

De kracht van de coachee

Zet de kracht van de coachee – meer - in het licht.

Om coachees goed van dienst te zijn, kan de coach putten uit een enorm reservoir. Met alle aandacht die er momenteel is voor de methoden, kennis, visies, vaardigheden en interventiekundige tips en trucs van de coach, lijkt het bijna logisch om te denken dat het de coach is die de grootste invloed heeft op het proces en de resultaten van de coaching, in plaats van de coachee zelf. Alsof je heel lang je aandacht richt op het schijnsel van de maan en ondertussen dreigt te vergeten dat de oorsprong van al dat licht toch echt ergens anders ligt.

Natuurlijk heb je als coach invloed op het al dan niet behalen van de coachingsdoelen, maar die beperkt zich tot de kwaliteit van jouw interventies. Het effect daarvan wordt uiteindelijk door de coachee bepaald. Elk eindresultaat van een coachingstraject is onlosmakelijk gekoppeld aan een groeiend vertrouwen van de coachee in zichzelf. Als de coachee dit resultaat namelijk niet koppelt aan de eigen vermogens en inspanningen, maar dit in hoge mate toeschrijft aan de kundigheid van de coach, zou dit alleen maar voeding zijn voor een groeiende onzekerheid en daarmee afhankelijkheid van coaching en de coach.

Coaching gaat uit van een evenwaardige relatie

Evenwaardige relatie

Coaching gaat uit van een evenwaardige relatie tussen coach en coachee. We veronderstellen dat wie een coach inschakelt in het algemeen beschikt over een grote mate van eigen-wijsheid, creativiteit, zelfhelend en zelfoplossend vermogen. Soms zijn deze bronnen echter nog onbewust of lijkt de toegang daartoe even versperd.

Om te bevorderen dat de coachee met toegenomen zelfvertrouwen een coachingstraject afrondt, is het de belangrijkste taak van de coach om te faciliteren dat de coachee de eigen bronnen en kwaliteiten kan ontdekken en herkennen. Plus dat de coachee leert dat hij dat een mogelijk volgende keer ook zelf kan.

Psychologisch proces

Toch kan het specifieke karakter van de coachingsrelatie de evenwaardigheid – en daarmee het ontwikkelen van meer zelfvertrouwen van de coachee – in de weg staan.

E. Schein zegt hierover in zijn boek *Procesadvisering*: 'Wanneer iemand hulp nodig heeft en daarom vraagt, ontwikkelt zich tussen begeleider en "cliënt" een moeilijk proces; de begeleider wordt door zo'n verzoek namelijk automatisch gevraagd zich als expert op te stellen. In de hulpvraag ligt besloten dat de helpende persoon iets heeft wat de cliënt mist, en dat de hulpverlener de macht wordt toegekend om dat "iets" al dan niet te verstrekken. Niet alleen wordt de hulpverlener hierdoor uitgenodigd zichzelf als deskundige te beschouwen, hij wordt tegenover zijn cliënt tevens automatisch in een machtspositie geplaatst. Deze reeds in het begin van de relatie ontstane ongelijkheid vormt de bron van het psychologische proces dat, om echt te kunnen helpen, moet worden begrepen, beoordeeld en op de juiste wijze gehanteerd.'

De helpende persoon heeft iets wat de cliënt mist

Alleen al de ongelijkheid in de relatie tussen coach en coachee die inherent is aan het verschil tussen 'hulp nodig hebben' en 'hulp aanbieden', tussen 'gecoacht worden' en 'coachen', tussen 'betalen' en 'betaald worden', brengt, paradoxaal genoeg, met zich mee dat de coach

de invloed van de coachee meer in het licht moet zetten dan die van zichzelf. Hoewel coach en coachee in principe evenwaardig zijn, heeft de coach in deze ongelijke situatie de verantwoordelijkheid om de talenten en acties van de coachee explicietere aandacht te geven dan die van zichzelf.

Signalen en valkuilen

Er zijn een paar signalen die erop kunnen duiden dat het psychologisch proces uit evenwicht is. Het zijn alarmbellen die de coach kan gebruiken om tijdens de coaching deze balans weer meer in evenwicht te brengen. Dit vraagt van de coach om te reflecteren tijdens het werk over het werk, en de effecten daarvan op de coachee en de coachingsresultaten.

1. (te) hard werken

Als je merkt dat je tijdens het gesprek vaak op het puntje van je stoel zit, dat je harder of meer praat (of denkt) dan anders, als je fysiek gespannen bent, als je merkt dat je bij herhaling aan het overtuigen, motiveren en uitleggen bent, als je het ene model na de andere oefening uit de kast haalt, als je buitenproportioneel moe bent aan het eind van de sessie, kan dit betekenen dat je je laat leiden door de aanname dat JIJ het werk MOET doen. En wat zegt dit over jouw geloof in de zelfverantwoordelijkheid van de coachee?

Wat zegt dit over jouw geloof in de zelfverantwoordelijkheid van de coachee?

2. (te) veel bezig zijn met goede, betere en beste interventies

Als je merkt dat je tijdens een gesprek vaak aarzelt om te zeggen wat je denkt, als je in de voorbereiding van een volgende sessie veel tijd besteedt aan het zoeken naar nóg betere interventies en daarbij veel als-dan-redeneringen gebruikt (als ik dit doe, dan kan er dat gebeuren, maar als ik dát doe, dan...), wees dan op je hoede.

Niet alles wat je waarneemt of denkt, is dienstbaar aan het proces van de coachee. Daarin goed selecteren, is een belangrijk onderdeel van je ambacht. Maar als je selecteert omdat je bang bent dat je interventies fout kunnen zijn, ben je wellicht vergeten dat je als coach alleen verantwoordelijk kunt zijn voor datgene wat je doet met jouw inzichten en NIET voor het resultaat. Die optredende zorg kan dan geleid worden door de aanname dat jij het resultaat van de coaching kunt maken en breken. Ben je bij de aanvang van een coachingstraject niet alleen de inspanningsverplichting aangegaan, maar heb je ook de verantwoordelijkheid genomen voor de uiteindelijke resultaten? En wat zegt dit over jouw geloof in het creatieve en zelfhelende vermogen van de coachee?

Wat zegt dit over jouw geloof in het creatieve en zelfhelende vermogen van de coachee?

3. (te) veel vragen van de coachee

Als je tegenover een coachee zit die vaak met vraagogen en opgetrokken wenkbrauwen naar jou opziet, en als je merkt dat je in een expertrol terechtkomt, als je tijdens de gesprekken vaak in de oplossingen-adviezen-tips-en-trucs-stand staat, dan staat het sein op oranje-rood. Is het de coachee echt duidelijk dat de coaching in principe niet bestaat uit het aangereikt krijgen van antwoorden en oplossingen, maar op het vinden van een eigen goede zoekstrategie, die hij buiten de coachingspraktijk zelf kan toepassen? Het kan ook zijn dat je als coach een steeds grotere verantwoordelijkheid voelt voor het geven van wat gevraagd wordt. Dit groeiende verantwoordelijkheidsgevoel kan geleid worden door de aanname dat deze coachee op dit gebied onmachtig, onwetend en hulpeloos is en het dus niet zelf kan oplossen. En wat zegt dit over jouw geloof in het zelfoplossende vermogen van de coachee?

Wat zegt dit over jouw geloof in het zelfoplossende vermogen van de coachee?

4. (te) veel waardering van de coachee

Als de coachee veelvuldig zijn waardering uitspreekt voor wat je doet, of vaak met bewondering praat over de effecten van de gesprekken en jouw interventies – en daarbij vergeet te vermelden wat hij zelf gedaan heeft met het aangereikte, wees dan alert. Vooral als je merkt dat je deze complimenten graag aanneemt zonder daar vervolgens vragen over de positieve gevolgen van de acties en inspanningen van de coachee aan te koppelen. Dan is het tijd om na te denken over de vraag: wat zegt dit over het zelfvertrouwen van de coachee, de evenwaardigheid in onze relatie en mijn geloof in de kwaliteiten en het potentieel van de coachee?

Het belang van congruentie

Om de ongelijkheid in een – in principe evenwaardige – coachingsrelatie op de juiste wijze te hanteren, heeft de coach eigenlijk maar één ding te doen, namelijk congruent zijn met de eigen positieve visie op het menselijk potentieel en de principes waarop coaching gebaseerd is. Geef je meer aandacht aan je eigen interventies dan aan de, soms wonderlijke, verwerkingsstrategie van de coachee? Ga je bij aanvang van een coachingstraject niet alleen de inspanningsverplichting aan, maar neem je ook de verantwoordelijkheid voor de uiteindelijke resultaten? Dan is er al sprake van enige discongruentie. Met de volgende aandachtspunten kan de coach werk maken van zijn vertrouwen in de coachee.

Bevorder een groeiend bewustzijn van de eigen invloed en strategie

1. Aandacht geven aan de acties van de coachee

Het is mijn ervaring dat coachees de neiging hebben om hun eigen invloed op het coachingsproces schromelijk te onderschatten. Het is belangrijk dat je als coach vanaf de start steeds expliciet aandacht geeft aan alles wat de coachee zelf gedaan heeft. Voor elke actie, elk inzicht, elk besluit, elk uitgevoerd voornemen heeft de coachee

specifieke overwegingen en keuzes gemaakt, risico's genomen, iets nieuws aangenomen, met iets onbekends of spannends geëxperimenteerd. Stel hier vragen over, of verwoordt wat de coachee nog niet zeggen kan, zodat de coachee woorden kan geven aan de vaak nog onbewuste vermogens die hij bezit en de acties die hij ondernomen heeft. Dit bevordert een groeiend bewustzijn van de eigen invloed en strategie om zijn problemen zelf op te lossen.

Besteed in de voorbereiding aandacht aan wat je wilt aanreiken en wat je wilt faciliteren.

2. Verslaglegging

Bekijk de verslagen die je na afloop van een sessie maakt eens kritisch. Ben je probleemgericht of potentiegericht? Ben je gericht op jezelf of op de coachee? Hoeveel aandacht (hoeveel woorden?) besteed je aan de vragen en problemen, de leer- en ontwikkelingspunten, de valkuilen en blokkades van de coachee? Hoeveel woorden besteed je aan de door de coachee zelf gevonden oplossingen, kwaliteiten en vaardigheden, de creatieve manieren om met problemen om te gaan?

Wat je over een gesprek schrijft, beïnvloedt namelijk jouw focus voor het vervolg. Een evenwichtige balans in aandacht voor sterktes en zwaktes, en in aandacht voor jezelf en de coachee is daarbij belangrijk.

Besteed in de voorbereiding bewust aandacht aan wat je wilt aanreiken en wat je wilt faciliteren. Een op eigen kracht gevonden antwoord of oplossing heeft vaak meer impact dan een aangereikte tip.

3. Transparantie

Vanuit hun behoefte aan hulp en hun verlangen naar een goede (bege)leider of raadsman, hebben coachees soms de neiging om zich weinig kritisch op te stellen ten opzichte van de coach. Zij openen zich vol vertrouwen voor zijn kundigheid. Dit vraagt om transparantie van de coach. Maak expliciet duidelijk waar jouw adviezen, duidingen en

feedback op gebaseerd zijn. Op welke waarnemingen? Op welke interpretatie? Op welke ervaringen, overtuigingen en waarden? Dit bevordert dat de coachee het eigen denkproces naast dat van de coach kan zetten, in plaats van de diagnoses van de coach op goed geloof over te nemen.

Wat doe je als de coachee jouw inzichten of feedback niet aanneemt?

4. Omgaan met weerstand

Wat doe je als de coachee de opdrachten niet maakt, zijn voornemens niet uitvoert, jouw inzichten of feedback niet aanneemt? Interpreteer je dit als belemmeringen van het coachingsproces en steek je vervolgens veel energie in het wegnemen van die zogenaamd blokkerende weerstand? In plaats daarvan kun je deze signalen ook gezamenlijk respectvol onderzoeken. Als je de signalen van weerstand benadert als boodschappen van zelfhelend vermogen, blijkt vaak dat in deze signalen de creatieve voorwaarden verborgen zijn om te kunnen veranderen. Deze kun je gebruiken als steun in het coachingsproces.

5. Jezelf inzetten als instrument

Gebruik bovenstaande signalen als lesmateriaal, door je eigen reflecties, gedachten en vragen hierover expliciet in te brengen. Bijvoorbeeld: 'Hoe vind jij dat wij nu aan het werk zijn? Hoe ervaar jij de balans in onze inbreng?' 'Klopt het dat ik nu met al mijn gedrevenheid jou enigszins het stuur uit handen neem?' 'Klopt het dat je er nu van uitgaat dat ik beter voor jou kan zorgen dan jij voor jezelf en zo ja, hoe is dat voor je?' 'Het is alsof je mijn inbreng in dit traject meer waardeert dan die van jezelf. Klopt dat? Herken je dit vanuit andere situaties en zo ja, wat kunnen we doen zodat je jezelf meer op waarde gaat schatten?' Dit artikel heeft iets paradoxaals. Om de ongelijkheid in

de coachingsrelatie te hanteren ten dienste van de groei van het zelfvertrouwen van de coachee, zal de coach zijn best moeten doen om minder zijn best te doen. De coach moet belang hechten aan het minder belang hechten aan zichzelf. De coach moet aandacht besteden aan het minder aandacht geven aan de eigen interventies. Het is een kunst om het vak van coaching constant serieus te nemen, en tegelijkertijd glimlachend te beseffen dat onze invloed relatief is. Tegelijkertijd ontslaat dit besef ons niet van de verantwoordelijkheid om ons bewust te zijn van de invloed die we kunnen hebben en hier uiterst zorgvuldig mee om te gaan.

Literatuur

- Chris Argyris, *Leren in en door organisaties* 1996, Scriptum Books.
- Marjo Korrel, *Het begeleiden van effectieve leerprocessen* 2003, Nelissen.
- Edgar Schein, *Procesadviesing* 2005, Academic Service.
- Georges Wollants, *Gestalttherapie; therapie van de situatie*, 2008, Koninklijke Wöhrman.
- Irvin Yalom, *Tegen de zon in kijken*, 2008, Balans.

Auteur

Marjo Korrel is initiator en seniortrainer van Deinthe Interventiekunde. Zij schreef o.a. *Het begeleiden van effectieve leerprocessen* en was medeauteur van *Het Handboek voor Coaching*. Zij is gespecialiseerd in het geven van trainingen voor trainers, coaches en adviseurs.