

COACHEN: niets nieuws onder de zon?

Een coachende stijl van leidinggeven en begeleiden heeft altijd al bestaan, nog voor dat die term er op werd losgelaten. En coachen is zeker niet alleen voorbehouden aan leidinggevendenden of externe deskundigen. John Sijnke schreef een boek over coachen in samenwerkingsrelaties. Enerzijds om wat orde te brengen in de veelheid aan informatie over coachen, anderzijds om handvatten te geven voor de dagelijkse praktijk.

John Sijnke

De laatste tijd was het begrip coaching weer regelmatig in het nieuws. Ministers en artiesten blijken 'personal coaches' te hebben en vrijwel elke organisatie in de gezondheidszorg vraagt in haar personeelsadvertenties om coachende leidinggevendenden. Met het veelvuldig gebruik van de term coaching voor allerlei vormen van ondersteuning wordt het er allemaal niet duidelijker op. Terwijl het eigenlijk heel eenvoudig is. Zo ligt er een overduidelijke relatie tussen begrippen als coaching, support en vraaggericht werken. Om die relatie te kunnen zien is het belangrijk eerst wat vooroordelen over coachen op te ruimen. Vooroordelen die ons het zicht op de mogelijkheden van coachen soms wat ontnemen.

Vooroordelen

Het standaard antwoord van coaches zou zijn: "Wat vindt je er zelf van?" Dat heeft met het stereotype beeld van de coach in de sector zorg- en dienstverlening te maken: iemand die vol begrip is, alle ruimte aan de ander laat en zeker geen sturing geeft. Dat een coach bij voorkeur vragen stelt in plaats van direct antwoorden te geven is waar. Dat is onderdeel van de begeleidingsattitude van een coach. Iemand met een coachende houding gaat er vanuit dat de ander zelf oplossingen kan vinden, eigen ideeën heeft over hoe je iets moet aanpakken of hoe je iets moet bereiken. Een coach gaat daarbij ondermeer uit van de ervaringsdeskundigheid van degene aan wie coaching gegeven wordt. Daarom stelt een coach vragen, om die ervaringsdeskundigheid bewust te maken, om mensen te helpen te ontdekken dat ze zelf de oplossing kunnen vinden. Het tegenovergestelde dus van (traditioneel) instrueren: *ik weet hoe het moet en jij moet het precies zo doen*. Wil je dat mensen zelfstandig werken, hun verantwoordelijkheden (leren) dragen en hun creativiteit gebruiken, dan stimuleer je ze en help je ze hun kwaliteiten aan te boren en te benutten.

Alleen voor leidinggevendenden?

Een ander voordeel dat wel over coachen bestaat is dat het een management techniek is en dus iets voor leidinggevendenden. Coachen is geen managementtechniek maar een grondhouding en heeft iets van "leidinggeven/begeleiden met je handen op je rug". Niet altijd in moeten/willen grijpen als er iets mis gaat en anderen de ruimte geven. Meer ruimte dus voor eigen initiatief. Een leidinggevende of begeleider met zo'n begeleidingsattitude laat anderen zeker niet aan hun lot over, maar helpt ze in te zien waarom iets bijvoorbeeld niet lukt, hoe dat komt, wat daar aan veranderd zou kunnen worden en hoe je het zelf kunt oplossen. Veel vragen stellen en niet te snel het antwoord geven. En wat in coachen heel belangrijk is: geloof hebben in de mogelijkheden van mensen. Dus waarom zou je zo'n basishouding uitsluitend reserveren voor leidinggevende posities?

In die basishouding ligt overigens ook direct de relatie met de term support die vandaag de dag steeds vaker gebruikt wordt bij het aanduiden van de ondersteuningsstijl bij mensen met een verstandelijke beperking. Het klinkt misschien een beetje simpel maar het komt gewoon allemaal op hetzelfde neer. Weinig nieuws dus onder de zon? Dat is niet helemaal waar. De populariteit van coachen hangt zeker samen met de ontwikkelingen in de zorgsector. En daarin is de afgelopen jaren heel wat veranderd. Cliënten zijn niet langer het lijdend voorwerp van het zorgsysteem maar klanten die richting geven aan de dienstverlening. Om cliënten daartoe in staat te stellen moeten begeleiders over een flink aantal vaardigheden beschikken: goed luisteren, adequate vragen stellen, afstemmen op de ander en loslaten (niet jij als dienstverlener geeft de richting aan maar de cliënt).

En zijn dat niet precies dezelfde vaardigheden waarover een coach moet beschikken? Eigenlijk is dat ook helemaal niet zo gek. Want als we het vanzelfsprekend vinden dat we cliënten zien als mensen met mogelijkheden, als volwaardige burgers en als klanten die wier vraag richtinggevend is voor ons handelen. Dus waarom zouden leidinggevenden of begeleiders van medewerkers dan niet net zo naar medewerkers kijken?

Dat maakt dat coachen en cliënt gerichte uitgangspunten als support en vraaggericht werken hand in hand samengaan in huidige dienstverleningsorganisaties.

De kunst van het vragenstellen

Coachen als begeleidingsstijl kan dus in allerlei samenwerkingsrelaties ingezet worden: inwerken van nieuwe collega's, begeleiden van stagiaires en begeleiden van collega's (bijvoorbeeld als teamleider of coördinerend begeleider).

Wanneer je coachingsgesprekken voert met medewerkers moet je ondermeer de kunst van het vragenstellen verstaan. Dat beperkt zich niet alleen tot het stellen van goede openvragen en doorvragen. Ook de gerichtheid van je vragen is medebepalend voor het verloop van het coachingsgesprek. Met je vragen geef je immers richting aan het gesprek. Het is dus belangrijk je bewust te zijn van het effect van de gestelde vragen. En ook welk soort vragen je geneigd bent te stellen.

In onderstaand overzicht zie je de verschillende richtingen die vragen kunnen hebben op een rijtje staan:

- Inhoud: wat speelt er allemaal in deze situatie (feitelijke gegevens)
- Gevoel: hoe voelt de betrokkene zich daarbij (zowel in de situatie als op dit moment)
- Interactie: welke interactie en tussen wie spelen een rol en hoe verlopen die
- Relatie: wat voor relatie heeft hij/zij met de anderen (vriendschappelijk, hiërarchisch, e.d)
- Motivatie: wat is de motivatie om dit bespreekbaar te maken en/of zo te handelen in die situatie
- Normen: welke waarden en normen van de betrokkene of andere spelen een rol
- Procedure: welke regels, afspraken of protocollen gelden hier, hoe wordt daar mee omgegaan
- Context: waarmee hangt deze situatie samen, maakt de persoon in kwestie dit ook in andere situatie mee
- Gedrag: welk gedrag wordt (door alle betrokkenen) vertoond
- Denken: welke gedachten, opvattingen, ideeën heeft hij/zij over de situatie
- Vinden: wat vindt de betrokkene van de situatie, van het gedrag van anderen, e.d.
- Willen: hoe zou hij willen dat het gaat, wat wil hij bereiken met het inbrengen van deze informatie

Om te voorkomen dat jij als vragensteller té bepalend bent voor de richting van het gesprek kan het helpen zo'n lijstje eens na te lopen na een coachingsgesprek. Stel jezelf dan de vraag welk soort vragen je het meeste hebt gesteld en wat het effect er van was. Kijk dan ook welke richting je met je vragen niet bent opgegaan en wat voor informatie dat had

kunnen opleveren. Met het overzicht in de hand kun je je bijvoorbeeld voornemen te experimenteren met bepaalde vragen, met name die vragen die een andere richting aangeven dan je gebruikelijke vragen.

Er is wel eens gezegd dat coachen een modegril is die wel weer voorbij zal gaan.. Dat zal zeker gelden voor al die 'personal coaches' die mee proberen te liften op de populariteit van het begrip. Maar als coachen een basishouding is, eerder een mentaliteit dan een techniek, waarin mensen serieus worden genomen, dan lijkt het meer dan een voorbijgaande trend. Dan is coachen een belangrijk element in de kwaliteitsontwikkeling van dienstverleningsorganisaties en in huidige organisaties in deze sector niet meer weg te denken.

Coachen in vogelvlucht

- *Coachen is geen managementtechniek, maar een stijl van leidinggeven en begeleiden.*
- *Bij coachen zijn zowel proces als resultaat belangrijk.*
- *Bij coachen zijn heldere kaders, afspraken en doelen essentieel.*
- *Coachen stimuleert zelfstandigheid en verantwoordelijkheid*
- *Leren van ervaringen is een belangrijk onderdeel van coachen.*
- *Een coach is terughoudend met het aanbieden van oplossingen, is gericht op het stimuleren van eigen oplossingsideeën.*
- *Coachen is een basishouding en als zodanig niet voorbehouden aan leidinggevende posities.*
- *Bij coachen vanuit een leidinggevende positie blijven het nemen van beslissingen en doorhakken van knopen onderdelen van de verantwoordelijkheden van de leidinggevende..*
- *De coach heeft in het proces een eigen (blijvende) verantwoordelijkheid, die met kaders en doelen vanuit de organisatie te maken heeft.*
- *Zelfreflectie, waardoor tot leren van ervaringen, inzicht in eigen handelen en het ontwikkelen van handelingsalternatieven wordt gekomen, is een belangrijk beoogd effect van coachen.*
- *Inhoud en kwaliteit staan centraal bij coachen; kiezen voor een heldere structuur waarbinnen coachingsgesprekken plaatsvinden - en ook voor de coachingsgesprekken zelf - maakt dat je je daar goed op te kunt richten.*

Ontwikkelplan

Werken met een eenvoudig schema, waarin je een aantal vragen stelt, zorgt er voor dat je in één oogopslag in beeld hebt waar het omgaat, wat er ondernemen moet worden en wat het uiteindelijke resultaat is.

Doel	Om welk coachingsdoel gaat het concreet?
Hoe	Hoe ga je daar aan werken? Wat moet je ondernemen om het doel te bereiken?
Wie	Wie zijn er bij betrokken (zowel bij het doel op zich als bij het realiseren ervan).

Wat	Wat heb je nodig om je doel te realiseren? Aan welke voorwaarden moet voldaan zijn?
Wanneer	Wanneer ga je actie ondernemen, hoeveel tijd heb je er voor nodig, wanneer evalueer je de acties en resultaten?
Evaluatie	Wat is het resultaat? Heb je je doel bereikt? Zo ja, hoe heb je dat gerealiseerd? Zo nee, waar lag dat dan aan? Wat ga je nu ondernemen?

Wie ben jij als coach?

Het is belangrijk je bewust te zijn van je stijl en kwaliteiten als coach. Stel jezelf als coach eens de volgende vragen:

- Welke fouten maak ik of ben ik geneigd te maken? (Waar komt dat door? Wat kan ik ondernemen om te voorkomen dat ik die fouten maak?)
- Op welke manier ben ik kwetsbaar? (Waar heeft dat mee te maken? Wat doet dat met me? Hoe voorkom ik dat dit invloed op m'n professionele rol heeft?)
- Wat kunnen anderen van mij leren? (Doe ik daar bewust iets mee? Geef ik ze daar voldoende gelegenheid toe?)
- Hoe geef ik feedback? (Wat is het effect daarvan? Wanneer is geven van feedback moeilijk voor me? Welke factoren spelen dan mee? Hoe zorg ik ervoor dat die feedback uiteindelijk wel adequaat gegeven wordt?)

Dit soort vragen kun je uiteraard ook als coach stellen aan degene die je coacht. Je kunt het vragenlijstje zelf verder uitbreiden, aangepast aan de specifieke situatie.

Coachen in samenwerkingsrelaties

John Sijnke

Elsevier Gezondheidszorg, 2004.

ISBN 90 352 2706 9

Coachen wordt in dit boek behandeld als begeleidingsstijl of stijl van leidinggeven in (semi-) permanente samenwerkingsrelaties. De individuele coachingsrelatie staat centraal. Geen omvangrijke theoretische verhandelingen maar praktijkgerichte uiteenzettingen met concrete handvatten.

Lezers die zich aangesproken voelen door de support gedachte (ondersteunen in plaats van zorgen voor) zoals die bij het ondersteunen van cliënten steeds meer centraal komt te staan, zullen veel basiskenmerken van die ondersteuningsstijl herkennen in de wijze waarop in dit boek over coachen wordt geschreven.

Verschenen in AS, Maandblad voor de activiteitensector

Nr. 10, oktober 2004

Een uitgave van Y-Publicaties

