de realiteit toetst en bijna altijd waarde toevoegt, is: 'Wat heb je daar tot dusver aan gedaan?', gevolgd door: 'Wat had dat voor effect?' Hiermee wordt benadrukt dat het zinvol is om actie te ondernemen en dat er verschil is tussen handelen en over een probleem nadenken. Het komt regelmatig voor dat mensen eindeloos over een pro-

bleem nadenken en pas beseffen dat ze nog helemaal niets ondernomen hebben wanneer hen daarnaar gevraagd wordt.

GROW: Opties verkennen

Het doel van de fase van de mogelijkheden is niet om het juiste antwoord te vinden, maar om zoveel mogelijk alternatieven te bedenken en onder elkaar te zetten. Het aantal opties is hier belangrijker dan hun afzonderlijke kwaliteit of haalbaarheid. Uit dit brede scala van creatieve mogelijkheden worden de concrete, te nemen stappen gekozen. Om de opties te verzamelen creëert de coach een situatie waarin de deelnemers zich voldoende veilig voelen om hun gedachten en ideeën te spuien. Daarnaast helpt de coach via bewustwording innerlijke belemmeringen bij de coachee op te heffen. Belemmeringen zijn gelegen in onze binnenwereld, in de impliciete vooronderstellingen of aannames die wij met ons meedragen. Voorbeelden van dergelijke aannames zijn: 'Dat kan niet', 'dat gaat zo niet', 'Dat vinden ze nooit goed', etc. Een coach kan via de vraag: 'En als je nou eens ...', tijdelijk de censuur van de rede omzeilen en daarmee de weg vrij maken voor meer creatieve ideeën.

GROW: Willen

Het doel van de laatste fase in het coaching-proces is om de discussie om te zetten in een besluit. Het gaat om een actieplan dat aan duidelijk omschreven criteria voldoet, gebaseerd is op gegevens die grondig onderzocht zijn en gebruik maakt van de breedst mogelijke set alternatieven. De door de coach in deze fase te hanteren *wilsvragen* zijn erop gericht de wil van de gecoachte te activeren. Voorbeelden van wilsvragen zijn:

- ▶ Wat ga je nu echt doen? Niet: 'Wat zou je kunnen doen?' of: 'Wat denk je te gaan doen?' Met deze vraag geef je als coach aan dat het tijd is om een beslissing te nemen c.q. toets je of de ander al zo ver is.
- ▶ Wanneer ga je het doen? Dit is de lastigste vraag van allemaal. We hebben allemaal volop ideeën over wat we graag zouden willen doen of wat we gaan doen, maar pas als we dat binnen een tijds kader moeten plaatsen, wordt het echt realiteit.

Volgens Whitmore is de cirkel hiermee rond en is het aan de coach om aan de coachee een helder en nauwkeurig schriftelijk overzicht te geven met de actiestappen die zijn overeengekomen en met de antwoorden van de coachee op alle wilsvragen. Deze worden aan de coachee voorgelegd ter bevestiging dat dit zijn intentie weergeeft.

Een team opbouwen

Naar de opvatting van Whitmore beschikt een goed presenterend team over de volgende kenmerken:

- steun - vertrouwen - geduld - betrokkenheid - humor -
- bij elkaar passen - samenwerking - aanpassingsvermogen -
- vriendschap - moed - enthousiasme - altruïsme

Hij neemt daarmee stelling tegen de opvatting dat onderlingerijvingen en concurrentie tot goede prestaties leiden. Om een team beter te laten functioneren is het voor de coach nodig om naast coaching-vaardigheden ook inzicht te hebben in de specifieke dynamiek van teams. De coach dient te begrijpen door welke fasen de ontwikkeling van een team loopt, zodat hij dat proces kan stimuleren en versnellen.

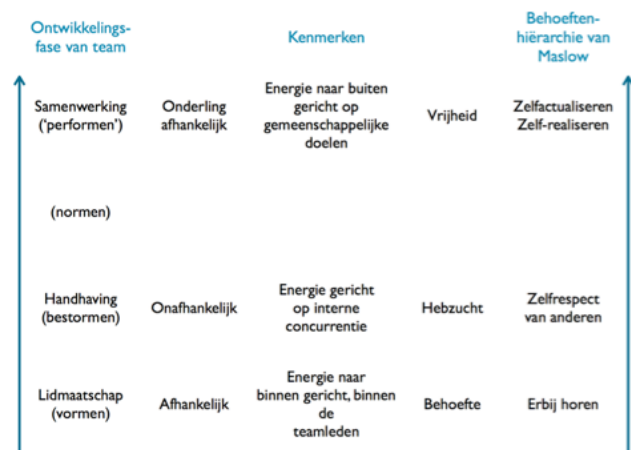
Whitmore gebruikt hiervoor het volgende drie fasenmodel:

I. **Lidmaatschap:** In deze fase worden mensen lid van het team en wel zodanig dat zij zich ook teamlid voelen. Angst om buitengesloten te worden en omgekeerd de behoefte om erbij te horen, domineren hier het zielenleven van het individuele teamlid. Om deze reden zijn de groepsleden in deze fase vaak niet erg productief. Hun aandacht ligt bij hun emotionele behoeften en problemen. Leiderschap is in deze fase belangrijk. De toon die de leider aanslaat en het voorbeeld dat hij geeft, zal snel de geaccepteerde norm worden. De leider zal individuen coachend helpen hun problemen op te lossen, zodat de groep als geheel verder kan. Whitmore: 'wie in zijn jeugd een sterk gevoel van persoonlijke veiligheid heeft ontwikkeld - en dat zijn vaak mensen die naar een leidende positie opklimmen - doet er goed aan om verdraagzaam en behulpzaam te zijn naar diegenen die dat geluk niet hebben gekend'.

II. **Zelfhandhaving:** Zodra de meerderheid van de groep het gevoel heeft erbij te horen, komt een andere dynamische factor naar voren, namelijk dat iedereen voor zichzelf opkomt. Het is de periode waarin groepsleden de positie die zij in de groep ambiëren, trachten te verwerven. De concurrentie is hevig. Mensen proberen hun sterke punten uit. Net als bij dieren krijgt de pikorde zo gestalte. Een nette bedrijfskundige term hiervoor is het vaststellen van rollen en functies. In deze belangrijke en waardevolle ontwikkelingsfase wordt ook het leiderschap aangevochten. Een goede leider zal de teamleden verantwoordelijkheden aanbieden en hen stimuleren die aan te pakken. Daarmee komt hij tevens tegemoet aan hun behoefte zich te laten gelden. Het is in deze fase verder belangrijk dat de leider kritiek op zijn functioneren toestaat. In algemene zin dient de coachende leider deze stormachtige, maar noodzakelijke gebeurtenissen te stimuleren. Whitmore: 'Eigenlijk komen de meeste teams in het bedrijfsleven en in de sport zelden verder dan deze fase'. Verder gaan betekent dat je boven de norm uitstijgt.

III. **Samenwerken:** Hierboven zijn de kenmerken van een goed functionerend team opgesomd. Ook in deze fase liggen echter gevaren op de loer, bijvoorbeeld dat het accent te veel op de groep zelf komt te liggen, waardoor het er wellicht veel te prettig toevoert en er een drempel ontstaat voor afwijkende opvattingen. Een goede team-

coach zorgt er daarom voor dat er in deze fase een zekere dynamische spanning is.



In het bovenstaande schema wordt het drie fasenmodel gekoppeld aan het groeps-ontwikkelingsmodel van Tuckman en de behoeftehiërarchie van Maslow.

Een team coachen

Coachen door het goede voorbeeld te geven is essentieel. Als een teamleider graag openheid en eerlijkheid in zijn team ziet, dan moet hij van meet af aan zelf open en eerlijk zijn. Als hij wil dat de teamleden hem en elkaar vertrouwen, moet hij vertrouwen geven en betrouwbaar zijn. Zijn gedrag zal door de teamleden worden opgevat als een model voor hun eigen handelen. Verder is het volgens Whitmore raadzaam om als leider en coach af en toe zaken te expliciteren en te ontzenuwen, bijvoorbeeld wanneer je als leider de indruk hebt dat jouw openheid en vriendelijkheid worden uitgelegd als zwakten. De belangrijkste suggesties gericht op het zo snel mogelijk bereiken van de samenwerkingsfase:

- ✓ Bespreek en bereik overeenstemming over het doel c.q. de doelen van het team.
- ✓ Stel gezamenlijk basisregels of werkprincipes op die voor iedereen aanvaardbaar zijn.
- ✓ Maak regelmatig tijd vrij om aan groepsprocessen te werken.

Whitmore stelt dat zelfevaluatie de meest productieve vorm van evalueren is. Een toepassing daarvan is wanneer teamleden bijvoorbeeld lijsten opstellen van eigenschappen die zij voor het teamfunctioneren belangrijk vinden. Nadat deze gecombineerd en opgeschoond zijn, worden de teamleden gevraagd om hun team op iedere eigenschap met een behulp van een 10-puntsschaal te beoordelen. Een dergelijke exercitie levert veel materiaal op, dat gebruikt kan worden voor individuele coaching of team-coaching. Bedenk bij dit alles dat een team coachen betekent dat het individuele en collectieve bewustzijn en de individuele en collectieve verantwoordelijkheid worden vergroot zonder die van boven af op te leggen.

Obstakels overwinnen

Coachen heeft niets geheimzinnigs, maar je kunt het niet uit een boek leren, net zo min als autorijden of golf. Zoals bij alle vaardigheden moet je ervoor oefenen. Als je dat met overtuiging doet, duurt het niet lang voordat je er vaardig in wordt, het ontspannen kunt toepassen en er de vruchten



Groepslidmaatschap Wie er bij hoort en wie niet, heeft vaak te maken met subtielere kenmerken dan de tatoeages van de Maori. De code kraken is niet iedereen gegeven. De code voorschrijven, is het voorrecht van een enkeling. Dit voorrecht schept de verplichting daar zorgvuldig mee om te gaan.

van kunt plukken. In de context van in- (weerstand) en externe belemmeringen doet Whitmore de volgende belangwekkende uitspraak over coachen in het algemeen:

'Het uitgangspunt dat ieder mens in aanleg geweldig goed kan zijn op zijn eigen vakgebied is wel heel iets anders dan de meer gangbare, maar achterhaalde opvatting dat de mens een leeg vat is, dat weinig waard is zolang er niets van buiten af wordt ingestopt'.

Tot slot geeft de auteur aan dat het in sommige situaties voordelen oplevert om een ervaren, onafhankelijke coach van buiten aan te trekken. Directeuren van grote ondernemingen zijn weliswaar veel 'onder de mensen', maar kunnen tegelijkertijd heel eenzaam zijn. Een onafhankelijke coach kan een rol van betekenis spelen, waarbij doorvragen op beweegredenen en afwegingen, spiegelen, etc. van onschatbare waarde zijn.

SUCCESVOL COACHEN IS GEBASEERD OP:	
Context	Bewustzijn en verantwoordelijkheid
Vaardigheid	De juiste vragen stellen
Volgorde	GROW ✓ G oals ✓ R ealiteit ✓ O pties ✓ W il

Options:

- Welke opties heb je?
- Wat zou je verder kunnen doen?
- En als je nou eens...?
- Wil je misschien een andere suggestie?
- Wat zijn de voor- en nadelen?

Will:

- Wat ga je doen?
- Wanneer ga je dat doen?
- Beantwoordt dat aan je doel?
- Met welke hindernissen kun je geconfronteerd worden?
- Hoe ga je die overwinnen?
- Wie moet het weten?
- Wat voor hulp heb je nodig?
- Hoe krijg je die hulp?
- Geef op een schaal van 1 tot 10 aan hoe groot de kans is dat je deze actie uitvoert.

Vragen voor coaches

Goal:

- Wat is het doel van dit gesprek?
- Wat wil je bereiken (op korte en lange termijn)?
- Is het een einddoel of een streefdoel?
- Als het een einddoel is, welk streefdoel houdt daar verband mee?
- Wanneer wil je dat bereikt hebben?
- In hoeverre is het positief, een uitdaging, bereikbaar en meetbaar?

Reality:

- Wat gebeurt er nu? (WAT, WANNEER, WAAR, HOEVEEL)
- Wie zijn daar bij betrokken?
- Wat heb je daar tot dusver aan gedaan?
- Welke resultaten heeft dat opgeleverd?
- Wat is er aan de hand, zowel intern als extern?
- Wat zijn de belangrijkste belemmeringen om hier uit te komen?



Karel van Wijngaarden
 Organisatieadviseur en trainer. Gespecialiseerd in Leiderschaps- & Organisatieontwikkeling.

Een eenvoudig geschreven en toegankelijk boek, deze derde druk van John Whitmore's klassieker uit 1997. De besproken leiderschapstijl, stelt de persoon van de medewerker centraal. Dit past helemaal bij de nieuwe verhoudingen in de wereld van vandaag. Deze stijl stelt niet alleen de prestatie centraal, maar ook de ontwikkeling van de medewerker op de langere termijn. Niet voor niets is deze klassieker een van de pijlers waarop wij onze training 'coachend leidinggeven' baseren. De andere pijlers? De inzichten van Buckingham, Gallwey en Cuvelier. En uiteraard onze eigen ervaringen met het coachen van individuen en teams. Leren coachen is zoals de auteur stelt een kwestie van veel doen!

Wil jij gecoacht worden of je coachingsvaardigheden verder ontwikkelen? Neem dan contact met ons op.

0 4 0 2 3 0 4 2 3 1 | w w w . c l t r . n l | i n f o @ c l t r . n l