

JOOST CRASBORN EN ELLIS BUIS

H O E B O E K

The title 'HOE BOEK' is rendered in large, bold, sans-serif letters. The word 'HOE' is in magenta, and the word 'BOEK' is in lime green. The letter 'O' in 'HOE' is replaced by a magenta circle containing a white question mark. The letter 'O' in 'BOEK' is replaced by a lime green circle containing a white hand icon with the index finger pointing to the right. The background is black, with a vertical purple stripe on the right side and a red horizontal stripe at the bottom.

VOOR DE COACH

TIPS, MODELLEN

EN VRAGEN

VOOR WERK-

GERELATEERDE

INDIVIDUELE

COACHING

Inhoud

Inleiding 7

Deel 1 Onze visie op coaching 11

Deel 2 HOE's 21

- 1 HOE Zorgen voor het belangrijkste instrument 25
- 2 HOE Werken met waarden 31
- 3 HOE Kwaliteits- en ontwikkelingsgericht werken 37
- 4 HOE Contracteren 45
- 5 HOE Dynamisch contact 54
- 6 HOE Werken in het hier en nu 60
- 7 HOE Leren en transfer bewerkstelligen 73
- 8 HOE Aansluiten 83
- 9 HOE Spelen met taal 90
- 10 HOE Luisteren 98
- 11 HOE Vragen stellen 103
- 12 HOE Feedback geven en ontvangen 121
- 13 HOE Confronteren 124
- 14 HOE Niet adviseren 131
- 15 HOE Interventiestijlen inzetten 136
- 16 HOE In actie komen 140
- 17 HOE Niks doen 148
- 18 HOE Werken via fasering 150
- 19 HOE Terugkijken en oogsten 159

20	HOE Werken aan perspectiefverbreding	163
21	HOE Overtuigingen beïnvloeden	170
22	HOE Omgaan met gevoelens	179
23	HOE Inspelen op interactiepatronen	192
24	HOE Interne saboteurs beïnvloeden	202
25	HOE Omgaan met impasses en weerstand	207
26	HOE Inspelen op stress	215
27	HOE Werken met polariteiten	221
28	HOE Werken met oog voor krachtenvelden	227
29	HOE Coachen op specifieke thema's	232

Deel 3 Nulmeting voor de coach 243

Epiloog 261

Inspiratielijst 265

Index 269

Inleiding

Hoe (nieuwsgierig) zijn en doen.

Voor je ligt een praktisch boek over coaching op een afgebakend terrein: dat van individuele, werkgerelateerde situaties. Deze drie typeringen vertellen welke begrenzing wij hebben aangebracht bij het samenstellen ervan, en ze verdienen alle drie een toelichting.

Deel 1: afbakening

In deel 1 van dit boek gaan we nader in op coaching. Je vindt in dit deel onze definitie van coaching, onze visie op coachen en het profiel waaraan een coach volgens ons moet voldoen.

De focus tijdens het coachen is de arbeidssituatie. Dat wil niet zeggen dat er geen uitstapjes naar privé-situaties mogelijk zijn. Maar centraal staat hoe een thema of gedragspatroon tot uiting komt in een werksituatie, en hoe jij de gecoachte kunt faciliteren.

Die werkgerelateerde coaching is in dit boek individuele coaching: het gaat nadrukkelijk niet om teamcoaching. Een andere afbakening is die tussen individuele coaching en coachend leidinggeven. Bij beide vormen van coaching zijn motivatie en betrokkenheid van coach en gecoachte belangrijk. Bij coachend leidinggeven komt daar iets bij: de dubbelrol van de coach, die ook leidinggevende is, en daarmee zowel resultaat- als procesverantwoordelijk. Die dubbelrol zorgt voor een andere invalshoek en is daarmee geen onderwerp van dit boek. Wel is het zo dat een coachend leider in dit boek veel relevante informatie kan terugvinden.

Deel 2: praktijk

Wat dit boek wél is? Vooral een boek uit en voor de praktijk. Daarom bestaat deel 2, het grootste deel, uit handvatten voor coaches. Wij noemen die handvatten HOE's. HOE's geven houvast in allerlei situaties waarin je als coach terecht kunt komen. Een HOE is voor een (aankomend) coach een geweldig aanknopingspunt. We gaan ervan uit dat ze je inspireren tot het inzetten van houdingen, vaardigheden, methoden en technieken die voor heel veel verschillende situaties geschikt zijn.

Daarnaast zien we een HOE als een belangrijke invalshoek als het gaat om het ontwikkelen van zelfsturing bij een gecoachte. Want dat is waar coachen in essentie op gericht is.

Coachen is zo'n procesgerichte aangelegenheid dat het onmogelijk is aan te geven op welk moment welke interventie de juiste is. Het is wel mogelijk een aantal mogelijke interventies te geven. Dat kunnen interventies zijn die thuishoren in een bepaalde fase van een coachtraject, maar ook interventies die je op allerlei momenten kunt inzetten.

Deel 3: checklist

De handvatten of HOE's in deel 2 krijgen in deel 3 een praktisch vervolg. Alle onderwerpen in het boek komen hier terug in de vorm van uitgebreide checklists. We stellen ons zo voor dat je deze lijsten gebruikt om te zien waar jij staat als coach. De lijsten zijn geformuleerd als stellingen. Bijvoorbeeld: ik houd de gecoachte een spiegel voor en daag uit tot zelfconfrontatie. Ik benoem het effect dat de gecoachte op mij heeft, en mogelijk op zijn omgeving. Ik benoem en thematiseer op directe wijze en laat oordelen en problematiseren aan de gecoachte.

Met deze stellingen kun je toetsen wat kenmerkend is voor jouw stijl en inventariseren hoe en waarin je je verder wilt ontwikkelen. Dan gebruik je de erin opgenomen omschrijvingen niet alleen toetsend, maar heb je ook meteen concrete actiepunten om mee te werken.

Over HOE's

Bij het ontwikkelen van de HOE's hebben we ons door veel verschillende schrijvers en stromingen laten inspireren. In de inleiding van deel 2 noemen we er een aantal. Die brede basis past bij de uitgangspunten van eclectisch werken en het sociaal constructivisme, die wij gebruiken bij ons werk als trainer en coach. In

simpele HOE-taal: uit veel het beste halen en het zo bewerken en toepassen dat het werkt.

De HOE's zijn voorzien van een korte inleiding, die je wegwijs maakt in het gedachtegoed waarop de HOE is gebaseerd. We zijn ervan overtuigd dat een HOE aan kracht en eigenheid wint als deze gebaseerd is op een eigen visie. Die vormt als het ware het waarom van de HOE. Daarom vind je in het eerste deel van een HOE (onze eigen) overtuigingen en waarden terug.

Maar zo'n waarom is ook van belang bij het werken aan het zelflerend en zelfsturend vermogen van een gecoachte waar coaching op gericht is. Zoals je in deel 1 kunt lezen, vinden wij dat heel belangrijke aspecten van coaching. Jouw coaching is effectief als de gecoachte zijn gewenste resultaten en gedrag kiest op grond van zijn eigen waarden en overtuigingen. Zijn acties worden krachtiger als ze hun wortels hebben in de diepere waarden en helpende overtuigingen van de gecoachte zelf. In de *HOE Werken met waarden* in deel 2 gaan we daar dieper op in.

Voor wie

Dit boek is voor iedereen die aan de slag is of wil met individuele coaching. Of je nu coach bent, of gecoacht wordt, of om een andere reden geïnteresseerd bent in individuele coaching die primair gericht is op het functioneren in een werksituatie. Het boek is geschreven voor en over mannen en vrouwen, dus lees vooral ook zij en haar waar nu hij en zijn staat.

Ben je nieuwsgierig naar onze visie op coachen en wat een coach is, ga dan naar deel 1. Ga je liever direct praktisch aan de slag, ga dan direct naar deel 2. In de inhoudsopgave van dit boek vind je de volledige lijst met HOE's die erin voorkomen. Wil je direct naar de nulmeting om te weten hoe je er nu voor staat als coach, ga dan naar deel 3.

Wel stevig, niet belerend

Het spreekt voor zich dat beide delen gebaseerd zijn op onze eigen waarden en ervaringen, die we graag met je delen. Onze overtuigingen staan er vaak stevig. We realiseren ons dat ze niet altijd hoeven te stroken met jouw visie op coaching, of jouw waarden en ervaring. Denk aan formuleringen als: 'Je oefent actief invloed uit door wie je bent en wat je doet. Dit verlangt dat je je open en kwetsbaar durft op te stellen. Vanuit die optiek mag je eigen ervaringen inbrengen en zelfs (soms) adviseren. Doe dat selectief: deel alleen dat waar de gecoachte profijt van heeft.'

Zoek naar een manier die bij de gecoachte en jou past en die ten goede komt aan het leerproces.' Die stelligheid, soms vertaald in een gebiedende wijs, is niet belerend bedoeld. Integendeel: wij gaan ervan uit dat een stevige coach opereert vanuit eigen waarden en overtuigingen, en dat zijn interventies daardoor aan waarde winnen.

Tot slot

Wij hebben veel plezier beleefd aan het samenstellen van dit boek en aan de interactie die er voor nodig was om het in deze vorm op papier te krijgen. Het zou fijn zijn als je tijdens het lezen naast de aangeboden kennis en kunde iets van die positieve energie meekrijgt!

Verder danken we Wim van Beers voor zijn inhoudelijke bijdrage bij de start van het boek en Ellen van der Hart voor haar onvoorwaardelijk vertrouwen dat het er zou komen ...

Joost Crasborn

Ellis Buis

Deel 1

Onze visie op coaching

In dit deel zetten we kort uiteen hoe wij tegen coaching aankijken. Achtereenvolgens gaan we in op: wat is coaching, wat gebeurt er bij coaching en wat is het profiel van een coach? Dit deel vormt het kader voor de HOE's in deel 2. Eerst definiëren we een aantal begrippen die in onze optiek onlosmakelijk met coaching verbonden zijn. Ten tweede illustreren we het verloop van het coachproces. Vervolgens gaat het over uitgangspunten bij coaching en ten slotte geven we een profiel van een coach met een toelichting.

Wat is coaching?

Coachen is voorwaardenscheppend handelen op basis van commitment. Uitgangspunten vormen de waarden, ambities en talenten van de gecoachte. Door coaching neemt het zelfaccepterend, zelfsturend, zelflerend en zelfoplossend vermogen toe en worden gewenste resultaten bereikt. Met andere woorden: de gecoachte ervaart keuzevrijheid in zijn handelen en leert zijn talenten verder ontwikkelen, zijn belemmeringen doorbreken of accepteren. Dat resulteert in effectiever gedrag en gewenste resultaten. Een toelichting op deze voor coaching zo belangrijke begrippen.

Voorwaardenscheppend handelen

Als coach schep je voorwaarden waardoor het beste uit de gecoachte naar boven komt en deze in staat is zijn eigen koers te bepalen. Jouw rol is die van helper: helpen vrijmaken, helpen vinden van passende oplossingen, helpen versterken van nieuw gedrag, enzovoort. Je helpt de gecoachte zichzelf te helpen. Maar let op: gras groeit niet sneller als je eraan trekt. Wel kunnen zon, water en de juiste hoeveelheid voeding van invloed zijn op de kwaliteit en groeisnelheid van

dit gewas. In een vrije vertaling: de gecoachte heeft er baat bij dat je weloverwogen kiest voor de methodieken die je inzet en de thema's die je aansnijdt, maar het echte werk zal hij zelf moeten doen. Maar wel: vergeet aandacht niet. Volgens sommigen een groeifactor van belang, en niet alleen voor gras ...

Commitment

Met commitment bedoelen we veel meer dan ergens afspraken over maken. Onze definitie van commitment komt neer op een mix van vertrouwen, ergens samen voor gaan en het nakomen van afspraken. Anders gezegd: de onvoorwaardelijke bereidheid en het vertrouwen samen te werken en de gewenste resultaten te realiseren. Vertrouwen is de basis van een coachrelatie.

Onze definitie van commitment heeft ook te maken met motivatie, en met werk-bare afspraken maken over inhoud, vorm en duur van het coachtraject. Over moti-vatie lees je meer bij uitgangspunten voor coaching op bladzijde 15. Is er geen commitment of gaandeweg minder commitment, maak dit dan direct bespreek-baar. Het welslagen van het traject hangt er immers vanaf.

Zelfaccepterend vermogen

Zelfacceptatie is de basis van groei. Om bij onze grasmetafoor te blijven: de tegenhanger van zelfacceptatie, zelfveroordeling, is zelden vruchtbare grond om gras te laten wortelen. Zelfveroordeling komt in bijna alle coachtrajecten terug. 'Had ik toen maar zus, waarom ben ik niet zo, waarom kan ik niet, wat stom van me ...' zijn uitspraken die altijd en onmiddellijk aandacht verdienen. Zonder zelf-acceptatie wacht een moeizaam traject en het is dan ook een thema waarin je direct moet investeren.

Zelflerend vermogen

De gecoachte leert van zijn ervaringen, positieve en negatieve, en gaat vervolgens vanuit een nieuw en breder perspectief verder.

Zelfsturend vermogen

De gecoachte ziet dat hij keuzes heeft, maakt ze en is in staat doelbewust een eigen koers uit te zetten.

Zelfoplossend vermogen

De gecoachte leert in bestaande en nieuwe probleemsituaties zelf creatieve en realistische oplossingen te vinden.