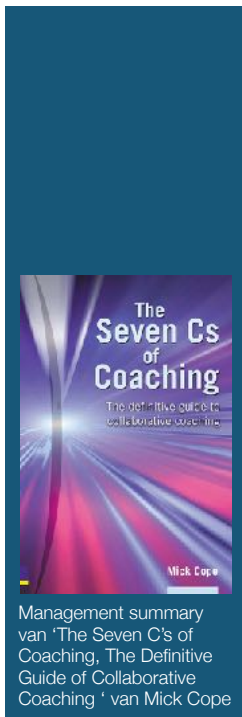


THE SEVEN C'S OF COACHING

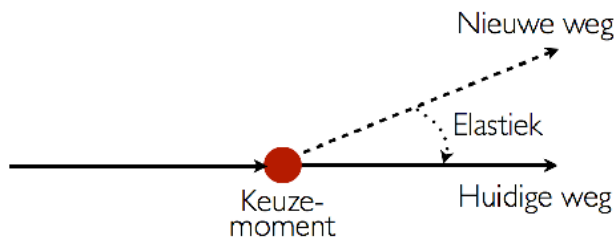
The Definitive Guide of Collaborative Coaching



Inleiding

Onder coaching wordt in dit boek verstaan 'collaborative' coaching. Oftewel, een samenwerking tussen coach en coachee. De coach heeft een inspanningsverplichting de gecoachte te helpen zichzelf te helpen. De coachee heeft 'eigenaarschap' over het traject. Beide partijen committeren zich aan een gezamenlijke reis op weg naar het einddoel. Om dat einddoel te bereiken, is het verstandig gezamenlijk een route af te spreken op weg naar de eindbestemming. De 7 C's of coaching biedt een dergelijke route.

Hoe zwaar de route naar verandering is, wordt mede bepaald door hoe groot de verandering is.



Hoe groter de afwijking tussen de huidige weg en de nieuwe weg, hoe sterker de kracht wordt van het elastiek dat je terug probeert te trekken op de huidige weg.

Coachings-fundamenten

Het doel van coaching bestaat uit *waarde door duurzame verandering*. Aan het einde van de coaching moet er iets veranderd zijn. De coach en de coachee moeten overeenstemming bereiken over wat dat is. De verandering moet waardevol zijn voor de coachee. De verandering moet duurzaam zijn. Als de verandering niet kan worden doorgezet wanneer de coach weg gaat, dan is het traject niet succes-

vol geweest. De pijlers waarop de coaching rust, zijn (1) uitnodiging, (2) intentie en (3) onafhankelijkheid. De coach moet worden uitgenodigd. Zoals het gezegde luidt: "je kan een paard wel naar de drinkbak leiden, maar je kan hem niet laten drinken." Wie niet gecoacht wil worden, moet je zelf niet willen coachen. De intentie moet oprecht zijn. Wil iemand echt iets duurzaam veranderen? Is de coachee bereid om zichzelf echt in de spiegel te kijken en ook die dingen te zien die je het liefst uit de weg gaat? En als laatste de onafhankelijkheid. De coach moet de coachee helpen omwille van de gecoachte en niet omwille van zichzelf. Het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid moet volledig bij de coachee liggen.

Vertrouwen

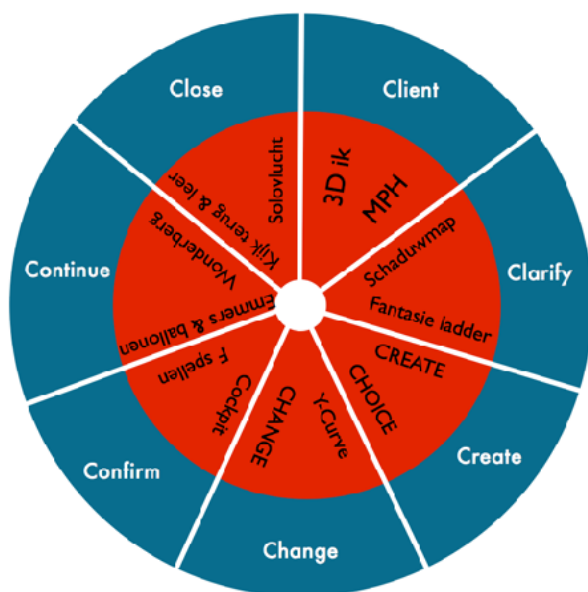
Zonder vertrouwen geen succesvolle coaching. Zorg er dan ook altijd voor dat de coachee je kan vertrouwen. Het bijhouden van de balans op het *trust-fund* kan je daar bij helpen. Wees eerlijk (T), responsief (R), consistent (U), veilig (S) en laat merken dat je goed getraind (T) bent.

	Debet					Credit				
Truthful	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
Responsive	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
Uniform	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
Safe	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
Trained	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	

Coachings framework

Het 7 C's coachings framework bestaat uit zeven fasen waarbij voor elke fase twee instrumenten worden aangereikt.

COLLABORATIVE COACHING FRAMEWORK



De zeven fasen worden niet per se volgordelijk doorlopen. Het is aan de coach om alert te zijn op de signalen van de coachee en daar op aan te haken. In het boek worden de fasen wel opeenvolgend behandeld, en die volgorde houden we hier ook aan.

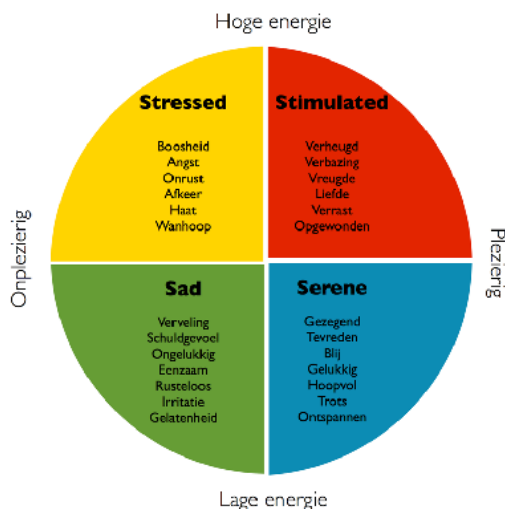
1 Client

Op dit punt in de samenwerking zijn twee zaken bereikt. Als eerste is er wederzijdse commitment ten aanzien van de coachingsopdracht. Ten tweede is er een eerste basis van vertrouwen gelegd. De essentie van de cliëntfase is een beeld te krijgen van wie de coachee is, hoe hij kijkt in het algemeen en hoe hij kijkt naar het coachingsdoel. Het '3D ik' model helpt de coach en cliënt om een goed, diepgaand begrip te krijgen voor wie de cliënt is. Het model gaat uit van drie dimensies die elkaar wederzijds beïnvloeden.

- Hart: de gevoelskant van de persoon.
- Hoofd: de cognitieve kant van de persoon.
- Hand: de gedragsaspecten van de persoon.



Hart: het hart kan worden gezien als een richtinggevende kracht die keuzes sterk beïnvloedt. De coach helpt de cliënt inzicht te krijgen in zijn emoties en hoe deze zijn denken en doen beïnvloeden. De onderstaande e-Map kan hier bij helpen.



De e-Map verdeelt emoties over twee dimensies. Of ze plezierig of onplezierig zijn en of ze een hoge of een lage intensiteit van energie hebben. Het is een simpel kaartje dat helpt om snel in kaart te brengen hoe men in een bepaalde situatie, zoals bijvoorbeeld in aanloop naar het geven van een spannende presentatie, van de ene emotie naar de andere gaat en welke impact dat heeft.

Hoofd: de coach helpt de cliënt inzicht te krijgen in zijn denkpatronen. De denkpatronen kennen drie niveaus. In volgorde van oppervlakkiger en makkelijker te veranderen, naar dieperliggend en meer verankerd, zijn dat de autopiloot, de assumpties en de absolute.

- Autopiloot: de innerlijke stem, wat ik tegen mezelf zeg.
- Assumpties: de onbewuste regels die je toepast bij het maken van keuzes.
- Absolute: diepe overtuigingen over zelf, anderen en de wereld.

Door de denkprocessen bloot te leggen en uit te dagen op juistheid, kan de coach de cliënt helpen denkprocessen die de verandering belemmeren te onderkennen en mogelijk om te buigen.

Hand: gedragspatronen zijn of reactief, dit is het geval wanneer een externe stimulus een respons oproept, of pro-actief, wanneer een beloning is gekoppeld aan het gedrag. De coach is er om patronen te ontdekken en te bespreken. Wat onbewust was, wordt opnieuw bewust gedrag.

Hart, hoofd en handen komen samen in de 3D spiral map. Onderstaande tekening geeft bijvoorbeeld de negatieve spiraal weer waarin iemand zich bevindt die net begonnen is met golf. Het begint met een slechte swing, een handeling, en het eindigt na een negatief samenspel van hart en hoofd in het besluit te stoppen met golfen.



Door samen met de klant een 3D spiral map te tekenen kan je verduidelijken wat er gebeurt in bepaalde situaties. Met het inzicht ontstaat het vermogen om tijdens een dergelijke negatieve spiraal op een denkbeeldige pauze-knop te drukken. Hoe vaker je dat oefent en iemand de triggers leert herkennen, hoe eerder je een negatieve spiraal kan stoppen, of zelfs kan leren ombuigen in een positieve spiraal.

Als de coach en cliënt inzicht hebben gekregen in de dynamiek van hart, hoofd en hand, is de volgende fase om het doel dat de klant nastreeft goed in beeld te krijgen. Dit is waar het MPH-model van pas komt.

Meta Beschrijf in algemene termen	Macro Geef een voorbeeld	Micro Beschrijf in detail
Past Kijk terug	Present In het hier en nu	Projected Kijk vooruit
Heart Hoe voel je je?	Head Waarom is dat?	Hand Wat doe je?

Het MPH-model helpt om scherper te krijgen hoe de coachingsvraag is ontstaan en om het doel zo helder mogelijk in kaart te brengen. De M beschrijft het probleem en het doel in algemene termen en in detail. De P kijkt naar de invloed van het verleden op het heden, en hoe dat zich verhoudt tot de gewenste toekomst. De H beschrijven hoe je je voelt, wat je denkt en wat je doet. Voorbeeldvragen zijn:

- ▶ Meta, past, heart: Hoe voelde je je destijds ten aanzien van wat er gebeurde?
- ▶ Meta, past, head: Waarom denk je dat dat gebeurde?
- ▶ Meta, past, hand: Wat deed je destijds?
- ▶ Macro, past, heart: Kies een aspect van wat er gebeurde en vertel wat je daar bij voelde.
- ▶ Macro, past, head: Wat dacht je daarbij?
- ▶ Macro, past, hand: Wat deed je toen?
- ▶ Micro, past, heart: Zoom nog eens dieper in en help me te begrijpen hoe je je voelde?
- ▶ Micro, past, head: Wat zei je tegen jezelf?
- ▶ Micro, past, hand: Wat was je concrete reactie in dat moment?
- ▶ Meta, present, head: Hoe zijn je gedachten nu?
- ▶ Meta, present, hand: Wat doe je nu?
- ▶ Macro, present, heart: Kies een aspect van wat er nu gebeurd en vertel wat je daar bij voelt.
- ▶ Macro, present, head: Waarom beschrijf je dat op die manier?
- ▶ Macro, present, hand: Wat doe je nu in relatie tot dit aspect?
- ▶ Micro, present, heart: Zoom nog eens dieper in en help me te begrijpen hoe je je voelt?
- ▶ Micro, present, head: Wat zeg je tegen jezelf?
- ▶ Micro, present, hand: Wat is nu je concrete actie?
- ▶ Meta, projected, heart: Hoe wil je je voelen in de toekomst?
- ▶ Meta, projected, head: Wat denk je dat een goed resultaat is?
- ▶ Meta, projected, hand: Wat voor dingen wil je doen in de toekomst?
- ▶ Macro, projected, heart: Schets eens een toekomstige scène en vertel wat je daar bij voelt.
- ▶ Macro, projected, head: Waarom is dit een goed voorbeeld?
- ▶ Macro, projected, hand: Geef een voorbeeld van wat je in de toekomst doet.
- ▶ Micro, projected, heart: Denk je een toekomstige scène in en hoe voel je je daarbij?
- ▶ Micro, projected, head: Wat zeg je dan tegen jezelf?
- ▶ Micro, projected, hand: Wat is dan je concrete actie?

2 Clarify, verhelder het probleem

Op dit punt is zowel de coach als de cliënt gecommitteerd aan het traject, er is vertrouwen opgebouwd en de coach en cliënt hebben meer zicht op de cliënt als persoon en zijn vraagstuk en doelstelling. In de fase *clarify*, verhelderen, gaat het er om om de doelstelling van de cliënt nog scherper te krijgen en helder te krijgen wat hem in de weg staat om dat doel te bereiken. De fantasieladder helpt om duidelijk te krijgen welke belemmerende overtuigingen de cliënt tegenhouden zijn doel na te streven en te realiseren. Instru-

ment 1 hierbij is de fantasieladder. Ieder mens heeft zijn eigen 'fantasieladders'. Die kunnen gaan over heel basale dingen, zoals de fantasie dat je eigenlijk je baan niet aan kan en je baas daar ieder moment achter kan komen. De feiten worden al snel vervormd tot fantasie wanneer je baas vraagt of je even een momentje hebt omdat hij je graag wil spreken. Jij gaat van feit naar fantasie in vijf seconden en denkt 'nu val ik door de mand'. Terwijl hetzelfde feit ook kan betekenen dat je manager je een bonus wil geven voor je harde werk van de afgelopen tijd. Om je van de ladder weer terug op de grond te krijgen, kan je de volgende vragen stellen. (**FACT**-model)

Turn it down: probeer alle generaliseringen te verwijderen door je af te vragen of dit echt altijd het geval is. Is het zo'n absoluut gegeven als je denkt?

Clean the distortion: probeer na te gaan waar de vervorming van de feiten heeft plaatsgevonden. Waarom denk je dat?

Add missing data: kijk opnieuw naar de bron van de feiten. Heb je dingen over het hoofd gezien? Zouden anderen er op een andere manier naar kijken, en wat zien zij dan?

Face the facts: je staat weer met beide benen op de grond met een volledig begrip van de feiten. Je ziet nu waar je dingen verkeerd interpreteert.



De fantasieladder kan je doen vermoeden dat er onderliggende thema's spelen die nog niet naar de oppervlakte zijn gekomen. De zogenaamde 'schaduwen'. De schaduwen zijn de onbesproken zaken en gaan over verlangens, vrees, schaamte, etc., en zijn veelal taboe, onbespreekbaar. Door de schaduwen in het licht te brengen kunnen belemmerende gedachten worden vervangen door helpende gedachten. Nu hoeft de coach uiteraard niet al het onbespreekbare bespreekbaar te maken. De vuistregels hierbij zijn relevantie, respect en verantwoordelijkheid. Is de schaduw relevant, oftewel, vormt het een belemmering op weg naar het te bereiken doel? Kan je het onderwerp respectvol behandelen? En kan je je verantwoordelijkheid nemen? Is het niet dusdanig complex dat je iemand beter kan doorverwijzen naar een psycholoog?

Manieren om schaduwen aan het licht te brengen zijn:

Onthullingen: door zelf een eigen schaduwonderwerp te onthullen vergroot je de veilige ruimte en is de cliënt minder beschroomd zelf een schaduwonderwerp bloot te leggen.

Deflexie: bespreek het schaduwonderwerp in een andere context, bijvoorbeeld na aanleiding van een boek dat je hebt gelezen of een gesprek met een goede vriend. Het onderwerp wordt veilig op tafel gebracht en er ontstaat ruimte voor de klant om de bal op te pakken.

Andere omgeving: ga iets drinken of ga naar buiten. Een andere plaats kan helpen een opener sfeer te creëren. Doe iets waarbij je elkaar niet hoeft aan te kijken en je toch aan

het praten bent. Ook dit maakt een pijnlijk onderwerp soms minder pijnlijk.

Onthechten: laat de klant over zichzelf praten in de derde vorm in plaats van in de ik-vorm. Er ontstaat zo een gevoelsmatige afstand die kan helpen het onderwerp bespreekbaar te maken.

Directheid: soms helpt het om er niet omheen te draaien maar het onderwerp direct te benoemen. Voel aan of het moment er rijp voor is en pak je kans.

3 Create, vind de beste oplossing

Het doel is verhelderd en obstakels zijn inzichtelijk gemaakt. In deze fase worden een set opties in kaart gebracht en getest op hun robuustheid en haalbaarheid. Om oplossingen te bedenken gaat men eerst divergeren, breed denken. De kunst hierbij is om ook die kennis aan te boren die je wel hebt maar niet eerder gebruikte in combinatie met dit onderwerp. Denk het ondenkbare. Na het divergeren, volgt het convergeren. De fase waarin je een berg aan ideeën waardeert, test en evalueert zodat je de meest geschikte oplossing overhoudt.



Vragen om te stellen en te beantwoorden zijn:

Challenge:

- Wat zijn de criteria voor een goede oplossing?
- Wanneer moeten die gerealiseerd zijn?
- Waaraan kan je een goede oplossing herkennen?
- Zijn er financiële beperkingen?
- Wat zijn de kwaliteitscriteria, hoe perfect moet de oplossing zijn?

Randomize:

- Wat kan je allemaal doen?
- Wat moet je niet doen, en wat is daar het tegenovergestelde van?
- Wat is het meest uitzinnige dat je kan doen?
- Wat zou de persoon die je het meest bewondert doen?
- Wat zou de persoon die je het minst bewondert doen?

Explore:

- Wat zijn de sterke punten van alle oplossingen?
- Wat zijn de zwakke punten van alle oplossingen?
- Wat zijn de kosten van alle oplossingen?
- Wat zijn de consequenties van alle oplossingen?

Appraise:

- Welke van deze ideeën spreken je aan?
- Welke van deze oplossingen wil je verder onderzoeken?

Test:

- Welke oplossingen voldoen aan de gestelde criteria?
- Hoe weet je dat?
- Hoe weet je dat dat niet zo is?

Evaluate:

- Welke is het beste idee?
- Welke is het slechtste idee?
- Wat is de rangorde?
- Welke ideeën gaan we mee verder werken?

Er is nu een oplossing geselecteerd om mee verder te werken. Voordat de klant volle kracht vooruit gaat, is het zinvol even een moment van bezinning in te lassen. Het CHOICE-model kan hier bij helpen.

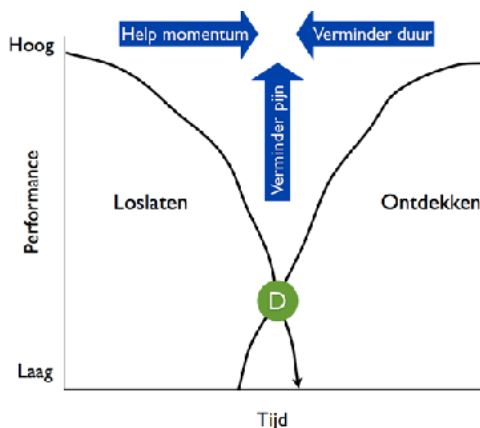
	Helemaal niet	Laag	Redelijk	Ruim voldoende	Helemaal
C Control: heeft de klant alles wat hij nodig heeft om de oplossing tot stand te brengen?	1	2	3	4	5
H Hunger: wil de klant hier het liefst zijn tijd aan besteden en niet aan andere zaken?	1	2	3	4	5
O Options: zijn alle alternatieve mogelijkheden in overweging genomen?	1	2	3	4	5
I Internalization: is dit de oplossing waar de klant de verantwoordelijkheid voor wil nemen?	1	2	3	4	5
C Consequences: zijn de consequenties overzien en is de klant bereid die te aanvaarden?	1	2	3	4	5
E End game: is dit de weg die het einddoel bereikt?	1	2	3	4	5

Door deze vragen te beantwoorden, wordt de cliënt nog een keer getest op zijn commitment. Dit is voor de coach het moment om echt goed door te prikken wanneer hij twijfelt over de mate van commitment of haalbaarheid. Heeft de cliënt alles in handen om er een succes van te maken. En zo niet, is dat op te lossen? Is de cliënt echt hongerig naar deze oplossing en de uitkomst of is de prijs van de investering hoger dan hem lief is? Voelt de cliënt zich echt verantwoordelijk voor deze keuze? Praat hij in termen van willen en kunnen en niet in termen van moeten of hopen? Liggen er al excuses klaar voor als het niet lukt of neemt hij echt de verantwoordelijkheid op zich er een succes van te maken? Zijn de consequenties goed doordacht? Elke verandering heeft namelijk ook negatieve aspecten, zelfs het najagen van je droom. Je agenda kan voller worden, je verantwoordelijkheden kunnen zwaarder worden, vakanties zitten er wellicht een poosje niet meer in. Is de cliënt echt bereid die consequenties echt te aanvaarden? En is met het volgen van deze weg het einddoel bereikt?

Nu kritisch doorvragen is niet leuk, je cliënt heeft net de smaak te pakken en wil genieten van het eerste succesgevoel in plaats van te worden doorgezaagd over dit soort zaken. Toch is het nodig. Wie nu te mild is en te weinig kritisch kan daar later spijt van krijgen.

4 Change, mobiliseer actie

In deze fase worden voelen en denken omgezet in actie. Het denkwerk is verricht, nu komt het er op aan om echt in beweging te komen. Dit is het moment waarop de klant echt wordt uitgedaagd om weerstanden te overwinnen, belemmerende overtuigingen los te laten en nieuwe manieren toe te gaan passen. Het proces ziet er als volgt uit:



De cliënt begint met loslaten van oude gewoontes, gevoelens en gedachten die het te bereiken doel in de weg staan. Dit is een lastig proces, zoals iedereen die ooit heeft gelijnd of gestopt is met roken zal beamen. Het bestaat uit heel veel niet doen, niet denken en proberen niet te voelen. Wat je door deze fase heen kan helpen is terug te denken aan eerdere ervaringen met loslaten. Wat heeft je toen geholpen daar doorheen te komen, en wat maakte het moeilijk. Zet die geleerde lessen opnieuw in. Accepteer dat in deze periode je performance zal terugvallen. De periode die volgt na het loslaten is de periode van ontdekken. Het ontdekken van nieuwe handelingen, gedachten en gevoelens. Hoofd, hart en hand krijgen een nieuwe invulling. Ook hier geldt dat het helpt om terug te blikken op eerdere leerervaringen. Wat heeft je daar doorheen gesleept en wat heeft je destijds belemmert. Gebruik deze geleerde lessen in je voordeel. Tussen de fasen van loslaten en ontdekken in, kom je op een kruispunt, de D-spot. Dit is het moment waarop je doorzet, afhaakt of tijdelijk in een impasse blijft hangen. De coach helpt je door dit moment heen door het momentum te behouden, de pijn van veranderen te verminderen en te helpen de duur van de D-spot, waarin de performance op zijn laagst is, zo kort mogelijk te houden. Hoe kom je als cliënt samen met je coach door deze fase heen? Door er op voorbereid te zijn dat deze fase zich bijna onvermijdelijk aandient. Door er eerlijk over te zijn. En door zo snel mogelijk de eerste succeservaringen op te bouwen door nieuwe handelingen, gevoelens en gedachten toe te laten. Ontwerp gerust een concreet plan dat je uitvoert zodra je de D-spot tegenkomt. Zorg bijvoorbeeld dat je vrienden en partner hier van op de hoogte zijn en vraag hen je te steunen wanneer je overweegt op te geven. Leidt jezelf af, stel beloningen in het vooruitzicht, etc. Zodra je merkt dat de performance weer toeneemt zal ook het commitment aan de verandering gaan toenemen.

Er zijn zes verschillende niveaus waarop de coach de verandering aan kan moedigen.

C	Command: de coach is eigenaar van de verandering en dwingt het af bij de cliënt. Er is geen enkele vorm van delegatie richting de klant.
H	Helmet: de coach geeft een beperkte mate van controle over aan de cliënt maar behoudt nog altijd een sterke mate van controle.
A	Agree and negotiate: de coach geeft grote delen van verantwoordelijkheid over aan de cliënt. Zij doen dit in overleg en vanuit het motief de verandering niet te willen stagneren.
N	Nudge: de coach heeft zo'n 50% overgedragen aan de klant en is nog veel aanwezig om de cliënt aan te moedigen.
G	Guide: de coach helpt de cliënt voornamelijk het veranderproces te begrijpen en is nu voornamelijk een leraar voor de klant.
E	Empathy: de coach biedt voornamelijk morele support en geeft de cliënt tijd en ruimte om te veranderen.

De coach wisselt van tijd tot tijd van rol en past deze aan op de behoefte van de cliënt. Aan het einde van het traject is de rol van de coach geminimaliseerd totdat hij overbodig is geworden. Om dat stadium te bereiken is het zinvol gedurende het coachingstraject daar waar mogelijk al te variëren in de mate van betrokkenheid en sturing. Schroom als coach niet om de cliënt te vragen welke wijze van coaching hij prefereert.

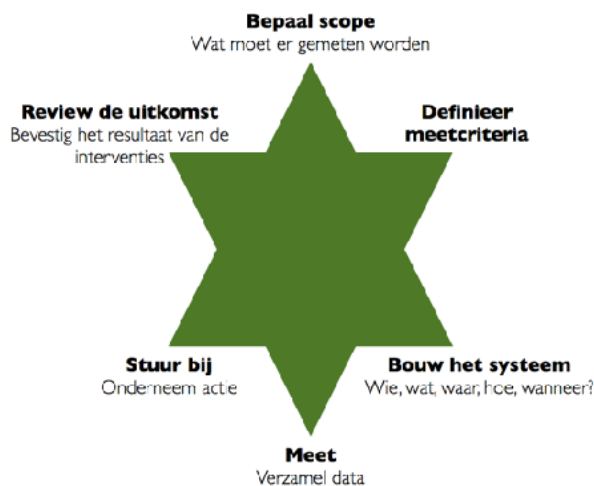
5 Confirm, meet de verandering

Het veranderen is begonnen. Om zeker te weten dat de klant op koers ligt, is het zinvol om van tijd tot tijd te meten. Het meten kan de klant zelf doen, zonder de coach. De

coach helpt bij de ontwikkeling van het meetinstrument en stimuleert de klant het te gebruiken.

Voor het meten gebruikt men de dimensies hart, hoofd en hand besproken in fase 1, de klantfase. De e-Map kan je gebruiken om snel inzicht te krijgen in de gevoelens die worden beleefd. Zit de klant in de plezierige kwadranten of niet? Wat veroorzaakt de onplezierige gevoelens en waarop kan de klant bijsturen om dit te veranderen? De dimensie hoofd kan je toetsen door periodiek kritisch te kijken naar de innerlijke stem, de onbewuste regels en de diepe overtuigingen. Sluiten deze aan bij de gewenste verandering of zijn er belemmerende gedachten die blijven opdoemen? Wat veroorzaakt dat en hoe kan je daar op bijsturen? De dimensie hand kan men toetsen door het gedrag onder de loep te nemen. Zijn oude, belemmerende handeling al vervangen door nieuw stimulerend gedrag? En zo nee, wat triggert dat belemmerende gedrag en hoe stuur je daar op bij?

Wees niet bang om de meetgegevens daadwerkelijk onder te brengen in een schema waardoor je door de tijd heen kan zien wat de voortgang is en wanneer je moet bijsturen. Dat kan een pijnlijk en confronterend proces zijn, maar wie werkelijk wil veranderen moet zichzelf in de spiegel durven kijken.



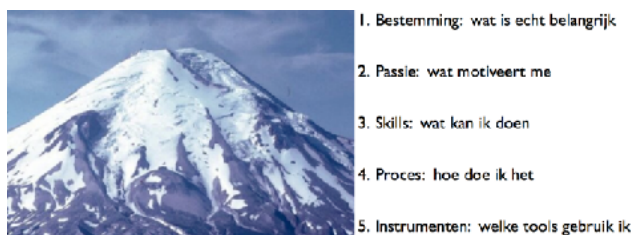
6 Continue, zorg dat de verandering duurzaam is

In ieder verandertraject word je geconfronteerd met tegenwerkende krachten. Dit kunnen kleine gebeurtenissen zijn die je het gevoel geven dat het niet gaat lukken, waardoor je het hoofd laat hangen en momentum verliest. Die tegenslagen voelen als zware emmers die je met je meedraagt en je reis naar de gewenste bestemming vertragen en bemoeilijken. Kunnen deze tegenslagen voorkomen worden? Nee, lang niet altijd. Wat kan je dan wel doen? Je kan ze van tevoren zo veel mogelijk identificeren en zorgen dat je tegenwerkende krachten hebt gemobiliseerd. De zogeheten ballonnen die de zwaarte van de emmers verlichten.

De emmers en ballonnen kunnen te maken hebben met het hart, het hoofd of de hand. Met wat je voelt, denkt of doet. Om een emmer te koppelen aan de juiste ballon moet je snappen op welke dimensie de tegenwerkende kracht zich begeeft, en op diezelfde dimensie een tegenmaatregel installeren. Een belemmerend gevoel neem je niet weg met het verstand. Dat neem je het meest effectief weg door er een positief gevoel tegenover te plaatsen. Ballonnen die je kan gebruiken zijn:

- **Afleiding.** Ga de zinnen verzetten door iets leuks te doen.
- **Praten.** Door te praten met vrienden of andere vertrouwelingen kan je vaak zaken weer beter in perspectief brengen.
- **Terugdenken aan de oude tijd.** Door terug te denken aan wat het is waarom je wil veranderen, geef je jezelf weer focus om door te gaan.
- **Mantra's.** Door nieuwe mantra's te gebruiken installeer je nieuwe, positieve, automatische gedachten die passen bij het na te streven doel.

Een ander risico tijdens het veranderproces is dat men de verandering doorvoert op een relatief oppervlakkig niveau zonder door te dringen tot de kern van de verandering. De 'miracle mountain' schetst de verschillende niveaus waarop verandering kan worden gerealiseerd.



Alleen het instrumentarium veranderen, helpt je maar tot zo ver. Als je in je manier van werken niets wijzigt, zal de verandering niet bestendig zijn. Wanneer je je set skills niet uitbreidt, is de bandbreedte waarop je kan veranderen beperkt. Door ook aan je vaardigheden te werken, vergroot je je mogelijkheden. Wanneer deze in overeenstemming zijn met je passie zal je minder snel geneigd zijn op te geven als het zwaar wordt. En als je ook nog eens de top weet te bereiken van de berg, en de verandering bijdraagt aan wat echt belangrijk voor je is, dan heb je een lange weg bewandeld met een prachtig uitzicht als beloning. Door te toetsen of heel de berg wordt beklommen en alle niveaus met elkaar in overeenstemming zijn, vergroot je de kans op duurzame verandering.

7 Close, solo vliegen

De missie is geslaagd. Het is tijd om afscheid te nemen. Ook afscheid nemen verdient aandacht. Door vijf vragen te beantwoorden, krijgen coach en cliënt inzicht in hoe het succes tot stand is gekomen en dat zijn lessen die een leven lang mee gaan. De vijf vragen zijn:

- I. Welke waarde wilden we leveren?
 - Wat was het doel aan het begin van het traject?
 - Hadden we een heldere uitkomst voor ogen?
 - Wie waren de betrokken partijen?
 - Wat waren de meetdoelen en waren die helder?
- II. Welke waarde hebben we geleverd?
 - Wat was de uitkomst?
 - Hoe weten we dat?
 - Welke expliciet bewijs hebben we?
 - Welk anekdotisch bewijs hebben we?
- III. Wat heeft bijgedragen die waarde te leveren en wat niet?
 - Is er een kloof tussen de verwachtingen en de praktijk?
 - Welk cijfer geef je de uitkomst vergeleken met de verwachting?
 - Wat heeft de goede uitkomst goed gemaakt?
 - En wat maakte slechte ervaringen slecht?
 - Welke alternatieve acties waren wellicht effectiever geweest?

IV. Wat hebben we geleerd?

- Wat zou je de volgende keer anders doen?
- Hoe zou dat waarde toevoegen?
- Wat zou je meer doen een volgende keer?
- En wat minder?
- Welke inzichten hebben buitenstaanders geleverd tijdens het traject?

V. Wat nemen we mee om in de toekomst opnieuw te gebruiken?

- Wat kunnen we in de toekomst opnieuw gebruiken?
- Hoe kan je het ook toepassen in je werk- of privé-leven?

Om te testen of iemand klaar is om solo te vliegen, worden nog een keer de dimensies hart, hoofd en hand getoetst.

Hart: Een gevoel van zelfvertrouwen en zelfverzekerdheid, binnen het redelijke. Geen neiging meer naar het stressed of sad-kwadrant in de e-Map.

Hoofd: Heeft geen negatieve of twijfelende dialogen meer met zichzelf of anderen. Kan visualiseren hoe het goede er uit ziet. Is zich bewust van belemmerende overtuigingen en heeft strategieën ontwikkeld die helpen daar mee om te gaan. Is zich bewust van angsten die in de weg staan en weet daar mee om te gaan.

Hand: Heeft oude gewoontes afgeleerd. Nieuw gedrag is ingesleten en voelt comfortabel. Herkent de verleiding in oude patronen te vervallen en weet deze verleiding te weerstaan.

De coach en klant kunnen het succes gaan vieren en afscheid nemen van elkaar.

De intake

Wie vlot een intake wil doen met een potentiële cliënt, doet er goed aan over alle coachingsfasen wat verkennende vragen te stellen. Zo weet de prospect wat te verwachten en leert de coach hem vast wat beter kennen.

Cliënt:

Wat moet er in de toekomst anders zijn dan vandaag?
Waarom heb je hulp van buiten nodig om dit te realiseren?
Wat is de specifieke verandering die je nodig hebt?
Hoe kan ik helpen?

Clarify:

Is de wens te veranderen gebaseerd op feiten of intuïtie?
Zijn er onderwerpen die je liever buiten de coaching houdt?
Wat houdt je tegen de verandering zelf te starten?
Zijn je aannames feitelijk juist?

Create:

Heb je criteria waar een goede oplossing aan moet voldoen?
Heb je al een oplossing in gedachten of ben je bereid meerdere oplossingen te onderzoeken?
Wil je creatief zijn bij het ontwikkelen van een oplossing?
Welke rol speel ik in dat proces?

Change:

Ben je bereid het verleden los te laten?
Welke weerstand moet je mogelijk overwinnen?
Wat ga je moeilijk vinden aan het veranderen?
Hoe komen we daar doorheen?

Confirm:

Hoe weet je dat er iets moet veranderen?
Bevestigen anderen dat ook?
Hoe weet je of er werkelijk iets veranderd is?

Continue:

Hebben eerdere pogingen te veranderen gefaald duurzaam te zijn?

Wat is daar de oorzaak van?
Wat kan je triggeren in oud gedrag te vervallen?
Wat gaat je helpen blijvend te veranderen?

Close:

Als we klaar zijn, wat is er dan voor je veranderd?
Welke uitdagingen kom je mogelijk tegen om de verandering te laten beklijven?
Heb je iets of iemand nodig om het te laten beklijven?
Welke waarde heeft de verandering voor jou?

De bereidheid van de cliënt om deze vragen te beantwoorden, is een eerste signaal in welke mate de cliënt echt wil veranderen en daar iets voor over heeft. Dit is voor beide partijen van belang. Tijd is immers waardevol en het is bijzonder prettig als deze effectief kan worden ingezet.

Eva van Wijngaarden Management Consultant. 0031 40 230 4 231 | www.cltr.nl | info@cltr.nl

Nog nooit heb ik zo veel plaatjes van modellen gebruikt in een summary maar de instrumenten die werden aangereikt in het boek zijn het wat mij betreft waard. Is het enorm intellectueel? Is het enorm diepgaand? Nee, op zich niet. Is het praktisch, werkbaar en compleet? Absoluut. Het maakt van coaching een tastbaar product met een duidelijk na te streven doel. Dat is waardevol en hoog nodig. Het geeft focus aan gesprekken die makkelijk alle kanten op kunnen schieten. Dat is fijn voor zowel de klant als voor degene die de rekening betaald van het coachingstraject. Er zijn in deze tijd immers zo veel mensen die zichzelf coach noemen dat het moeilijk is kaf en koren te scheiden. Houd deze samenvatting gerust in het achterhoofd wanneer je zelf op zoek gaat naar een coach om je te helpen bij het realiseren van duurzame verandering. Wie meer diepgang zoekt, of als de afwijking tussen nu en de toekomst erg groot is, die heeft wellicht geen coach nodig maar een psycholoog of wie weet een filosoof. Wil jij je mensen nog beter leren coachen? Dan is onze individuele training coachend leidinggeven echt iets voor jou. In een periode van drie maanden leren we je in een aantal sessies alles over coachen, waarbij jouw competenties en jouw context de leidraad is.

