

Het Groot Coachboek

HET GROOT COACHBOEK

INSPIRATIEBOEK VOOR
IEDEREEN DIE COACHT
60 WERKVORMEN EN
60 OPDRACHTEN

SASJA DIRKSE
& ANGELA TALEN

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u vinden op www.bua.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2011 Sasja Dirkse en Angela Talen

1e druk, 1e oplage februari 2011

2e oplage maart 2011

3e oplage januari 2015

4e oplage oktober 2016

Redactie: Annet Talsma, Au boulot - tekst en taal, Rotterdam

Omslag: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Binnenwerk: Villa Y, Henxel

ISBN 978 90 5261 836 4

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

VOORWOORD

*Halfzeven, een ochtend in oktober, een grote havenstad, een futuristisch hotel.
Heb je al zin om weer een cluster te schrijven?
Ja, heerlijk, snel weer aan de slag.*

In de zomer van 2010 denken we na over hoe we onze coachervaringen en aanpak beschikbaar kunnen maken voor een bredere groep. We merken dat de werkvormen die wij vanuit 2KNOWHOW hanteren verfrissend zijn, omdat we met gebruik van diverse aanpakken in coachtrajecten tot daadwerkelijke ontwikkeling komen. Onze wens: een boek te schrijven dat ook anderen in staat stelt deze werkvormen te benutten en zo de kwaliteit van coaching naar een hoger niveau te brengen. Coaching is meer dan gesprekken voeren, praten en de ander zelf zijn antwoorden laten bedenken. Maar wat dan precies? Om dat duidelijk te maken, willen wij een boek schrijven voor coaches, voor managers die willen coachen, voor docenten die een coachende stijl willen hanteren en voor iedereen die erin geïnteresseerd is om anderen te coachen. We bedenken de opzet voor een praktisch boek, vanuit de ervaring dat hoe praktischer de handreikingen, hoe makkelijker toepasbaar voor de lezer. Ook de naam is er snel: *Het Groot Coachboek*. Een mooie verwijzing naar *Het Groot Werkvormenboek*, waaraan we ook met veel plezier hebben gewerkt en dat door meer dan vijftienduizend mensen is gekocht. Om het niet bij mooie ideeën te laten, boeken we direct een hotel en plannen een schrijfweek.

En daar zitten we dan. Al dagen gebogen over onze laptops, het hotelpersoneel vraagt zich af wat wij de hele dag doen. Alleen voor ontbijt, lunch en diner komen we even naar beneden, maar verder zitten we als kluizenaars opgesloten in onze prachtige loft met uitzicht over de stad. 'Mama is maar een paar dagen weg, ze gaat weer schrijven aan een boek.' 'Ga je mij dan daaruit voorlezen?' en 'Hoeveel maanden ga je weg?' De kinderen zijn thuis bij partners of uit logeren bij opa's en oma's. Het thuisfront als steun, onze kinderen als oneindige spiegel en bron van energie, waarvoor grote dank! Wat een genot om in rust en ruimte samen te schrijven en onze jarenlange ervaring op deze manier te kunnen delen. Te kunnen schrijven over wat we meegemaakt hebben, werkvormen, ervaringen en tips over wat goed werkt. Af en toe praten we even en dan klinkt weer het tikkende geluid van snelle vingers over een toetsenbord. Laten we de uitgever even bellen dat we weer een boek hebben. Goed idee!

Sasja Dirkse & Angela Talen, oktober 2010

Omdat coachen meer is dan luisteren en vragen stellen.

INHOUD

Leeswijzer 8

- 1 Coaching: wat is het en waarom? 11
- 2 Basisprincipes voor coaching 19
- 3 Het leerproces van de gecoachte 25
- 4 Rol van de coach 35
- 5 Vaardigheden van de coach 43

DEEL 1: KADER
VOOR COACHING

- 6 Het coachgesprek 53
- 7 Werkvormen en coachopdrachten voor ... 67
 - A Beeld functioneren en gedrag 76
 - B Omgaan met en leren van verleden 90
 - C Introspectie 104
 - D Zelfvertrouwen en stevigheid 118
 - E Communicatie 132
 - F Omgaan met emoties 146
 - G Vakkundigheid 160
 - H Samenwerken 174
 - I Profileren en zichtbaarheid 188
 - J Energie, balans en werkplezier 202
 - K Organiseren en prioriteren van het werk 216
 - L Toekomst en loopbaan 230
- 8 Intakegesprek van het coachtraject 245
- 9 Ontwerp van het coachtraject 253
- 10 Dilemma's in het coachmoment 263

DEEL 2: HANDREIKINGEN
VOOR DE PRAKTIJK

Literatuur 270

Register 271

LEESWIJZER

Het Groot Coachboek is geschreven om te gebruiken. Een boek om erbij te pakken op het moment dat je met coaching aan de slag gaat, een inspiratiebron voor de coachtrajecten en coachmomenten die je als coach met jouw gecoachten gaat hebben.

Twee delen: Kader & Praktijk

Dit *Groot Coachboek* bestaat uit twee delen: een eerste deel waarin je achtergrondinformatie vindt over coaching en een tweede deel waarin je praktische handreikingen krijgt voor de daadwerkelijke uitvoering van de coaching. Hieronder volgt een toelichting op de beide delen.

DEEL 1: Een kader voor coaching

Het eerste deel van dit *Groot Coachboek* beslaat vier hoofdstukken die je kaders geven over wat coaching is en wat nodig is om coaching professioneel neer te zetten. We starten met een hoofdstuk waarin we ingaan op het wat en waarom van coaching. Ook bespreken we onze visie op coaching, waarbij we uitleggen dat coaching meer is dan gesprekken voeren. Hierna behandelen we de belangrijkste uitgangspunten voor coaching, gevolgd door een beschrijving van het leerproces dat de gecoachte doormaakt en waar je als coach op inspeelt en in meegaat. Tot slot gaan we in op de rol van de coach en op belangrijke vaardigheden die je als coach nodig hebt om professioneel te opereren. Lees de hoofdstukken in dit eerste deel van *Het Groot Coachboek* als je op zoek bent naar een fundament van waaruit je je coaching kunt starten en om te reflecteren op de insteek die je op dit moment in jouw wijze van coaching hanteert.

DEEL 2:

Praktische handreikingen voor coaching

Het tweede deel van dit boek heeft als doel om je praktische handreikingen te geven die je direct kunt gebruiken in je eigen coachpraktijk. We beginnen met handreikingen voor het gesprek, als veelgebruikte aanpak in coachsessies. Hierna beschrijven we veelvoorkomende thema's van coachmomenten en geven we je per thema vijf werkvormen en vijf coachopdrachten om in de praktijk te gebruiken. Dit lichten we hieronder toe. We sluiten af met tips voor het intakegesprek, het ontwerpen van een coachtraject en dilemma's waarvoor een coach kan staan. Benut deze hoofdstukken als je meer bagage wilt hebben om goede keuzes te maken en de uitvoering van de werkvormen professioneel wilt oppakken.

Indeling van de 60 werkvormen en 60 coachopdrachten

Alle 60 werkvormen zijn op eenzelfde manier ingedeeld en beschreven. Elke werkvorm beslaat een linker- en een rechterpagina. Op de rechterpagina staan het doel en de opbrengst en de werkvorm weergegeven in stappen. Op de linkerpagina staan tips en voorbeelden van hoe je de werkvorm kunt gebruiken. De coachopdrachten vind je steeds aan het einde van ieder cluster. Ze worden kort beschreven. Het zijn ideeën voor opdrachten die je tussen coachmomenten in kunt meegeven aan de gecoachte. Om je te helpen je weg te vinden in dit *Groot Coachboek* geven we voor in dit boek een overzicht van alle 60 werkvormen en alle 60 coachopdrachten. Benut dit overzicht wanneer je een coachmoment hebt en op zoek bent naar een geschikte vorm.

Sterren

Bij elke werkvorm hebben we achter de naam van de vorm een aantal sterren (1 – 4) gezet die een indicatie geven van de moeilijkheidsgraad van de desbetreffende vorm. We geven hiermee aan hoe lastig en intensief een werkvorm qua begeleiding is. Ben je nog onervaren, dan raden we je aan om te beginnen met werkvormen die weinig sterren hebben. Bouw dit langzaam uit naar de vormen met meer sterren.

Verder

Misschien overbodig, maar volledigheidshalve willen we hier nog noemen dat je in het gehele boek de woorden 'hij' en 'hem' zult lezen, ook als we zij en haar bedoelen. Verder spreken we regelmatig over 'de gecoachte', waaronder we degene verstaan die je ziet als klant, als degene die centraal staat in het coachproces. Persoonlijk vinden we de term 'de gecoachte' een minder prettig klinkende benaming, maar alternatieven als 'cliënt' of 'klant' vonden we niet beter. We schreven dit boek vanuit het perspectief dat jij degene bent die de coaching uitvoert en ontwerpt, vanuit je functie van docent, externe coach, interne coach of manager.

*Coaching = het begeleiden van een persoon
van waar hij was naar waar hij wil zijn.*

HOOFDSTUK 1

COACHING

WAT IS HET EN WAAROM?

Wat is coaching? En waarom willen steeds meer mensen gecoacht worden? In dit eerste hoofdstuk beschrijven we onze definitie van en visie op coaching. Wij zijn erachter gekomen dat onze visie op coaching afwijkt van de gangbare benadering van coaching. Voor ons is coaching meer dan het voeren van het gesprek. In dit hoofdstuk nemen we je mee in onze kijk en benadering van coaching.

WAT IS COACHING?

Coaching is ingeburgerd. Iedereen kent het begrip, heeft er een beeld bij en kent wel iemand die coacht of gecoacht wordt. Wat veel mensen niet weten, is dat het begrip coaching pas in de jaren 80 van de vorige eeuw zijn intrede heeft gedaan in de zakelijke markt. Daarvoor werd de term coaching gebruikt voor docenten die individuele begeleiding gaven aan hun studenten ter voorbereiding op een tentamen. Individuele begeleiding in de vorm van therapie bestaat al langer. Halverwege de vorige eeuw zijn uit de psychoanalyse diverse therapeutische stromingen ontstaan.

Oorsprong: waar komt het woord coaching vandaan?

Het begrip coaching is afkomstig uit het Frans en verwees oorspronkelijk naar een koets of wagen waarmee een gewaardeerd persoon vervoerd kon worden. Coaching was de naam voor het besturen van de koets en staat voor het vervoeren van een persoon van waar hij was naar waar hij wil zijn.

Een definitie: wat is het en wat is het doel?

In essentie gaat het bij de huidige vormen van coaching nog steeds om het begeleiden van de reis die iemand aflegt van waar hij was naar waar hij wil zijn. De literatuur geeft geen eenduidige definitie van het begrip coaching. Daarom een poging van onze kant.

Coaching is een vorm van begeleiden van personen of teams in hun ontwikkeling, op basis van een gelijkwaardige en veilige relatie en met een afgesproken focus of doel. De verantwoordelijkheid en autonomie voor het leren ligt bij de gecoachte zelf. De coach is begeleider, ondersteunend bij het afleggen van de weg.

Coaching heeft – in de zakelijke markt – altijd een relatie met het werk. Dat wil niet zeggen dat je in de coaching niet ook persoonlijke of privéthema's kunt raken, maar altijd met het doel het functioneren te verbeteren. Binnen dit kader kunnen diverse leerdoelen of thema's de focus voor de coaching bepalen. De werkvormen en coachopdrachten die we in dit boek beschrijven, zijn geclusterd naar de meestvoorkomende thema's en leerdoelen die wij in onze coachpraktijk tegenkomen.

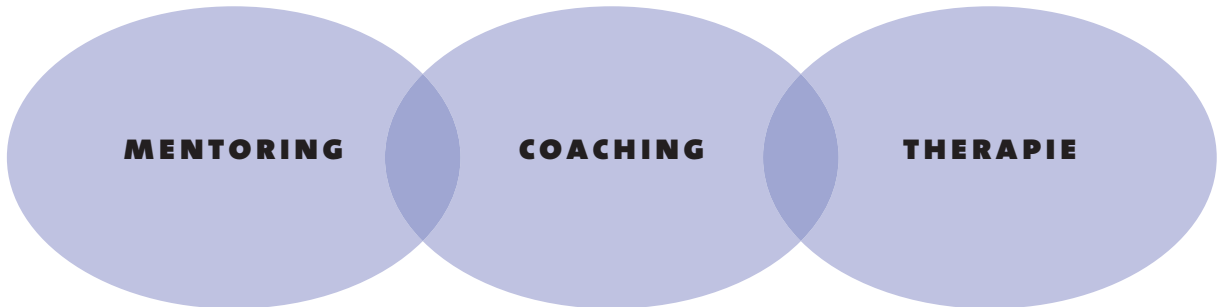
Wat is het niet?

Coaching is in onze opvatting iets anders dan mentoring en ook iets anders dan therapie. Het verschil tussen coaching en mentoring zit in de gelijkwaardigheid of ongelijkwaardigheid van de relatie. Coaching is gebaseerd op een gelijkwaardige relatie tussen coach en gecoachte. Bij mentoring is er sprake van een meer ervaren, vaak oudere collega, die vanuit zijn ervaring en expertise de rol van 'meester' vervult. Bij mentoring is qua expertise vaak sprake van ongelijkwaardigheid.

Coaching is ook iets anders dan therapie. Therapie is synoniem aan het woord 'behandeling' en heeft de intentie om een gezondheids-/geestesprobleem op te lossen. Coaching heeft dat doel niet.

Echter, in de praktijk zul je ervaren dat al deze vormen van begeleiding elkaar wel kunnen raken. Juist de grijze gebieden tussen deze vormen van begeleiding maken dat de coach altijd voor ogen zal moeten houden waar hij mee bezig is en met welk doel. Hij zal zich bewust

moeten zijn van zijn rol en van de grenzen waarbinnen hij op een professionele manier een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling of behandeling van de gecoachte. Verderop in dit boek (hoofdstuk 4 over de rol van de coach en hoofdstuk 6 over het gesprek) gaan we nog nader in op de niveaus waarop je kunt coachen.



Dit boek is bedoeld voor coaches die gericht zijn op arbeidssituaties en ontwikkeling in het kader van verbeterd functioneren op de (huidige of toekomstige) werkplek. De meer therapeutische vormen en andere vormen van coaching zonder link naar het werk (zoals relatiecoaching, meditatie en kindercoaching) vallen buiten de scope van dit boek.

WAAROM COACHING?

Waarom zoeken mensen een coach en waarom laten zij zich coachen? En hoe verklaren we de toenemende behoefte aan coaching?

Er is niet één antwoord op deze vraag. We doen een poging om de toename vanuit een aantal perspectieven te verklaren.

Omdat het begrip coaching een positievere lading heeft gekregen

In veel organisaties wordt coaching ingezet om te leren en te veranderen. Coaching wordt niet alleen meer gezien als interventie voor diegenen die niet goed functioneren, maar ook als kans of beloning. Coaching heeft in veel organisaties inmiddels een positiever imago, waardoor de drempel is verlaagd.

Omdat mensen maatwerk willen

Tijd is schaars en als we iets kopen, dan moet het aansluiten bij onze individuele wensen. Geen dagen training, maar leren op een tijdstip dat en een manier die aansluit bij onze vragen en onze leerstijl. Coaching is voor velen een uitkomst doordat het minder tijd kost en geheel is afgestemd op de vragen en leerstijl van de persoon.

Omdat mensen een hoge druk ervaren

Snelle economische veranderingen, hoge ambities, volle agenda's, het combineren van werk en zorgtaken, toenemende verantwoordelijkheid en onzekerheid in een flexibel wordende arbeidsmarkt en ga zo maar door. De maatschappij biedt kansen, maar vraagt ook een grote mate van verantwoordelijkheid. Grote groepen mensen ervaren een hoge druk – opgelegd door henzelf en/of anderen – en zoeken naar steun en hulp om met de druk die zij ervaren te leren omgaan. Coaches kunnen helpen meer inzicht te krijgen in eigen waarden, drijfveren en ambities, met als doel bewuster keuzes te kunnen maken.

Omdat er maar weinig echte aandacht voor elkaar is

Verderop in dit hoofdstuk zullen we je laten zien dat een van de belangrijkste succesfactoren van coaching de aandacht is die mensen van hun coach ervaren. In de huidige samenleving zijn veel mensen drukbezet en is de aandacht die we werkelijk aan elkaar besteden gering. Blijkbaar durven mensen bij een coach de aandacht waaraan zij behoefte hebben, makkelijker te vragen en te ontvangen.

Omdat mensen zichzelf willen (leren) kennen

Praten, het delen van gevoelens en meer inzicht in onszelf verkrijgen, het zijn zaken waarmee vorige generaties minder druk bezig waren dan wij. De behoefte om jezelf te kennen, om te weten wat je eigen kwaliteiten en drijfveren zijn en jezelf niet alleen op vakinhoud, maar ook op persoonlijk vlak verder te ontwikkelen, neemt steeds verder toe. Daar waar het voor onze grootouders ondenkbaar was om twee dagen de hei op te gaan om hun drijfveren te onderzoeken, is het voor ons een heel gebruikelijke activiteit. Coaching biedt een veilige omgeving om op zoek te gaan naar wie je bent en wat je wilt. Meer spirituele stromingen verklaren de behoefte aan zelfinzicht en persoonlijke ontwikkeling vanuit de ontwikkeling en transformatie die we als mensheid (moeten) doormaken. De ontwikkelstadia die we hierin tegenkomen, zijn ook vertaald en terug te vinden in managementtheorieën die we steeds vaker op de werkvloer tegenkomen.

Omdat het belang van soft skills wordt onderkend

Vroeger was het misschien voldoende dat je als leidinggevende goed was in je vak, tegenwoordig horen zaken als people management er vanzelfsprekend bij. Als je leidinggeeft aan anderen of met hen moet samenwerken in een team, is het belangrijk dat je elkaar kent en aandacht besteedt aan niet-inhoudelijke zaken als samenwerken en communicatie. Voor het ontwikkelen van deze soft skills en het verbeteren van zaken als communicatie en samenwerking in teams, zoeken mensen steeds vaker een coach. De coach ondersteunt het leerproces en de professionalisering van de leidinggevende of het team op gebieden die in eerste instantie niet tot de inhoud lijken te behoren. Dit allemaal vanuit het idee dat de teamleden hierdoor op een betere, prettigere en resultaatgerichtere manier met elkaar samenwerken.

WAT IS DE COACHVRAAG?

Zoals hiervoor beschreven, starten mensen een coachtraject om verschillende redenen. Waar de één worstelt met communicatievraagstukken, wil de ander aan de slag met een loopbaanvraagstuk en weer een ander is op zoek naar meer plezier in het werk. Een coachtraject is ook een ontdekkingsreis, wat maakt dat je gedurende een traject nieuwe vraagstukken en thema's kunt tegenkomen. Belangrijkste aandachtspunt bij de start van coaching is dat je op zoek gaat naar de vraag die op dat moment het meest relevant en fundamenteel is en dat je eerlijk beoordeelt of jij wel de juiste persoon bent om de coaching daarvan op je te nemen. Over dit laatste punt lees je meer in hoofdstuk 4, waarin we de rol van de coach bespreken.

De drempel tot coaching

In coaching kun je dus diverse vragen tegenkomen in vaak zeer brede verschijningsvormen. De vragen worden door verschillende mensen op uiteenlopende manieren neergelegd en geformuleerd. Als coach is het altijd belangrijk je te realiseren dat het soms voor het eerst is dat iemand openlijk zijn gedachten, problemen en vragen met iemand bespreekt. Of dat het voor sommige mensen voelt als een zwakgebod om met een coach aan de slag te gaan. 'Het is me zelf niet gelukt', kan meespelen in het minder open bespreken van wat er speelt. Over het algemeen merken we wel dat coaching een positievere lading heeft en mensen steeds makkelijker de stap zetten om een coach te zoeken.

Eerste vraag vaak niet de echte vraag

Onze ervaring is dat een gecoachte in het eerste gesprek soms ook zelf nog niet weet wat zijn echte vraag is of een grote hoeveelheid vragen op tafel legt. Er zijn ook mensen die juist heel duidelijk formuleren wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren. Het is in alle gevallen raadzaam om te onderzoeken wat de vraag is of vragen zijn die spelen en welke vraag op dit moment het eerste opgepakt kan worden. Wat belangrijk is om je te realiseren: de vraag die de gecoachte als eerste stelt, is meestal niet de meest wezenlijke of echte vraag. Door goed te luisteren en te observeren, kan een ervaren coach dit signaleren. Iemand zegt bijvoorbeeld tegengestelde dingen, je bespeurt veranderingen in iemands houding bij bepaalde aspecten van zijn vraag of je ziet dat de gecoachte onrustig wordt. De vraag kan en hoeft niet altijd direct helder te zijn. Het leren begint al bij het verder verhelderen van en inzicht krijgen in de vraag. In hoofdstuk 7 over het intakegesprek gaan we hier verder op in.

VISIE OP COACHING

Veel mensen associëren coaching met het voeren van gesprekken. De coach luistert, vraagt door en is degene met tijd en werkelijke aandacht voor de dilemma's en problemen van de gecoachte. In onze coachtrajecten voeren we ook dergelijke gesprekken. We doen echter meer en vinden dat coaching meer is dan het gesprek. En waarom meer?

Coaching = meer dan een goed gesprek

Coaching is volgens onze definitie het begeleiden van iemand van waar hij was naar waar hij wil zijn. En daar is in de meeste gevallen meer voor nodig dan alleen het voeren van gesprekken. Wij zien een coachvraag als een leervraag, waarvoor we met dezelfde zorgvuldigheid een traject ontwerpen als voor onze maatwerk leer- en verandertrajecten voor groepen. Coachtrajecten zijn voor ons daarom meer vergelijkbaar met minileertrajecten, waarvan het gesprek een belangrijk onderdeel vormt. Gesprekken dragen vooral bij aan het verhelderen van de vraag, het verkrijgen van inzicht of het verdiepen van inzichten.

Coaching = van verheldering tot verankering

Als we iemand willen begeleiden van waar hij is naar waar hij wil zijn, dan is iemand er nog niet als hij inzicht heeft in zijn problemen en patronen. Verandering vraagt ook om toepassing en verankering van inzichten, vaardigheden of gedrag in de praktijk. In sommige gevallen heeft iemand nieuwe vaardigheden nodig, in andere gevallen beschikt iemand wel over die vaardigheden, maar beperken zijn overtuigingen hem om deze vaardigheden daadwerkelijk in te zetten. Kortom, voor het realiseren van een verandering is meer nodig dan inzicht alleen. In dit boek reiken we je het 6V-model aan dat wij hanteren bij het inrichten van coachtrajecten. Het 6V-model beschrijft zes fasen van ontwikkeling die in het gemiddelde coachtraject terug te vinden zijn. Het gaat om de volgende fasen:

FASE 1: VERHELDEREN

FASE 2: VERDIEPEN

FASE 3: VERBINDEN

FASE 4: VERWERVEN

FASE 5: VERANDEREN

FASE 6: VERANKEREN

Deze fasen van ontwikkeling komen op meerdere plekken in dit boek terug. In hoofdstuk 3 lichten we de fasen verder toe. Ook in het hoofdstuk waarin we de werkvormen beschrijven, komen de zes fasen terug. Bij elke werkvorm staat aangegeven aan welke fase van ontwikkeling de betreffende werkvorm vooral een bijdrage kan leveren.

Tot slot

In dit eerste hoofdstuk hebben we het thema coaching in een kader geplaatst. Veel mensen associëren coaching met het voeren van gesprekken. Wij zien coaching als een leerproces dat start met het verhelderen van de leervraag en loopt via het verdiepen en verbinden, tot en met het verwerven, veranderen en verankeren van het nieuwe gedrag. Coaching vraagt in onze ogen meer dan het voeren van gesprekken. Dit boek is geschreven als inspiratiebron voor alle fasen van een leer- en coachproces.

*Een professionele coach is met zijn gedrag
een voorbeeld van zijn principes.*