

iedereen coach

iedereen coach

Praktijkboek voor alledag en overal

Jef Clement

LANNOO
CAMPUS

D/2013/45/117 - ISBN 978 94 014 0824 0 – NUR 808

Vormgeving cover: Pascal Van Hoorebeke

Vormgeving binnenwerk: Pascal Van Hoorebeke en Scriptura

© Jef Clement & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2013.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Coachen... ook voor jou!	7
Coaching voor alledag en overal	11
1 Coachen: wat?	17
1. Voorbeelden van coachingsituaties	19
2. Op welke gebieden kan je coachen?	22
3. Coaching is...	24
4. Coaching is niet...	27
2 Coachen: hoe?	35
1. De motor: je belangstelling	37
2. De energiebron: ondersteun, bekrachtig en waardeer	54
3. De richtingwijzer: maak het gesprek concreet en levendig!	64
4. De uitdaging: bevorder de stuurkunst van je coachee	73
5. Alternatieve routes: eigenzinnige ideeën en commentaren van de coach	78
6. Werkelijke stuurvaardigheid: verwelkom hindernissen	82
3 Coachen: waar naartoe?	87
1. Naar een nieuw inzicht	89
2. Naar een nieuw gedrag	93
3. Naar een nieuwe vaardigheid	95
4. Naar initiatief	99
5. Naar onafhankelijk denken	102
6. Naar het ontwikkelen van eigen criteria	104
7. Naar motivatie	107
8. Naar creativiteit	111
4 Een coachend klimaat creëren	115
1. Iedereen coachee!	117
2. Natuurlijk en spontaan coachen	119
3. Is iedereen coachbaar?	121
Tot slot	122
Dank	123
BIJLAGE: Voorbeelden bij de oefeningen	124

Coachen... ook voor jou!

Het verhaal van dit boek begon in 2008. Het ondernemersplatform VKW en de Provincie Vlaams-Brabant bundelden toen de krachten om ondernemingszin te stimuleren. Na een bevraging selecteerden we een aantal topeigenschappen van ondernemende mensen: inzet en doorzettingsvermogen, creativiteit en oog voor innovatie, initiatief nemen, goed communiceren en ten slotte leiderschap.

In onze zoektocht kwamen we terecht bij de 'levenscoaches'. Van wieg tot sterfbed worden we immers omringd door anderen die zich mee verantwoordelijk voelen voor onze groei en ontwikkeling. Ouders, leerkrachten, leidinggevendenden, stagebegeleiders, partners, sportcoaches, leiders in het jeugdwerk... het zijn allemaal figuren die als coach bijzonder betekenisvol kunnen zijn!

Deze mensen barsten meestal van goede wil, maar zijn soms onvoldoende opgeleid om hun coachende rol in te vullen. Daarom ontwikkelden we een tool om hen te helpen. De website www.iedereencoach.be zag het levenslicht en oogstte meteen succes. Vandaag hebben al duizenden mensen het online traject gevolgd.

Deze onverhoopte belangstelling en de vraag naar meer inspireerde ons tot een boek. Jef Clement nam de uitnodiging om dit boek te schrijven met beide handen aan!

Waar het onlinetraject vertrekt van eenvoudige doe-oefeningen, reikt Jef in het boek een helder denkkader aan voor niet-professionele coaches. Wat is coachen eigenlijk? En wat is het zeker niet? Hoe coach je en met welk doel? Hoe creëer je een geschikt klimaat om te coachen? Fundamentele vragen om beter te begrijpen waar je mee bezig bent. Maar het blijft niet bij inzichten. Jef geeft je immers een heleboel praktische tips, voorbeelden én oefeningen mee. En

omdat het een boek is voor iedereen, besteedt hij veel aandacht aan herkenbare situaties uit jouw dagelijkse leven als ouder, leraar, sportcoach, partner...

We zijn ervan overtuigd dat dit boek jou effectief zal helpen om beter te coachen. Maar let op: *lezen* volstaat niet, *doen* is de boodschap. Veel succes!

HERMAN VAN DE VELDE
voorzitter VKW



KARIN JIROFLÉE
gedeputeerde provincie
Vlaams-Brabant



www.iedereencoach.be

JEF CLEMENT

Jef Clement is consultant, trainer en coach. Hij publiceerde bij uitgeverij LannooCampus/Scriptum reeds eerder de boeken *Inspirerend Coachen* en (met Filip Vandendriessche) *Leidinggeven zonder Bevelen*. Hij geeft de opleiding *Inspirerend Coachen*.

www.centerforselfmanagement.com

info@centerforselfmanagement.com

Tel. +32 (0) 485 640 122

Coaching voor
alledag en overal



Coachen en coaching zijn begrippen die gemeengoed zijn geworden: er is bijna geen gebied meer waar deze termen niet worden gebruikt. Sportcoaches zijn er in allerlei soorten en maten. Maar we zien ook bedrijfscoaches, onderwijscoaches, gezondheidscoaches, theatercoaches, voedingscoaches, relatiecoaches, kleurencoaches... het palet is te breed om te beschrijven.

ALLEDAAGS EN VOOR IEDEREEN

Coachingvaardigheden kun je inzetten in ontmoetingen en gesprekken van alledag. Ook zonder beroepscoach te zijn, komt ieder van ons in situaties waar we heel wat kunnen betekenen als ‘informele’ coach. Dat kan in onze rol als:

Collega
 Ouder
 Partner
 Leidinggevende
 Manager
 Vriend
 Zoon of dochter
 Projectverantwoordelijke
 Teamlid
 Verplegende of verzorger
 Medewerker
 Gesprekspartner
 Leraar
 Sportinstructeur
 Muziekbeoefenaar of muziekleraar
 Theateramateur of -regisseur of -acteur
 Gezondheidsadviseur¹
 enzovoort...

In het bedrijfsleven en in organisaties groeit op alle fronten de belangstelling voor coaching. Waar coaching oorspronkelijk gereserveerd leek voor de hogere functies in het bedrijf, wordt het steeds gewoner om coaching in te zetten op elk niveau in de organisatie. Ook het besef dat coachende vaardigheden een belangrijk instrument zijn bij elke vorm van leiding geven, wint veld.

1 Alle mannelijke woorden kunnen hier uiteraard ook vrouwelijk worden gelezen. Dat geldt voor het hele boek! Telkens wanneer we het over een coach hebben als een ‘hij’, wordt ook ‘zij’ bedoeld, en omgekeerd.

In het onderwijs beseffen steeds meer leraren dat coaching een belangrijk deel van hun taak is en dat hun opdracht rijker kan worden als ze die vaardigheid echt in de vingers krijgen.

Ook ouders voelen de behoefte om op andere manieren met hun jongere en opgroeiende kinderen te praten. Voor ouder-zijn bestaat geen opleiding. Toch vraagt het een grote vaardigheid om met je kinderen te communiceren op een manier die zowel richting geeft als ruimte laat.

NIEUW?

Is dat nieuw? Is coaching een verschijnsel dat slechts de laatste jaren is ontstaan? Helemaal niet ... de doorbraak van de term ‘coaching’ kan dan wel van recente tijden zijn, maar het verschijnsel zelf – *iemand begeleiden bij leren* – is zo oud als de straat!

We zijn pas begonnen en je krijgt al een definitie voorgeschoteld! Coaching kan op heel verschillende manieren worden gedefinieerd, maar een handige en weinig gecompliceerde definitie is:

Coachen is het uitlokken en begeleiden van leren.

Zo gedefinieerd lijkt coaching van alle tijden. Altijd al hebben mensen anderen bijgestaan bij hun leren. Coaching is niet iets nieuws, al heeft het fenomeen de jongste tijd een enorme vlucht genomen. Het krijgt steeds meer aandacht in de pers en in publicaties. En er ontwikkelen zich een grote diversiteit aan werkwijzen en methoden.

Zo’n definitie, dat klinkt al meteen voor professionals! Maar dit boek heet toch: **iedereen coach!**... Steeds meer mensen maken inderdaad van coaching deeltijds of voltijds hun beroep. Toch is dit boek bedoeld voor iedereen. Elkeen kan immers gebruikmaken van coachende vaardigheden.

De focus van dit boek ligt op de mogelijkheden van ‘informeel coachen’: coachen in gewone dagelijkse gesprekken. Maar ook beroepscoaches zullen hun voordeel kunnen doen met de ideeën, suggesties en technieken die hier worden aangereikt.

VAN EN MET ELKAAR LEREN

‘Voor iedereen’ houdt niet in dat we platgetreden paden bewandelen. Het betekent ook niet dat we de benadering simplificeren en alleen het voor de hand liggende en het vanzelfsprekende beschrijven. Als je de vaardigheden die we in dit boek uitwerken, integreert in je dagelijkse omgang zul je snel merken dat de kwaliteit van je gesprekken zal toenemen. En daarmee samengaan zal ook het plezier groeien aan je eigen leren en aan het leren van de mensen om je heen ...

DE INHOUD VAN DIT BOEK

Hoofdstuk 1 geeft je achtergronden over coaching en illustreert de toepassingsmogelijkheden.

Hoofdstuk 2 beschrijft concrete coachinginterventies: hoe coach je?

Hoofdstuk 3 laat verschillende richtingen zien die je met een coachend gesprek kunt inslaan.

Hoofdstuk 4 gaat over het creëren van een coachend klimaat.

Alle hoofdstukken zijn doorspekt met voorbeelden en oefeningen. Neem je tijd om de oefeningen toe te passen op situaties die voor jou reëel zijn. Dan wordt lezen meteen leren!

Op vraag van lezers hebben we voor sommige oefeningen in de bijlage achterin een voorbeeld uitgewerkt. Niet om je het werk uit handen te nemen, maar om je op weg te zetten en te inspireren naar een eigen invulling.

hoofdstuk 1

Coachen: wat?

We zoomen in dit eerste hoofdstuk in op wat coaching is en op wat het niet is. Je krijgt een beeld van toepassingsmogelijkheden en we proberen al van enkele coachende tussenkomsten.



1. Voorbeelden van coachingsituaties

Laten we eerst even kijken naar de grote diversiteit van situaties waarin coachende vaardigheden kunnen worden ingezet. We beschrijven er hier een aantal, maar dat zijn er slechts enkele uit de brede waaier van mogelijkheden.

AAN TAFEL

Je dochter zit met je aan tafel en ze klaagt erover dat ze te weinig greep krijgt op een aantal toepassingen in het vak wiskunde: 'Ik begrijp er niets van!' Je wilt haar helpen zoeken naar wegen om dat op de beste manier aan te pakken.

OP HET WERK

Een meubelbedrijf wil met een nieuwe productlijn een jongere klantengroep aanspreken. Je gaat als verkoopsleider samen zitten met je medewerkster om te bespreken hoe ze die groep het beste kan bereiken en aanspreken.

IN JE VRIJE TIJD

Je speelt in een voetbalploeg en het samenspel lukt de laatste weken minder goed. Er wordt geklaagd. In plaats van met de klaagzangen mee te gaan, wil je een mogelijkheid zoeken om dit te doorbreken en de samenhang in de groep te versterken.

BIJ JE LEIDINGGEVENDE

Je leidinggevende pakt de vergaderingen van je team zo onhandig aan dat het telkens eindigt in niet gemaakte of onduidelijke afspraken. Je wilt dat bij hem aanklaarten en hem helpen om dat anders te doen.

THUIS

Je zoon twijfelt in welke richting hij wil verder studeren. Je hebt daar wel je eigen idee over, maar je wilt hem vooral stimuleren om zelf de mogelijkheden te verkennen.

ONDER VRIENDEN

Je vriend wil een eigen zaak starten. Hij ziet daarbij verscheidene mogelijkheden en kan nog niet beslissen welke kant hij op wil. Hij komt je raad vragen. Je wilt zijn idee graag met hem bespreken en hem helpen om de consequenties van de diverse mogelijkheden onder ogen te zien.

IN HET THEATER

Een vriendengroepje wil een theaterstuk opzetten, als amateurs onder elkaar. Jij wordt benoemd tot amateurregisseur. Je wilt de hele groep maximaal stimuleren om mee te denken over het opzet en om een eigen inbreng te hebben in de tekst en in de vormgeving.

IN DE SPORT

Je bent trainer van een sportploeg. In plaats van als trainer bij elke wedstrijd een strategie uit te zetten en die aan je spelers uit te leggen, wil je een aanpak ontwikkelen om je ploeg strategisch te leren denken. Op die manier wil je op het veld een ploeg zien staan die, ook bij onverwachte wendingen in het spel, kan inspelen op wat er gebeurt.

OP SCHOOL

Je bent leraar en je studenten werken aan een project. Je wilt hen stimuleren om het project creatiever aan te pakken en niet tevreden te zijn met de meest voor de hand liggende weg.

IN JE TEAM

Er dreigt een conflict in het team waar je elke dag mee werkt. Je wilt dat ter sprake brengen alvorens het op een oncontroleerbare manier explodeert. En je wilt meteen de kans aangrijpen om samen te leren constructief met zo'n meningsverschil om te gaan.

OP HET WERK

Een medewerkster komt met boeiende ideeën bij je ... telkens na de vergadering. Je wilt met haar bekijken hoe zij meer lef kan ontwikkelen om die ideeën op de vergadering zelf in te brengen, overtuigd als je bent van de waarde van haar inbreng.

ONDER COLLEGA'S

Je collega komt naar je toe en vraagt hoe jij een specifiek probleem in de productie meestal aanpakt. Aangezien je zelf ook niet tevreden bent over je eigen aanpak, ben je nieuwsgierig of jullie samen tot een betere manier van werken kunnen komen.



2. Op welke gebieden kan je coachen?

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt het al: coaching kun je inzetten op alle gebieden waar iets te leren valt. En dat zijn er heel wat. Het kan bijvoorbeeld gaan om de volgende vormen van leren:

Leren toepassen van nieuwe theoretische inzichten en vaardigheden, zoals omgaan met nieuwe software, een nieuwe machine integreren in een werkproces, een nieuwe methode van informatieverwerking leren kennen, nieuwe inzichten uit de wiskunde of fysica toepassen in de praktijk.

Leren van praktische vaardigheden, zoals balvaardigheid, houtbewerking, bouwen, metaalbewerking.

Leren op het gebied van interacties, zoals het hanteren van conflicten, het bevorderen van samenwerking, het bevorderen van actieve inbreng van groepsleden.

Leren op het vlak van communicatie, zoals uitdrukken van een eigen mening, overzichtelijk en helder communiceren van een probleem, op een overtuigende manier een voorstel motiveren.

Leren op het vlak van levenskennis en levenswijsheid, zoals verkennen wat iemand werkelijk wil in zijn leven, ondersteuning bij moeilijke keuzes, vragen naar zingeving.

Leren op het gebied van creativiteit. Hoe nieuwe benaderingen integreren? Hoe nieuwe ideeën ontwikkelen? Hoe verrassende invalshoeken vinden?

Leren op emotioneel gebied. Hoe vaardiger met eigen emoties en met die van anderen omspringen? Hoe onzekerheid met meer ontspanning tegemoet treden? Hoe boosheid constructief hanteren?



NIET ALLEEN MAAR PROBLEMEN

Coaching wordt dikwijls gekoppeld aan probleemsituaties en aan het oplossen van problemen. In de vorige opsomming kun je zien dat coaching een veel breder toepassingsterrein heeft. Het gaat bijvoorbeeld evengoed om:

- het ontwikkelen van vaardigheden, talenten en competenties
- het vormgeven aan nieuwe projecten
- het creatief en origineel benaderen van situaties
- het optimaliseren van samenwerking
- het opzetten van goede communicatie
- en zoveel meer...

3. Coaching is...

In de inleiding werd al duidelijk dat coaching alles te maken heeft met het uitlokken, begeleiden en ondersteunen van leren. Laten we daar even nader naar kijken.

KRIEBELEN TOT LEREN

Coachend aan de slag gaan betekent: nieuwsgierigheid wekken, de zin om te leren stimuleren, de ander 'goesting' laten krijgen om een stap verder te zetten. Coaching heeft te maken met leergierigheid uitlokken. Je bevordert dit proces door als coach volop je eigen belangstelling in te zetten. Daarom is 'belangstelling' een belangrijk thema bij de bespreking van het *hoe* van coaching (zie paragraaf 2.1: 'De motor').

STIMULEREN TOT INITIATIEF EN EIGEN AANPAK

Een coachende aanpak stimuleert het initiatief bij de ander. Als iemand iets niet kan, hebben we gemakkelijk de neiging om de dingen van de ander over te nemen ('Ik doe het wel snel even zelf'). We nemen het heft in eigen handen en we hopen dat de ander het op deze manier wel leert. En hoewel dat soms werkt, remt het mensen ook af om:

- zelf na te denken
- zelf te onderzoeken
- zelf mogelijkheden te verzinnen en te ontwikkelen
- zelf te experimenteren
- zelf initiatief te nemen

Een coach is iemand die erop mikt dat de ander zijn eigen denken en werkwijze ontwikkelt en daardoor 'leert leren'.



MOED OM HINDERNISSEN AAN TE PAKKEN

Tegelijkertijd betekent coachen ook: de ander ondersteunen om moeilijkheden en hindernissen aan te pakken. Vaak gebeurt leren niet vanzelf: we hebben 'goede redenen' om iets niet te leren of het op de lange baan te schuiven. We zijn onzeker of bang om een nieuwe richting in te slaan. Soms is het gewoon gemakkelijker om alles maar te laten lopen zoals het loopt en niet naar nieuwe wegen te zoeken. Een coach helpt die moeilijkheden onder ogen te zien en er vaardig mee om te springen.

4. Coaching is niet...

Het begrip coaching wordt zó vaak gebruikt, dat alles wel coaching lijkt. Coaching is een middel om mensen te helpen leren, maar het is lang niet het enige middel. Coaching is niet hetzelfde als advies geven, leidinggeven, doceren of instrueren. Het is ook geen therapie.

GEEN VERKAPTE MANIER VAN ADVISEREN

Coaching is wellicht net zo oud als advies geven (die andere vaardigheid die we graag beoefenen met onze medemensen). Adviseren en coachen worden vaak verward en nogal wat mensen die zichzelf coach noemen, geven eigenlijk vooral advies. Er is niets mis met advies geven. Alleen, het is een andere bezigheid dan coachen en het is handig om voor jezelf helder het onderscheid te maken.

Beide activiteiten vertrekken vanuit dezelfde grondhouding: de ander helpen om iets nieuws te leren. Advies houdt zich echter vooral met de inhoud bezig, coaching richt zich op het leren en het leerproces van de persoon zelf. Maak er je maar niet te druk over als dit onderscheid je nog wat ontgaat, dat wordt verderop wel duidelijk. Ik geef hier enkele voorbeelden van adviseren en coachen.

Een adviserende aanpak

- 1 Jan geeft volgende week op school een spreekbeurt over het fokken van konijnen en het voorkomen van ziektes daarbij. Hij weet niet goed hoe hij moet beginnen. Zijn moeder geeft hem raad:

Misschien is het goed om eerst in het algemeen iets te vertellen over het leven van konijnen: hun levensduur, voeding, voortplanting enzovoort. Vervolgens geef je enkele voorbeelden van wat er goed is gegaan in je eigen ervaring en wat er misging. Dan pas zou ik meer vertellen over enkele veel voorkomende ziektes.

- 2 Op het bedrijf zit Gerda met de handen in het haar. In haar team duikt geregeld een conflict op tussen twee haantjes-de-voorste. Dat heeft invloed op de teamspirit en de teamprestaties. Ze weet niet hoe daarmee om te springen. Haar leidinggevende zegt haar:

Je moet hen gewoon harder aanpakken. Er zit niets anders op. Maak duidelijk hoe je het wilt en verplicht hen om elkaar niet meer dwars te zitten.

- 3 Robert speelt in een volleybalteam en klaagt er bij zijn trainer over dat twee van zijn collega's hem te weinig aanspelen. De trainer zegt:

Stel je gewoon wat assertiever op: vraag om de bal, roep meer en laat je niet wegdrücken.

Een coachende aanpak

- 1 Coachend kan de moeder van Jan bijvoorbeeld vragen:

Wat vind je het belangrijkste bij het fokken van konijnen?

Kun je daar een voorbeeld van geven?

Welke elementen wil je zeker in je spreekbeurt opnemen?

Waarmee kun je je spreekbeurt beginnen om meteen de volle aandacht te trekken?

- 2 De leidinggevende van Gerda kan vragen:

Beschrijf eens: Hoe zou je willen dat ze samenwerken?

Waar zit vooral het probleem tussen hen beiden?

Wat hebben ze nodig om beter te kunnen werken met elkaar en met het team?

Welke interventie van jou zou dat bevorderen?

- 3 De trainer van Robert kan reageren met:

Heb je een idee hoe het komt dat je weinig wordt aangespeeld?

Hoe zou je graag willen aangespeeld worden?

Kun je zelf actief iets doen om meer en beter te worden aangespeeld?'

Hierna vind je enkele beschrijvingen van interventies bij leersituaties. Duid aan bij welke interventie het om adviseren gaat en bij welke interventie om coachen. Er zit een voorbeeld bij waar beide worden gecombineerd. Herken je het?

- 1 Leo wil als vijftienjarige voor het eerst alleen een zware bergtocht ondernemen met enkele vrienden. Zijn vader zegt: 'Bij de organisatie van jullie tocht moet je er vooral op letten dat je geen te grote krachtspanning plant tijdens de eerste dagen. Dat is belangrijk: bouw langzaam op.'

Adviseren? Coachen?

- 2 Mia werkt een voorstel uit voor de marketing van een nieuw product in het bedrijf waar ze werkt. Ze vraagt aan haar leidinggevende: 'Waarop wil je dat ik de nadruk leg in deze actie?' Ze krijgt als antwoord: 'We willen vooral dat het vernieuwende van het product benadrukt wordt. Verder willen we beklemtonen dat het product voor een heel breed publiek bruikbaar zal zijn. Maar ik wil ook graag jouw idee horen: je bent helemaal niet bij de ontwikkeling ervan betrokken geweest. Dus voor jou is het nieuw en jij bent ook een potentiële koper... Ik ben benieuwd wat jij de sterke kanten van dit product vindt. Breng ons maar op ideeën!'

Adviseren? Coachen?

- 3 Karel is aangewezen om tijdens groepswork op school de leiding van een subgroepje op zich te nemen. Ze werken samen aan een project over het milieu. Hun opdracht is een concreet voorstel uit te werken voor initiatieven ten behoeve van een leefbaarder wijk in de schoolbuurt. De groep loopt vast: ze hebben het project veel te groots opgezet, ze willen alles ineens aanpakken en er ontstaat wroeging over de leiding van Karel. De leraar zegt in een gesprek met Karel: 'Het is niet gemakkelijk om zo'n project aan te pakken en daarbij nog de hele groep blij en tevreden te houden, niet? Waar lopen jullie op vast, denk je? En wat zou een eerste stap kunnen zijn om daar uit te raken?'

Adviseren? Coachen?

Niet vies van adviseren

Dit alles betekent niet dat een coach vies moet zijn van adviseren. Ook al wordt dit in nogal wat coachingbenaderingen afgeraden, toch denken we dat er plaats is voor goede adviezen binnen een coachingaanpak. Coachen wordt vaak ten onrechte begrepen als alleen maar vragen stellen en vooral geen antwoorden geven.

In onze visie is coaching het begeleiden van een denk- en leerproces. Als je als coach een advies geeft, doe je dat niet opdat de ander het zomaar zal overnemen. Je gebruikt je advies om de ander te stimuleren erover na te denken, om het uit te diepen en om te kijken of hij zelf alternatieven kan bedenken. Het advies is slechts een aanleiding om eigen nadenken en eigen initiatief te bevorderen. Hoe je dat kunt doen, komt verder in dit boek aan bod. Zie daarvoor paragraaf 2.5 'Alternatieve rijroutes'.

GEEN VERVANGMIDDEL VOOR ACCURAAAT LEIDINGGEVEN

Leidinggeevenden hopen soms door coachingvaardigheden hun ondoelmatig leiderschap bij te sturen. Coaching kan echter nooit een oplaplmiddel of een vervanging zijn voor leiderschap.

Leiderschap gaat over richting geven, doelen stellen en sturen. En daarin wordt van een leidinggevende duidelijkheid verwacht. Op dat moment wordt een beroep gedaan op je leidinggevende capaciteiten en op je vaardigheid om doelstellingen aantrekkelijk en uitdagend te formuleren.²

Als je dat voor elkaar hebt en daarover ook helder communiceert, kan coaching wél om de hoek komen kijken bij vragen als:

Hoe krijg ik mijn medewerkers gemotiveerd?
Hoe laat ik hen meedenken over de beste aanpak?
Hoe kunnen we het werk het beste organiseren?
Hoe zetten we elkaars talenten optimaal in?

...

Hetzelfde geldt voor ouders bij de opvoeding van hun kinderen. In een aantal situaties moet je sturen en richting geven. Soms stel je daarbij duidelijke grenzen. Dat is een belangrijke rol die je als ouder

2 Zie voor een concreet uitgewerkte benadering: Filip Vandendriessche & Jef Clement (2006). *Leidinggeven zonder bevelen*. Leuven/Schiedam: LannooCampus/Scriptum.

hebt, en die verschilt van je coachende rol waarbij je je kinderen begeleidt in hun ontwikkeling en in het leren van nieuwe dingen.

GEEN INDIRECTE VORM VAN ONDERRICHT

Coaching is geen vervangmiddel voor goede instructies en onderricht. Zowel bij onderwijs en opleiding, maar evengoed bij sporttraining en bij technische training horen kennis- en vaardigheidsoverdracht. Dat kun je vaak het beste doen door duidelijk te instrueren, te onderrichten of de nodige informatie over te dragen. Een didactisch goed opgebouwd les of een degelijk uitgewerkt instructiemoment is dan wenselijk.

Na het instructiemoment wordt coaching interessant bij het verwerken en toepassen van de nieuwe inzichten en vaardigheden, bijvoorbeeld als we het hebben over:

Hoe kunnen we die kennis het beste inzetten?

Welke toepassingsmogelijkheden kunnen we ontwikkelen?

Hoe passen we die vaardigheid toe in wisselende omstandigheden?

Hoe doen we ons voordeel met dit nieuwe schema?

Hoe kunnen we maximaal deze nieuwe inzichten laten doordringen in de hele organisatie?

...

GEEN VARIANTE VAN THERAPIE

Coaching is geen alternatief voor therapie. Coaching is een goed hulpmiddel bij het ondersteunen van leren in alledaagse situaties. Therapie is meer aangeraden dan coaching wanneer:

Iemand psychisch en emotioneel te weinig draagkracht heeft.

Gevoelens een overweldigende en overheersende plaats innemen.

Het dagelijks goed functioneren van iemand belemmerd wordt door emotionele problemen.

...

Hierbij is verstandig doorverwijzen beter dan zelf aan de slag te gaan met een te beperkte kennis van de problematiek en met te weinig vaardigheid om dieperliggende problemen aan te pakken.



GEEN HANDIG MIDDEL OM TE OVERTUIGEN

Coaching wordt soms ingezet als een stiekeme manier van overtuigen. Als we vrezen dat de ander ons idee niet zal overnemen of als we denken dat we ons idee niet mogen opdringen, zoeken we naar andere middelen. Dan proberen we met onze vragen onze gesprekspartner in de richting van ons eigen idee te verleiden. Meestal heeft dat een averechts effect: de ander voelt dat er een onuitgesproken bedoeling achter de vragen zit en trapt er niet in.

Als je iemand wilt overtuigen, kun je dat het beste recht voor z'n raap doen. Zeg gewoon: 'Ik zou je hiervan willen overtuigen en mijn argumenten daarvoor zijn...' Daardoor weet de ander duidelijk waar je naartoe wilt en kan hij met je mee (of tegen je in!) redeneren. Je staat dan voor de uitdaging om sterk te argumenteren en vervolgens goed te luisteren en op mogelijke bezwaren in te gaan.

GEEN OMWEG OM KRITIEK TE GEVEN

Als je kritiek hebt op iemand of kwaad bent, ga dan niet coachen. Als je het toch doet, zul je onvermijdelijk in een rondje 'proberen-gelijk-te-krijgen' belanden. Coachen is geen handige manier om je gelijk te halen. Zoek in dat geval een eerlijke weg om je kritiek en/of je kwaadheid op een niet aanvallende manier uit te drukken.

Daarna kun je eventueel coaching inzetten om te kijken hoe je er samen uitkomt.