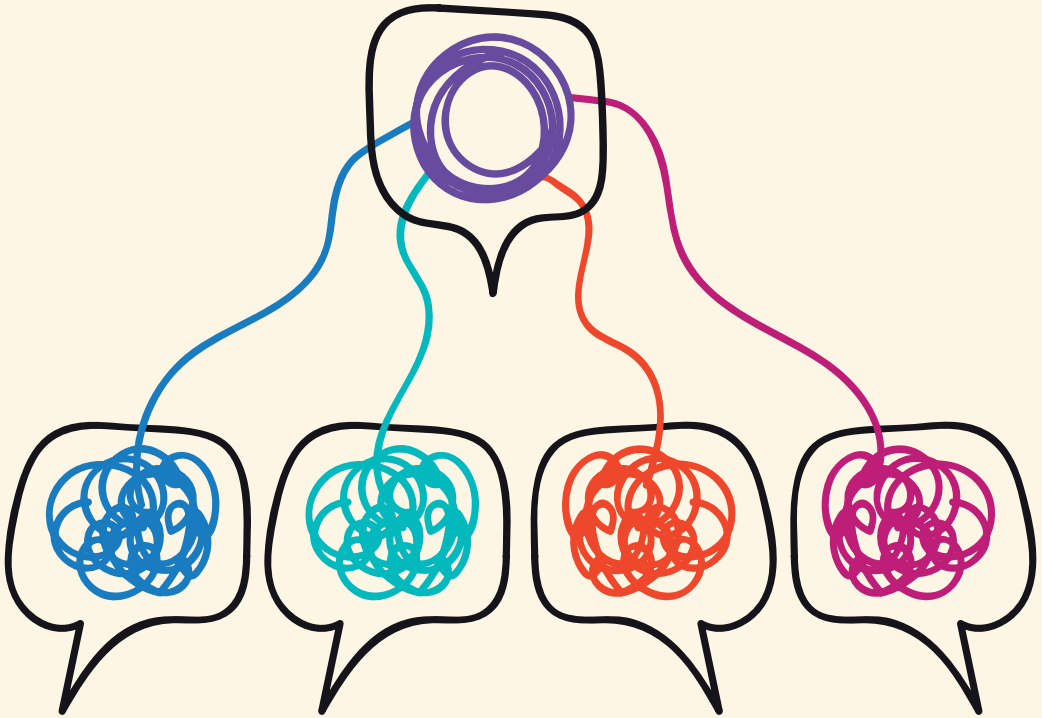


Karsten van Slooten

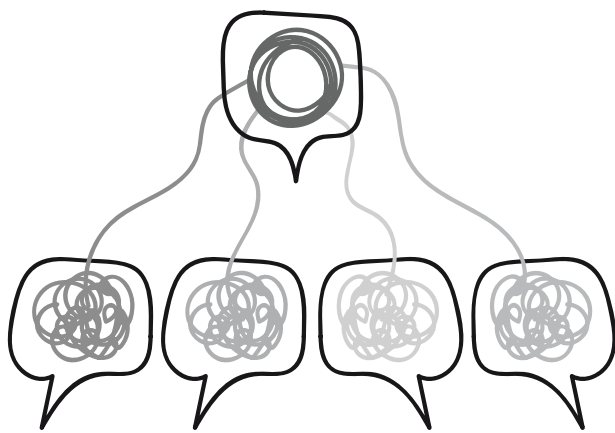


Dit is coachen

Basisboek voor
resultaatgericht coachen

Boom

Karsten van Slooten



Dit is coachen

Basisboek voor
resultaatgericht coachen

Boom



Inhoud

Voorwoord	11
Inleiding	15
DEEL I De essenties van coachen en leren	19
1 Wat is coachen?	21
1.1 De vijf kenmerken van coaching	22
1.2 De succesfactoren van coaching	25
1.3 Jij bent het instrument	28
1.4 Dit is coachen	30
1.5 Methoden en technieken	30
1.6 Reflectie	35
2 Leren	37
2.1 Leren als veranderproces	37
2.2 De functie van gedragsstrategieën	45
2.3 Single, double en triple loop learning	46
2.4 Vijf fases in leren	47
2.5 Mentale modellen en metacognitief vermogen	56
2.6 Leren op micro-, meso- en macroniveau	58
2.7 Methoden en technieken	60
2.8 Reflectie	69

3	De invloed van eigenaarschap op leerprocessen	71
3.1	Eigenaarschap: biografische factoren	72
3.2	Het niveau van de overtuiging	73
3.3	De thermometer van de coach: attributiestijlen	77
3.4	Niveaus van eigenaarschap	81
3.5	Werken aan eigenaarschap	83
3.6	Methoden en technieken	87
3.7	Reflectie	95
	DEEL II De oorsprong van patronen	97
4	Inzicht in gedrag: de schematheorie	99
4.1	Van gedachten naar gedrag	99
4.2	Denkschema's	100
4.3	De sleutel tot verandering	103
4.4	Methodische toepassing: de RET-methodiek	104
4.5	Reflectie	106
5	Inzicht in interactie: Transactionele Analyse	107
5.1	Script en strooks	107
5.2	Ego-toestanden	109
5.3	Games	113
5.4	Overdracht en tegenoverdracht	114
5.5	De dramadriehoek	116
5.6	Methodische toepassing: strooks en de dramadriehoek	117
5.7	Reflectie	121
6	Inzicht in het geheel: systeemtheorie	123
6.1	Uitgangspunten	123
6.2	Methodische toepassing: een stappenplan voor systeemanalyse	126
6.3	Reflectie	132

DEEL III	De weg naar duurzame gedragsverandering	133
7	Veranderen	135
	7.1 Veranderen: drie fases	135
	7.2 Bewustwording in vier stappen	137
	7.3 Weerstand tegen verandering	140
	7.4 Ambivalentie verkennen	142
	7.5 Verandertaal en verandermotivatie	142
	7.6 Verandertaal ontlocken	143
	7.7 Van niet naar wel	145
	7.8 Methoden en technieken	146
	7.9 Reflectie	150
8	Op weg naar duurzame gedragsverandering	151
	8.1 Het zichtbare en het onzichtbare niveau	152
	8.2 Een stappenplan voor duurzame verandering	152
	8.3 De blinde vlek	163
	8.4 Methoden en technieken: scripted coaching	165
	8.5 Reflectie	168
9	Contextueel coachen	169
	9.1 De organisatiecontext	170
	9.2 Organisatiestructuur	171
	9.3 Organisatiecultuur	177
	9.4 Organisatiedynamica	181
	9.5 Coaching als organisatieontwikkeling	183
	9.6 Botsende contexten	184
	9.7 Methoden en technieken	185
	9.8 Reflectie	191
10	De coach aan het werk	193
	10.1 Hoe ziet een coachtraject eruit?	194
	10.2 Het resultaat borgen	196
	10.3 Valkuilen van de coach	197
	10.4 De weg naar binnen	200

Over de auteur	203
Bronnen	205



Inleiding

Het boek dat je in handen hebt, kun je op twee manieren lezen.

Je kunt het in de eerste plaats lezen als een compleet basisboek voor iedere coach, beginnend of gevorderd. Als je een beginnend coach bent, heb je na het lezen van dit boek een stevige basis om aan de slag te gaan als coach. Als je al een tijdje aan het werk bent als coach, helpt het boek je om vanuit verschillende invalshoeken naar je eigen manier van coachen te kijken en de methodische en theoretische ondergrond van je handelen uit te bouwen. Het boek is ook geschikt voor alle professionals die begeleidende of coachende beroepen hebben of begeleidende taken in hun functie uitvoeren. Ten slotte kan het boek uitstekend ingezet worden als studieboek voor studenten die opgeleid worden voor dergelijke functies.

De tweede manier waarop je dit boek kan lezen, is als een transformatiehandboek. In hoofdstuk 1 krijg je een vraag aangereikt. Die vraag luidt: *Heb jij de weg naar binnen al gevonden?*, en ik kom erop terug in de laatste paragraaf. Veel mensen leven zonder ooit naar binnen te kijken en de weg naar hun eigen innerlijk te bewandelen. Dat is niet zo gek. De weg naar binnen vinden vereist stilte. Maar er is zo weinig stilte. De weg naar binnen vraagt je om te kijken naar mooie, maar ook naar pijnlijke plekken. Vaak zijn we geneigd die plekken op allerlei manieren toe te dekken. Als coach vermeerder je jouw waarde voor degene die tegenover je zit enorm als je zelf de weg naar binnen hebt bewandeld. Je zult merken dat als je dat gedaan hebt, je meer van binnenuit kunt begrijpen wat de coachee door-

maakt in zijn* eigen proces. Dit resoneert bij de coachee, waardoor een gevoel van veiligheid en ruimte ontstaat. Je kunt dit hele boek dan ook zien en lezen als een persoonlijk transformatiehandboek, dat je alle ingrediënten biedt om zelf naar binnen te keren en te zien wat je daar vindt. Het mag, je bent uitgenodigd, maar het hoeft niet. De vraag die je op dit moment aan jezelf kunt stellen, is: wat voel ik als mij deze vraag gesteld wordt? Wat je voelt, is jouw richtingaanwijzer.

Vier ingrediënten

Je vindt in dit boek vier onmisbare ingrediënten voor resultaatgericht coachen en voor persoonlijke ontwikkeling: theoretische invalshoeken, methoden en technieken, reflectievragen en voorbeeldsituaties uit de praktijk.

1. Theoretische invalshoeken

Het eerste ingrediënt is de theoretische ondergrond van je coaching. Als coach werk je met de coachee aan zijn groei en ontwikkeling. Ontwikkeling van wat? Van zijn persoon, het hele *zijn* speelt daarin mee. Om dit te kunnen doen, moet je verstand van zaken hebben. Dit boek geeft je bouwstenen in de vorm van relevante theoretische achtergronden, die je de nodige kennis meegeven. *De rode draad hierin is de manier waarop een coachee biografisch gevormd is.* Hoe iemand gevormd is in de loop van zijn leven, door opvoeders, door positieve of negatieve ervaringen, door de manier waarop iemand heeft leren denken, bepaalt hoe diegene vandaag in het leven staat. Dat is echter geen eindstation. De mogelijkheden voor verder leren zijn eindeloos. Als coach heb je daarin een belangrijke rol. In leer- en veranderprocessen is de eerste stap altijd de stap naar *bewustwording*. Bewustwording gaat over de vraag hoe bepaalde patronen tot stand zijn gekomen, wat hun functie is en op welke manier ze de coachee wel of niet dienen. De functie van bepaalde denk- of gedragspatronen ligt altijd verscholen in het *verleden*. De functionaliteit of disfunctionaliteit ervan is te identificeren in het *heden*. De verandering die de coachee wenst, kan hij veel beter realiseren als hij zich bewust is van deze twee componenten.

* In dit boek maak ik gebruik van mannelijke voornaamwoorden (zoals hij/hem) in relatie tot 'de coachee' om de leesbaarheid te bevorderen. Ik benadruk dat deze aanduidingen inclusief bedoeld zijn en van toepassing zijn op personen van alle geslachten.

2. Methoden en technieken

Een tweede ingrediënt is het methodisch handelingsrepertoire van de coach. Als iemand in coaching komt, wil hij vaak iets veranderen, of de context waar hij onderdeel van is, heeft een veranderwens uitgesproken. In beide gevallen moet je weten hoe je iemand naar verandering kunt begeleiden. Je krijgt in dit boek een complete set aan coachingsmethoden en gesprekstechnieken aangereikt die je in veelvoorkomende situaties verder kunnen helpen. In ieder hoofdstuk vind je een paragraaf waarin de vertaalslag wordt gemaakt van het hoofdstuk naar de praktische toepassing.

3. Reflectie

Reflectie – het derde ingrediënt – is naar jezelf in de spiegel kijken en de vraag stellen: ‘wat zie ik tegenover me?’ Het plaatje dat je ziet is nooit af. Als coach ben je ook in ontwikkeling. Je bent op weg naar de degene die jij wilt zijn. Soms lijkt het alsof je daar heel dichtbij bent en soms kan het voelen alsof je nog obstakels moet overwinnen om daar te komen. Dat is menselijk. Als coach ben je zelf het belangrijkste instrument. Daarom krijg je vragen die gaan over je eigen ontwikkeling. Ze zijn bedoeld om jou te helpen op je eigen pad en jezelf als coach maar ook als mens, los van je rol of functie, te voorzien van een goede dosis inzicht in eigen biografische aspecten, voorkeuren, kwaliteiten en valkuilen.

4. Voorbeeldsituaties uit de praktijk

Het vierde en laatste ingrediënt is de *praktijk*. Ieder hoofdstuk bevat een casus waarin het thema van dat hoofdstuk wordt vertaald naar concrete voorbeelden uit de praktijk. Deze cases bieden veel voorkomende voorbeeldsituaties waarin het thema van het hoofdstuk tastbaar wordt.

Opbouw van het boek

Het boek is opgedeeld in drie delen. Deel 1 De essenties van coachen en leren gaat in op het fenomeen *coachen* (hoofdstuk 1) en op het fenomeen *leren* (hoofdstuk 2 en 3). Deel 2 beschrijft drie theoretische disciplines die voor coaching van belang zijn. De *schematheorie* wordt uitgewerkt in hoofdstuk 4, hoofdstuk 5 beschrijft de *Transactionele Analyse* en in hoofdstuk 6 wordt de *systeemtheorie* beschreven. Deze drie invalshoeken hebben als rode draad de vorming van ons

denken door biografische factoren en de impact daarvan op ons handelen.

Ten slotte gaat deel 3 over het fenomeen *veranderen* en de weerstandreacties die dit oproept (hoofdstuk 7). In hoofdstuk 8 komt alles samen in de vraag hoe iemand tot *duurzame gedragsverandering* komt. Verandering staat nooit los van een *context*. Sterker nog: de context verandert mee. Hoe dit werkt, wordt in hoofdstuk 9 uitgelegd aan de hand van de werkcontext van de coachee. In hoofdstuk 10 krijg je nog een aantal belangrijke inzichten over je eigen *werk* als coach.

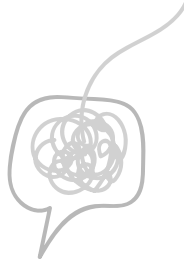
Dat verandering alleen beklijft als we het echt aandurven om diep af te dalen in onszelf en te verkennen wat we daar vinden, staat of valt met de vraag waarmee het boek begint en afsluit: *'Beste lezer, heb jij de weg naar binnen al gevonden?'* Je bent uitgenodigd om deze vraag aan jezelf te stellen, maar mag hem ook helemaal negeren en het boek lezen ter bevordering van jouw kennis en kunde. Als de vraag wel resoneert, dan kan dit boek je helpen om zelf de eerste stappen te zetten op deze mooie weg, die veel mensen nooit vinden.

Plezier in leren is het allerbelangrijkste. Ik wens je dan ook veel leerplezier.

DEEL I

De essenties van coachen en leren

Coachen is het begeleiden van een leerproces. Leren begint al vroeg in ons leven. We zetten eerste stapjes, doen ontdekkingen en groeien langzaam naar volwassenheid. Onderweg maken we dingen mee die invloed hebben op dat groeiproces en op de manier waarop we leren. Deze ervaringen, positief of negatief, vormen onze percepties. Die percepties zijn bepalend voor de mate van regie die we nemen in leersituaties. In deel I lees je alles over leren, eigenaarschap op leerprocessen en de invloed van biografische aspecten op het vermogen om in beweging te komen. Ook ontdek je wat coachen betekent en op welke manier jij je coachees kunt begeleiden om – los van achtergrond en percepties – tot ontwikkeling te komen.



1 Wat is coachen?

Het bereiken van je volledige potentieel: wie wil dat niet? Mensen hebben vandaag de dag veel mogelijkheden en manieren om te midden van de drukte van het bestaan stil te staan bij wat er vanbinnen leeft. Retraites, begeleide vormen van meditatie, therapeutische ademsessies, ijsbaden, trails in de natuur, klankschalensessies, er zijn tal van mogelijkheden om de aandacht naar binnen te keren en in de jacht van het bestaan te werken aan persoonlijke ontwikkeling en groei.

Ook het fenomeen coaching heeft vanaf de jaren zestig een opmars gemaakt: coachpraktijken zijn sinds die tijd als paddenstoelen uit de grond geschoten. Coaches zijn er voor wie maar leren wil. Er zijn veel verschillende typen coaches en evenzoveel vormen van coaching.

Deze toename van begeleidingsvormen zegt iets over een collectieve behoefte. Een behoefte aan meer verinnerlijking in een wereld waarin uiterlijkheden het hebben overgenomen. Het is natuurlijk prachtig dat er zoveel manieren zijn om te ontdekken wie we zijn als mens, wat we belangrijk en nastrevenswaardig vinden, hoe we ons potentieel kunnen ontgrendelen en welke overtuigingen daarbij in de weg staan.

Dat er binnen veel vakgebieden een verschuiving plaatsvindt naar een meer coachende invalshoek (van accountant naar financial coach, van diëtiste naar lifestylecoach), maakt dat het fenomeen coaching zich moeilijker laat vangen in een definitie. Dat is dan ook waar dit eerste hoofdstuk je naartoe leidt: ik beschrijf de belangrijkste kenmerken van coaching, om zo te komen tot een definitie ervan.

Wat je als coach succesvol maakt, is geen onbelangrijke vraag: met meer dan honderdduizend coaches in Nederland is het een uitdaging om je te onderscheiden. De vraag wat jou als coach onderscheidt tussen de vele mogelijkheden van hulp en zelfhulp heeft niet alleen te maken met je werkwijze of de methodische invalshoeken die je kiest. Het heeft alles te maken met *jou*.

De connectie die jij tot stand weet te brengen met je coachee is zeer bepalend voor het succes en slagen van het ontwikkelingstraject van je coachee, zo zul je ontdekken. Het tot stand brengen van die connectie is niet alleen afhankelijk van je vaardigheden, kennis en ervaring. Het zit in diepere, moeilijk definieerbare lagen die vooral voortkomen uit de connectie die jij met jezelf hebt. De vraag waar dit hoofdstuk dan ook mee afsluit is of jij zelf de weg naar binnen al hebt gevonden.

Voordat we zover zijn, verkennen we eerst het vakgebied van coaching en gaan we op zoek naar een antwoord op de vraag: wat is coachen eigenlijk?

1.1 De vijf kenmerken van coaching

Coaching als begeleidingsvorm is de afgelopen decennia in hoog tempo toegenomen en is als zodanig een toegankelijke vorm van begeleiding, waarbij de ontwikkelingsvraag van de coachee het uitgangspunt vormt. Welke vorm van coaching je ook hanteert, je zet je als coach altijd in om iemand verder te helpen in zijn groei en ontwikkeling. Je begeleidt een leerproces, een verandering op individueel niveau die afstraalt op de omgeving waarin de coachee zich beweegt. Je betekent iets in iemands leven, in iemands context, in een vraag die vaak niet op zichzelf staat, maar een oorsprong heeft.

Coaching als vakgebied laat zich goed definiëren aan de hand van enkele kernelementen die als een rode draad door de veelheid aan literatuur over coaching van de afgelopen jaren lopen. Er zijn natuurlijk accentverschillen tussen de verschillende soorten van coaching, maar een aantal generieke kenmerken markeren het vakgebied: resultaatgerichtheid, individu en context, het begeleiden van het leerproces, zelfstandig functioneren en methodisch handelen. Hieronder bekijken we deze kenmerken nader.

1.1.1 Kenmerk 1: Resultaatgerichtheid

Coaching is altijd een resultaatgerichte vorm van begeleiding. Er wordt toegewerkt naar een duidelijk vooraf gedefinieerd doel, vertaald naar zichtbaar resultaat of resultaatgebieden (Smid, 2011). Het resultaat waarnaar toegewerkt wordt, wordt in de intakefase gedefinieerd met de coachee en met de opdrachtgever, en betreft in de meeste situaties het gedrag van de coachee. Dat resultaat kan goed meetbaar gemaakt worden door dit SMART te formuleren: *Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht* en *Tijdgebonden*. Het resultaat is in eerste instantie afhankelijk van de leervraag van de coachee. De definiëring van de huidige situatie en de gewenste situatie kan dan een goed hulpmiddel zijn. Een coachee wil vaak iets veranderen. Het omzetten van deze veranderwens naar een concreet resultaat, waarin van punt A naar punt B bewogen wordt (Van Beek & Tijmes, 2020), uitgedrukt in gedrag en zodanig geformuleerd dat het bereiken ervan zichtbaar is, is een van de essenties van coaching.

1.1.2 Kenmerk 2: Individu en context

Een coachee is altijd onderdeel van een of meerdere sociale en professionele contexten. Deze contexten hebben een feedbackfunctie en stellen kaders aan gedrag. In hoofdstuk 9 staan we uitgebreid stil bij de werkcontext van de coachee.

De eisen die de omgeving aan de coachee stelt, zijn onderdeel van het coachtraject, evenals de talenten van de coachee en zijn ontwikkelpotentieel. Je kunt het competentieapparaat van de organisatie waar de coachee werkt als vertrekpunt nemen en dit beschouwen als het kader waarbinnen de coachee zijn groei realiseert. Met andere woorden: de groei van de coachee vindt plaats in de richting van de competentie-eisen die de organisatie stelt (Lingsma & Scholten, 2010). Dit is de kern van competentie management. Tegelijkertijd moet de coachee kunnen en willen staan voor wat hij doet; met andere woorden, de persoon van de coachee vormt het vertrekpunt, waarbij de vraag is of en in welke mate de coachee aansluit bij zijn context (Van Beek & Tijmes, 2020). Het kan heel goed zo zijn dat de context waarin de coachee functioneert, onvoldoende bij hem aansluit, bijvoorbeeld doordat elementen uit deze context botsen met zijn waarden, persoonskenmerken of talenten.

De twee invalshoeken (context en persoon) staan vaak tegenover elkaar, zowel in de praktijk als in de literatuur over coaching (Van den Boomen, Merckies & Hoonhout, 2004). Een open dialoog met aandacht voor zowel de diversiteit van

de coachee als voor de context waarin hij functioneert is essentieel (Bos, 2013). Daarnaast is het van belang dat je als coach begrijpt hoe een organisatiecontext werkt en hoe je je begeleiding zodanig vormgeeft dat je de coachee als vertrekpunt neemt zonder de context uit het oog te verliezen.

1.1.3 Kenmerk 3: Het begeleiden van een leerproces

De ontwikkelvraag waarmee de coachee in coaching komt, hoeft nog niet helder en afgebakend te zijn. Vaak is de eigenlijke vraag een heel andere dan de initiële vraag. De ontwikkelvraag is gericht op het zelfstandig en succesvol functioneren van de coachee in zijn context. Als de coachee zijn doelen heeft bereikt en de stappen richting het vooraf gedefinieerde (en eventueel tijdens het coachtraject aangepaste) resultaat heeft genomen, is zijn leerproces geslaagd en is het resultaat bereikt.

Hierbij is het wel van belang om op te merken dat een leerproces zich niet laat beperken tot een startpunt en een eindpunt. Het hele leven is een leerproces, waarbij veranderende contexten en relaties wisselende spiegels bieden die groei mogelijk maken. Als coach ben je een passant die een tijdje meewandelt en leerinterventies doet die de coachee helpen om grip te krijgen op zijn eigen leerproces en zelfstandig functioneren (Van den Boomen, Hoonhout & Merkies, 2010).

1.1.4 Kenmerk 4: Zelfstandig functioneren

Het zelfstandig functioneren van de coachee is altijd het vertrekpunt van de coach. Zelfstandig functioneren betekent dat de coachee de regie heeft (Van den Boomen, Hoonhout & Merkies, 2010).

Als coach ben je gericht op het bevorderen van dit zelfsturend vermogen en het zelfstandig functioneren van de coachee. Dit is een van de mooiste taken van de coach: je maakt jezelf overbodig. De interactie tussen jou als coach en de coachee speelt hierin een grote rol. Als coach weet je het niet; je gaat samen met de coachee op onderzoek uit, waarbij je de coachee begeleidt in het vormgeven van zijn eigen leerproces. Dit vergt een methodische, gestructureerde vorm van begeleiding.

1.1.5 Kenmerk 5: Methodisch handelen

Coaching is een professionele vorm van begeleiding die vraagt om specifieke vaardigheden. Bij elk vraagstuk hoort een eigen methodische invalshoek. Veel coaches eigenen zichzelf een bepaalde methodiek toe (denk aan Voice Dialogue

of oplossingsgericht werken) en benaderen het vraagstuk van de coachee vanuit die methodiek, ongeacht de aard van het vraagstuk.

Het is nuttig, zo niet noodzakelijk om als coach een eclectische manier van werken te hanteren. Natuurlijk kun je een voorkeur hebben voor een bepaalde methodiek, maar één methodiek op alle situaties toepassen is niet raadzaam. Methodische flexibiliteit helpt je om adequaat aan te sluiten bij de leerbehoefte, vraag en achtergronden van de coachee. De methode die je inzet moet altijd ten dienste staan van – oftewel ondergeschikt zijn aan – de leervraag van de coachee en aan zijn ontwikkeling. De methode is een middel, geen doel (Lingsma in Van Ass, 2011).

1.2 De succesfactoren van coaching

Een van de grootste ergernissen van opdrachtgevers die een coach inhuren en op deze wijze investeren in een medewerker, is dat ze er nooit meer iets van vernemen of (bijvoorbeeld uit vertrouwelijkheid) geen terugkoppeling krijgen op het bereikte resultaat. Ze stellen dan ook vaak de vraag of jij als coach daadwerkelijk iets gaat veranderen. Vaak krijg je dan voorbeelden te horen over andere ingehuurde coaches, die in de ogen van de opdrachtgever de plank hebben misgeslagen. Dat is niet zo gek, want een coachtraject is een forse investering in een medewerker die niet altijd leidt tot resultaat.

Als coach ga je daarom nooit een resultaatverplichting aan, dat zou een farce zijn; het resultaat is verbonden aan de coachee en zijn gedrag, jij kunt jezelf daarvoor niet verantwoordelijk maken. Je contracteert een traject, waarbij de opdrachtgever mag uitgaan van jouw uiterste inspanning om de coachee te begeleiden richting het resultaat. Dit contract – zowel het feitelijke contract als het psychologische contract – is tegelijkertijd een van de meest bepalende succesfactoren van dat resultaat.

Daarnaast zijn er andere aspecten die bijdragen aan dat resultaat. Het zijn de succesfactoren van je coachtraject die maken dat het effectief is. En wat is effectief? Inderdaad! Als het geformuleerde resultaat behaald wordt. Hieronder bespreek ik zes succesfactoren van coachen: succesgericht, eigen regie, stilstaan bij wat werkt, versterken van wat er al is, wederkerigheid en psychologisch contract.

1.2.1 Succesgericht versus defectgericht

Coaching als begeleidingsvorm heeft een oplossingsgericht karakter, waarbij niet het bestrijden van het negatieve, maar het versterken van het positieve het uitgangspunt vormt (Visser & Butter, 2008). De effectiviteit van een oplossingsgerichte aanpak ten opzichte van een probleemgerichte blijkt significant te zijn. De focus ligt bij coaching niet zozeer op het te repareren defect, maar veel meer op het te behalen succes. Hoe komt dit? Er zijn drie verklaringen voor te geven:

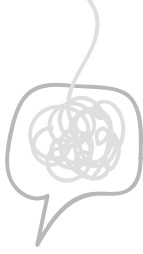
1. Uitzicht op verbetering met de nadruk op eigen regie en positiviteit biedt de coachee perspectief.
2. Door te beklemtonen wat er wél is in plaats van wat er níét is, ontstaat het vertrouwen bij de coachee dat hij positieve resultaten kan behalen. Hij heeft het immers al een keer gedaan.
3. Grote veranderingen zijn vaak moeilijk te realiseren, terwijl kleine stapjes meer binnen bereik liggen. Het behalen van kleinere resultaten laat de coachee zien dat hij ook daadwerkelijk in staat is om vooruitgang te boeken en op eigen regie succes te kunnen behalen (Visser & Butter, 2008).

1.2.2 Eigen regie

Een tweede bepalende factor die bijdraagt aan de effectiviteit van coaching is de mate waarin de coachee zijn eigen regie ervaart. De coach stuurt niet, de coachee zelf zit achter het stuur. Hij bepaalt de gespreksagenda en heeft de regie over zijn eigen ontwikkeling. Dit geeft een gevoel van controle. En als deze regie ook nog uitmondt in het bereiken van successen biedt dat extra stimulans en motivatie om de veranderingen door te zetten. De coachee bepaalt in feite het traject, de invulling van de gesprekken en de stappen die gezet gaan worden. De coach volgt en stelt vragen.

1.2.3 Stilstaan bij wat werkt

Ook het bewust evalueren van wat werkt en welke behaalde successen dit heeft opgeleverd is zeer effectief. Het geeft vertrouwen en motivatie om door te gaan en volgende stappen te zetten. Het is wel aan te raden de coachee uit te nodigen om kleine stappen te formuleren die binnen afzienbare tijd haalbaar zijn. Succes is dan snel binnen handbereik, waardoor positieve energie ontstaat om grotere stappen te gaan zetten (Visser & Butter, 2008).



2 Leren

Als je iemand coacht, betekent dat dat je een leerproces begeleidt, zoals je hebt kunnen lezen in hoofdstuk 1. Een coachee komt bijvoorbeeld bij je om gedrags-uitingen te veranderen, omdat deze op kritische feedback stuiten. Het kan ook zijn dat iemand sterker wil worden in bepaalde vaardigheden. Weer een ander worstelt met onzekerheden. Wat het onderwerp ook is, de coachee wil iets leren en veranderen. Maar wat komt er eigenlijk allemaal kijken bij leren en veranderen? En hoe werken leerprocessen? Daarover gaat dit hoofdstuk.

2.1 Leren als veranderproces

Stephanie is functioneel consultant bij een internationaal IT-bedrijf. Zij adviseert klanten over procesgerichte IT-oplossingen en begeleidt trajecten waarbij nieuwe ERP-software wordt geïmplementeerd. Stephanie houdt van directheid. Dit uit zij zowel in haar verbale als in haar non-verbale communicatie. Ze praat hard en geeft spot-on feedback, gevraagd en ongevraagd. Meerdere klanten hebben inmiddels hun beklag gedaan bij de projectleider. Ze geven aan dat ze Stephanie te direct in haar communicatie vinden en dat dit de weerstand tegen veranderende processen en IT-systemen bij eindgebruikers eerder vergroot dan verkleint.

De projectleider heeft dit met Stephanie besproken. Stephanie geeft aan dit totaal niet te herkennen. Daarop heeft de projectleider geëscaleerd naar de leidinggevende van Stephanie. De leidinggevende had ook al signalen ontvangen van collega's en besluit een coachtraject in te zetten.

Tijdens de intake is Stephanie behoorlijk geagiteerd. Zij vindt het allemaal maar onzin en vertelt de coach dat zij zich weliswaar bewust is van haar directe manier van communiceren, maar dit niet als een probleem ervaart. 'Ik kom uit een mannenwereld, mijn vader is beroepsmilitair en verder heb ik drie goed-gebekte broers boven mij. Dan moet je wel stevig zijn, anders word je omvergeblazen.' Ze begrijpt dan ook totaal niet dat haar manier van communiceren, die haar ver heeft gebracht, nu opeens een probleem vormt.

De primaire veranderdoelstellingen gaan meestal over concreet gedrag dat een oorsprong heeft waarvan het belangrijk is dat je die doorziet. Leren is een gefaseerd proces dat niet alléén gaat over gedrag, maar óók over de manier waarop we *denken*, onze mentale modellen. Veranderingen in het gedrag leveren namelijk nieuwe ervaringen op, waardoor de persoon in kwestie anders gaat kijken naar zijn eigen kunnen, wat weer effect heeft op zijn zelfperceptie. En als iemands zelfperceptie verandert, verandert de kijk op de werkelijkheid om hem heen vanzelf mee. Ga maar na: je zelfbeeld is heel bepalend voor de manier waarop je je positioneert ten opzichte van mensen om je heen. Als resultaat van deze veranderende ervaringen en perspectieven wordt er nieuwe informatie opgeslagen in het geheugen (Simons, 1999).

Veranderen betekent loslaten van wat iemand als vertrouwd en dus als veilig ervaart. Er moet een stap buiten de comfortzone worden gezet, iemand gaat iets ondernemen wat hij voor zijn gevoel nog niet goed beheerst en gaat een andere zienswijze ontwikkelen. De percepties die hij als vertrouwd en veilig ervaart, zijn in een bepaalde context aangeleerd, maar blijken niet in alle contexten even functioneel te zijn. Dit leidt bijna altijd tot weerstand.

In de casus van Stephanie zien we dit allemaal terugkomen:

- haar gedrag komt voort uit haar manier van denken. In het coachtraject zullen op beide punten veranderingen plaatsvinden;
- wat vroeger als vertrouwd voelde en nodig was, staat nu in de weg en leidt tot kritische feedback uit de omgeving;
- als Stephanie zich anders gaat uiten, zal zij ook andere reacties uit haar

- omgeving krijgen. Dit zal nieuwe informatie in haar geheugen opslaan;
- deze nieuwe informatie bevestigt de veranderingen in haar perceptie van zichzelf en haar omgeving;
 - de stap buiten de vertrouwde opvattingen en manieren van doen levert weerstand op.

Hoe Stephanie deze weerstand gaat overbruggen, heeft alles te maken met haar leerbereidheid en leervermogen.

2.1.1 Leerbereidheid

Stephanie vertelt dat ze er moeite mee heeft dat ze hier nu bij een coach zit. In haar beleving doet ze niets verkeerd. 'Ik ben gewoon direct, wat is daar mis mee?'

Een coach kan nu verschillende afslagen nemen. Veel coaches schieten in een reflex van uitleggen of de vraag op andere manieren beantwoorden. Dat is echter niet de rol van een coach, maar van een adviseur. Als coach stel je een vraag terug. In dit geval kan dit heel eenvoudig zijn: 'Zou je een aantal voor- en nadelen kunnen benoemen van hoe je je tot je omgeving verhoudt?'

Stephanie begint te draaien op haar stoel. 'Een voordeel is dat mensen weten wat ze aan me hebben, een nadeel is dat ze op afstand komen staan. Het ligt er ook aan met wie ik ben. Mijn vriendinnen weten bijvoorbeeld dat ze het bij mij allemaal niet te zwaar moeten opvatten. Op het werk is het moeilijker. Ik merk wel dat daar de communicatiestijl die ik van huis uit gewend ben niet echt in goede aarde valt.'

Het begrip *developmental readiness* (Hannah & Lester, 2009) is vermoedelijk het beste te vertalen met *leergereedheid*. Een meer herkenbare term die in de buurt komt is *leerbereidheid*. Wat bepaalt of iemand bereid is om zich te ontwikkelen?



Over de auteur

Karsten van Slooten (1981) is een ervaren coach, trainer, spreker en interim-verandermanager. Vanuit zijn onderneming Van Slooten & Partners coacht hij leidinggevendenden op tactisch en strategisch niveau, ondernemers en mensen die hun volledige potentieel willen bereiken door te leven vanuit de kern van hun zijn. Ook is hij gespecialiseerd in het coachen van teams met (complexe) samenwerkingsvraagstukken. Zijn cursussen op het gebied van coaching, communicatie, leiderschap, zelfontwikkeling, samenwerking en verandermanagement stellen de deelnemers in staat om vanuit een nieuw perspectief naar hun eigen werkelijkheid te kijken.

Karsten is een inspirerende spreker op het gebied van persoonlijk leiderschap, persoonlijke ontwikkeling, leren en veranderen, ondernemerschap, leiderschap en verandermanagement en weet zijn luisteraars te inspireren om een nieuwe weg in te slaan, door hun perspectief op de werkelijkheid te veranderen. Zijn visie is dat groei ontstaat waar kwetsbaarheid zichtbaar mag worden. Hij gaat daarbij zijn eigen kwetsbaarheid niet uit de weg en inspireert graag vanuit herkenbare voorbeelden uit zijn eigen leven. Veranderingen ontstaan volgens Karsten waar de weg naar binnen wordt bewandeld.

Karsten studeerde hbo bedrijfskunde en theologie, volgde een post-hbo coaching en teamcoaching en een master organisatieontwikkeling. Karsten weet vanuit een scherpe analyse de onderste steen boven te krijgen en creëert een leerklimaat waar vanuit veiligheid en vertrouwen ontdekt kan worden welke oneindige mogelijkheden er buiten de vertrouwde wegen te vinden zijn.

In 2024 lanceert Karsten een compleet vernieuwd online cursusaanbod op:
www.karstenvanslooten.nl.

Overige informatie is te vinden via: www.vanslootenpartners.nl.

Boeking/aanvragen, (incompany) keynote speaking, trainingen en cursussen, inspiratiesessies, change-management, coaching en teamcoaching:
info@vanslootenpartners.nl.

Karsten post dagelijks inspirerende video's op socials over persoonlijke ontwikkeling en aanverwante thema's. Durf jij het aan om anders te leren kijken? Volg Karsten op:

YouTube – [@karstenvanslooten](https://www.youtube.com/@karstenvanslooten)

TikTok – [@karsten.van.slooten](https://www.tiktok.com/@karsten.van.slooten)

Instagram – [@karstenvanslooten](https://www.instagram.com/karstenvanslooten)

Facebook – [@karstenvanslooten](https://www.facebook.com/karstenvanslooten)

Linkedin – [@karstenvanslooten](https://www.linkedin.com/company/karstenvanslooten)

Het handboek voor iedere beginnende coach, met verdieping voor coaches die al jaren coachen

Dit is coachen geeft je een stevige basis om goed te kunnen coachen of coachende taken uit te voeren binnen je functie. De theorieën en technieken uit dit boek helpen je je coachvaardigheden te ontwikkelen, onderhouden en verdiepen. Ze brengen je bovendien het belangrijkste inzicht dat je nodig hebt om anderen te kunnen begeleiden: zelfkennis.

Je vindt in dit boek vier onmisbare ingrediënten voor resultaatgericht coachen en voor persoonlijke ontwikkeling. Allereerst biedt het theoretische achtergronden. Daarnaast krijg je inzicht in de methodische kant van coachen, met concrete methodieken en praktische gesprekstechnieken. Zo kun je vaardigheden ontwikkelen die je nodig hebt in de begeleiding van individuen. Elk hoofdstuk is bovendien voorzien van reflectievragen; als coach ben je zelf immers ook in ontwikkeling. Tot slot bevat elk hoofdstuk een praktijkcase. Deze voorbeelden helpen je de vertaling te maken van theorie naar de praktische toepassing.

Beginnende coaches kunnen met dit boek een stevige basis leggen onder hun coachpraktijk. Ervaren coaches vinden in dit boek vele invalshoeken die hun werk en henzelf als coach kunnen versterken. Het is ook geschikt voor professionals met begeleidende taken in hun functie en voor studenten.

Karsten van Slooten is een ervaren coach, trainer, spreker en interim-changemanager. Hij begeleidde vele verandertrajecten op individueel, team- en organisatieniveau binnen zowel bestuurlijke als commerciële contexten.

