

Erik de Haan en Yvonne Burger

Coachen met collega's

Pagina 55 - 61

# HOOFDSTUK 6

## DIRECTIEVE COACHING: STRUCTUREREN MET EEN DOEL

“ Je moet je leven daad voor daad opbouwen en tevreden zijn als iedere daad voor zover mogelijk zijn doel bereikt. En dat hij zijn doel bereikt, kan niemand je beletten.

“Maar er kan een obstakel komen van buitenaf.”

Niets dat je verhindert rechtvaardig, beheerst en weloverwogen te handelen.

“Maar misschien zal mijn handelen in ander opzicht verhinderd worden.”

Juist wanneer je je schikt in die verhindering en welgemoed overgaat tot wat wel mogelijk is, zal zich, in plaats van de oorspronkelijke, direct een andere mogelijkheid tot handelen aandienen, die past in dezelfde opbouw. ”

Persoonlijke notities – Marcus Aurelius

### INTRODUCTIE: DE COACH AAN HET STUUR

De meest basale en voor de hand liggende coachingbenadering is zonder enige twijfel de *directieve* benadering, waarbij de coach grip houdt op de gesprekken en de coachee als het ware aan de leiband neemt, haar aanmoedigt en helpt om haar vragen op te lossen<sup>16</sup>. We beschrijven hier niet de meest directieve methodes die er simpelweg uit bestaan dat de coach de coachee antwoorden geeft op haar vragen en duidelijk maakt hoe zij de vragen kan aanpakken. We gaan niet nader in op dit soort directieve technieken, omdat we geloven dat coaching er altijd op gericht is dat de coachee zelf haar eigen antwoorden vindt (zie ook onze definities in hoofdstuk 1). Wel bespreken we in hoofdstuk 9 een aantal extreem directieve methodieken, waarin de coachee wel antwoorden krijgt op haar vragen, zij het soms zeer absurde antwoorden. Deze worden gegeven met

16 In feite heeft de directieve benadering van alle benaderingen de langste historie, omdat een eeuwenoude traditie van opsluiting, disciplinerende gesprekken en hypnose van psychiatrische patiënten geheel in deze lijn ligt. Zie voor een introductie op gebied van moderne directieve therapeutische technieken Hawton, Salkovskis, Kirk & Clark (1989). Overigens is de benaming ‘cognitief en gedragsgericht’ althans in de psychotherapie een meer gebruikelijke benaming dan ‘directief’. Daarmee is ook het onderscheid met de eveneens directieve systemische en paradoxale benaderingen (zie hoofdstuk 9) duidelijker. Wij houden toch vast aan het woord ‘directief’ omdat we dat vaker tegenkomen in de coachingliteratuur.

een geheel ander doel voor ogen dan oplossen, namelijk met als doel het mobiliseren van het eigen probleemoplossend vermogen.

In dit hoofdstuk presenteren we twee methodieken waarin de coach alleen directief of sturend is in de opbouw van het gesprek, maar zuiver volgend is ten aanzien van de inhoud van de vraagstelling: de GROW-methode en de oplossingerichte methode. Beide methodieken zijn dus sturend qua gespreksvoering, maar open of 'leeg' – en bij uitstek volgend – wat betreft de gespreksinhoud: elke inhoud kan in deze coachingmethodieken een plaats vinden.

#### **Een voorbeeld**

De coachee is vastgelopen in zijn baan. Hij werd geëld door de waan van de dag terwijl hij er behoefte aan heeft om zelf meer controle uit te oefenen. Nu is hij overspannen geraakt en zijn tijdelijke contract is door de werkgever beëindigd. Hij heeft tijd om na te denken over wat hij verwacht van een nieuwe baan. Hij wil leren niet in dezelfde valkuil te lopen en in de toekomst zelf meer regie te houden. Door zijn therapeut wordt hij doorverwezen naar een coach. Ze spreken een werklijn af: de coach zal hem begeleiden naar een nieuwe functie, waarin hij zich op een andere manier wil opstellen. In de gesprekken die volgen en het huiswerk dat de coachee tussen de gesprekken op zich neemt, onderzoeken ze samen waar hij energie van krijgt (met behulp van een energiedagboek), hoe hij tot nu toe keuzes heeft gemaakt in zijn leven (met behulp van een biografieopdracht), wat hij zoekt in een functie (met behulp van een formulier 'redenen om te werken') en waar zijn belangrijkste kwaliteiten liggen. Hij gaat op onderzoek uit naar nieuwe functies (via internet, kranten, zijn eigen netwerk en contacten van de coach) en wordt uitgenodigd voor een aantal gesprekken. Met de coach oefent hij het finale sollicitatiegesprek en hij wordt aangenomen.

### **DOELGERICHT COACHEN: DE GROW-METHODE**

Een coachingmethode die in het bedrijfsleven veel succes heeft is de zogenaamde GROW-methode van John Whitmore (1992). De oorsprong van de methode verraadt de wortels van 'coaching' in sportcoaching: Whitmore baseert zijn boek op *The inner game of tennis* van tenniscoach Gallwey (1974). Door de strakke opbouw en het instrumentele karakter met voorgeprepareerde vragen is dit een vorm van coaching die snel te leren is en die je in de meest uiteenlopende situaties toe kunt passen. Zelfs korte informele coachinggesprekken van tien minuten zijn in het GROW-format onder te brengen.

De opbouw van een GROW-coachinggesprek is een gemakkelijk te onthouden acronym:

- 1 **G** voor *Gewenste uitkomst*: vraag naar de gewenste uitkomst of de doelstelling van de coachee, wat betreft de vraag en wat betreft dit gesprek.
- 2 **R** voor *Realiteit*: vraag naar een beschrijving van de voor deze vraag relevante realiteit.
- 3 **O** voor *Opties*: vraag naar de verschillende opties die de coachee ziet.
- 4 **W** voor *Wil*: vraag naar de keuze van de coachee en naar de sterkte van de bijbehorende wilskracht.

We nemen de verschillende fasen van het coachinggesprek volgens Whitmore (1992) stap voor stap door:

### STAP 1: DE PERSOONLIJKE DOELSTELLING

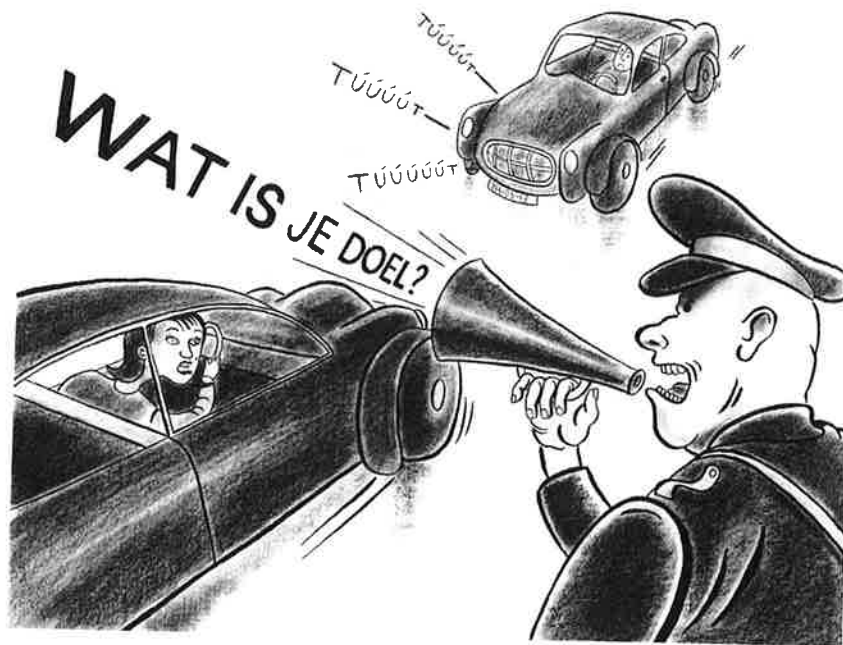
De coach begint met de coachee te vragen naar de gewenste uitkomst van dit gesprek, nog voordat coach en coachee de achtergrond en de context in kaart brengen. Dit helpt de coachee om zich te richten op de toekomst en om zich aan het begin van het coachinggesprek uit te spreken over de gewenste richting en persoonlijke doelstelling. Het is mogelijk dat dit doel bijgesteld wordt na stap 2, de realiteitstoets.

De coach kan naar beide in aanmerking komende doelen vragen: (1) het doel voor deze sessie en (2) het doel voor wat betreft het probleem of de vraag. Als het laatste doel, het 'einddoel', nog afhangt van door de coachee niet te beïnvloeden externe omstandigheden, vraagt de coach verder door naar een persoonlijk streefdoel, dus naar dat wat de coachee zelf hoopt te leveren op weg naar het verhoopte einddoel.

De coach stuurt aan op een positieve formulering van het doel en op kenmerken als specificiteit, meetbaarheid, aanvaardbaarheid, realisme en tijdgebondenheid (de zogenaamde SMART-kenmerken).

Voorbeeldvragen bij **G** – de gewenste uitkomst:

- Wat is het doel van dit gesprek?
- Wat wil je precies bereiken – op korte en op lange termijn?
- Is het een einddoel of een streefdoel?
- Als het een einddoel is, wat is dan het streefdoel dat daarmee verband houdt?
- Wanneer wil je dat bereikt hebben?
- In hoeverre is het positief, dus een uitdaging, bereikbaar, meetbaar?
- Welke tussenstappen kun je onderscheiden, met welke tijdsfasen?
- Hoe gedetailleerd verwacht je hieraan te kunnen werken in deze sessie?



*Directieve, doelgerichte coaching heeft soms veel impact.*

### **STAP 2: DE ONDERLIGGENDE WERKELIJKHEID**

De coach probeert een zo objectief mogelijke beschrijving van de werkelijkheid te ontlocken aan de coachee. Zij vraagt de coachee zo afstandelijk mogelijk te omschrijven hoe het er op dit moment voorstaat met de realisatie van het doel en met in aanmerking komende factoren. Het is de bedoeling zo veel mogelijk feitelijke en meetbare informatie te verzamelen over de context en de achtergrond. Bij waardeoordelen, persoonlijke inkleuringen en indirect geuite emoties vraagt de coach door met gerichte open vragen. Daarbij zijn de vragen die gericht zijn op feitelijkheden, zoals 'wat', 'wie', 'wanneer', 'hoeveel' nuttiger dan vragen die meningen en rationalisaties uitlokken, zoals 'waarom' en in mindere mate 'hoe'.

De coach stuurt aan op feiten en omstandigheden, concrete acties die zijn ondernomen, hindernissen die in de weg staan en specifieke bronnen waaruit geput kan worden, in termen van bijvoorbeeld tijd, geld en menskracht.

Voorbeeldvragen bij **R** – de realiteit:

- Wat gebeurt er nu? (wat, waar, wanneer, hoeveel?)
- Hoe ziet de situatie er precies uit?
- Wie zijn daar bij betrokken?

- Wat is precies de kern of de essentie van het probleem?
- Wat is precies je zorg met betrekking tot de huidige situatie?
- Wat heb je daar tot dusverre aan gedaan, met welke resultaten?
- Wat stond er in de weg om meer te doen?
- Hoeveel greep heb je zelf op de situatie?
- Welke anderen hebben er ook greep op en in welke mate?
- Wat zijn de belangrijkste belemmeringen om hier uit te komen?
- Welke interne belemmeringen zie je nog?
- Welke bronnen kun je aanboren om deze hindernissen te lijf te gaan?
- Welke andere hulpmiddelen heb je nodig? Hoe kun je die krijgen?
- Hoe voelt het precies? Welke emotie is dat? Welke effecten heeft die emotie op jou?
- Hoe zou je je eigen vertrouwen inschatten op een schaal van 1 tot 10?
- Waar ben je precies bang voor?
- Welke omstandigheden versterken op dit moment je zelfvertrouwen?

### STAP 3: DE MOGELIJKE ALTERNATIEVEN

De coach helpt de coachee om de eigen keuzevrijheid zo groot mogelijk te maken, door te vragen naar mogelijke alternatieven. Het is de bedoeling om zo veel mogelijk opties bij elkaar te brengen, dus wanneer de coachee een uitputtende lijst heeft gemaakt, vraagt de coach gewoonlijk naar nog 'eentje meer'. Alle denkbare en ook de ondenkbare opties zijn welkom, hoe meer hoe beter.

De coach stuurt aan op positieve opties, mogelijkheden en alternatieven. Zodra de coachee komt met beperkingen bij bepaalde opties, of kritische kanttekeningen, vraagt de coach door: "Hoe zou de optie eruitzien als die beperkingen of kanttekeningen er niet zouden zijn" ("wat als...?"). De coach is terughoudend bij het geven van eigen opties, want dat zou haar tot een expertadviseur maken. Opties die afkomstig zijn van de coach, kunnen extra weerstand uitlokken of ze kunnen juist een onevenredig hoge notering krijgen in de afwegingen van de coachee. De coach geeft geen suggesties zonder te checken of ze echt welkom zijn en of de coachee al een volledige eigen lijst heeft gemaakt.

Voorbeeldvragen bij ○ – de opties:

- Wat zijn alle verschillende wegen waarlangs je deze kwestie kunt benaderen?
- Welke opties heb je?
- Maak een lijst van verschillende alternatieven, belangrijke en minder belangrijke, complete en deeloplossingen.
- Wat zou je verder kunnen doen?
- Wat zou je doen als je meer tijd had, of een hoger budget, of wanneer jij de baas was?

- Wat zou je doen als je helemaal opnieuw kon beginnen?
- Wat zou je doen als nou eens alle omstandigheden meewerken?
- Wil je misschien nog een suggestie van mij horen?
- Wat zijn de voor- en nadelen van al deze verschillende mogelijkheden?
- Welke optie zou het beste resultaat geven?
- Welke optie spreekt je het meest aan of voelt het beste?
- Welke zou je de meeste voldoening geven?
- Is het handig om opties te combineren?

#### STAP 4: BEPALING VAN HET COMMITMENT

De coach tracht het gesprek af te ronden met een betrouwbare beslissing of desnoods met de conclusie dat de uitgangdoelstelling te ambitieus was en er geen beslissing genomen kan worden. De coach helpt de coachee om een beslissing te nemen over wat zij gaat doen en wanneer – en hoe waarschijnlijk het is dat zij die beslissing daadwerkelijk gaat opvolgen. Het is belangrijk voor de coach om zelf buiten het besluitvormingsproces te blijven. Er is een reëel risico dat de coachee nu alleen voor de vorm of voor de coach een beslissing neemt, een beslissing zonder werkelijke waarde.

De coach stuurt door achtereenvolgens te vragen

- welk alternatief of welke combinatie van alternatieven de coachee kiest;
- wanneer het alternatief uitgevoerd gaat worden en met welke hulp;
- hoe groot het commitment van de coachee is.

Ondanks deze sturing op de afronding van het gesprek, hoeft de coachee zich niet opgejaagd te voelen. Als dit het geval is, is er meestal sprake van een meer of minder duidelijk geuit verlangen van de coach om de coachee tot een bepaalde beslissing of actie aan te zetten. Het is daarom een goede test aan het einde van het gesprek om te vragen in welke mate de coachee zich in dit gesprek zelf verantwoordelijk heeft kunnen voelen.

Voorbeeldvragen bij **W** – de wil:

- Wat ga je doen?
- Welke optie of combinatie van opties kies je?
- Wanneer ga je dat doen?
- Beantwoordt dat aan je doel?
- Beantwoordt deze conclusie aan je doel voor dit gesprek?
- Welke hindernissen verwacht je en hoe ga je die overwinnen?
- Welke interne hindernissen ervaar je binnenin jezelf?
- Hoe ga je die interne weerstand overwinnen?
- Wie moet het weten?

- Wat zou je doen als je helemaal opnieuw kon beginnen?
- Wat zou je doen als nou eens alle omstandigheden meewerken?
- Wil je misschien nog een suggestie van mij horen?
- Wat zijn de voor- en nadelen van al deze verschillende mogelijkheden?
- Welke optie zou het beste resultaat geven?
- Welke optie spreekt je het meest aan of voelt het beste?
- Welke zou je de meeste voldoening geven?
- Is het handig om opties te combineren?



### **Samenvatting**

Directieve coachingbenaderingen onderscheiden zich doordat de coach sterk de leiding neemt en ofwel de gesprekken structureert ofwel oplossingen aandraagt en opdrachten geeft.

Wij introduceren twee directieve methodieken:

#### **1 De GROW-methode**

Doelgerichte coaching, toekomstgericht – de coach begeleidt de coachee en stelt wegen voor om te komen tot het zelfgeformuleerde doel. De gesprekken hebben de volgende opbouw:

- **G** voor *Gewenste uitkomst*: laat de coachee zelf de uitkomst of het doel formuleren.
- **R** voor *Realiteit*: vraag naar een beschrijving van de voor deze vraag relevante realiteit.
- **O** voor *Opties*: vraag naar de verschillende opties die de coachee ziet.
- **W** voor *Wil*: vraag naar keuze en commitment van de coachee.

#### **2 De oplossingerichte methode**

Oplossingerichte coaching, van het probleem wegbewegend – de coach gaat op zoek naar momenten en aanwijzingen voor het uitblijven van het probleem en tracht op die positieve ervaringen voort te bouwen. De gesprekken hebben de volgende opbouw:

- Doel: wat wil je bereiken?
- Oplossingen nu: wat gaat er al beter? Hoe precies? Welke positieve uitzonderingen maak je mee?
- Kenmerken van oplossingen: hoe merk je dat het beter gaat? ('wonder-vraag')
- Feedback voor oplossingen: positieve waardering en complimenten.
- Versterking van oplossingen: versterking van wat al goed gaat met behulp van huiswerk.

De oplossingerichte methode onderscheidt drie soorten coachees, waarbij zij eigenlijk alleen met de derde groep uit de weg kan:

- 1 Bezoekers: zeggen zelf geen probleem te hebben;
- 2 Klagers: zien zichzelf niet als deel van hun problemen;
- 3 Klanten: geven aan dat ze er iets aan willen doen.