

Lezers over *No-nonsense coaching*

‘Dit boek voorziet je van een helder coachraamwerk: theoretische modellen worden concreet vertaald naar coachinterventies met herkenbare praktijkvoorbeelden. De perfecte handleiding om goed in contact te zijn met je coachee en te werken richting het leerdoel.’ – *Lieselotte Rozemuller*

‘Dit boek geeft mij én de structuur én de praktijkvoorbeelden om een betere coach te worden. Ik blijf het boek erbij pakken wanneer ik me voorbereid op een coachgesprek.’ – *Matthias Pezij*

‘Wat een fijn boek! Vooral de vele praktische voorbeelden en oefeningen helpen mij enorm in mijn ontwikkeling als coach.’ – *Wouter Metz*

‘Verfrissend en compleet! Coachen wordt makkelijker, effectiever én leuker met dit boek vol praktische handvatten.’ – *Pauline Boerman*

‘Voor ieder coachingsgesprek blader ik weer even door dit boek. Het helpt me om structuur aan te brengen in de gesprekken. Het boek staat bol van inspirerende oefeningen om met je coachee te doen.’ – *Nienke Theunissen*

‘Als ik dit boek had gelezen voordat ik begon met coachen, had ik heel veel valkuilen kunnen vermijden. Een aanrader!’ – *Arlette Schipper*

‘Zo praktisch. Een heel handig naslagwerk voor dagelijks gebruik.’
– *Intse Hamstra*

‘Ook als ervaren coach heb ik zo veel eyeopeners uit dit boek gehaald. Wat fijn dat eindelijk iemand vanuit de praktijk beschrijft wat coachen werkelijk is.’ – *Rietje Dujardin-van Hove*



NONONS biedt coaches extra ondersteuning via het onlineplatform voor coaches. Op dit platform vind je de kaartjes waarnaar in dit boek soms wordt verwezen, zodat je deze bijvoorbeeld kunt printen of naar je coachee kunt mailen. Ook kun je daar een onlinecoachopleiding doen waarin je filmpjes ziet met uitleg van veelgebruikte modellen en oefeningen, demonstratievideo's van coachgesprekken en toepassingen van de oefeningen. Voor meer informatie: online.nonons.nl.

Je kunt bij NONONS ook diverse geaccrediteerde coachopleidingen doen: Coach Intern, Coach Intensive en Coach Expert. Voor meer informatie: www.nonons.nl.

Anne de Jong

No-nonsense coaching

Zelfverzekerd en effectief coachen

Tweede herziene editie

Boom

Inhoud

| | |
|--|-----------|
| Inleiding | 9 |
| 1 Voordat je start met coachen: ken jezelf en je coachee | 11 |
| 1.1 Is je coachee er klaar voor? | 11 |
| 1.1.1 Het contract | 12 |
| 1.1.2 Gap: hoe bewust van het doel is de coachee zich? | 12 |
| 1.1.3 Coaching of toch beter therapie? | 17 |
| 1.2 Coach, ben jij er klaar voor? | 19 |
| 1.2.1 Het mature-model: empathie en eerlijkheid | 19 |
| 1.2.2 Eerlijk bespreken | 28 |
| 1.2.3 Empathie | 35 |
| 1.2.4 Blijf uit de dramadriehoek | 40 |
| 1.3 Luister-, doorvraag- en samenvattechnieken voor coaches | 44 |
| 1.3.1 Switchen tussen de luisterposities | 45 |
| 1.3.2 Effectief samenvatten | 47 |
| 1.3.3 De kunst van het vragen stellen | 48 |
| 1.3.4 Doorvragen naar de drie G's (gedachte, gevoel, gedrag) | 52 |
| 1.3.5 Het emotiedashboard: als gevoelens benoemen echt lastig is | 55 |
| 1.3.6 Doorvragen: last van X | 56 |
| 1.3.7 Zelf aan het woord | 57 |
| 2 Structuur in het coachtraject en de gesprekken | 61 |
| 2.1 Alles halen uit het intakegesprek | 61 |
| 2.1.1 De structuur van het intakegesprek | 61 |
| 2.1.2 Een driegesprek en de structuur van een drie-intakegesprek | 66 |
| 2.1.3 Ondertussen in de helikopter | 67 |
| 2.2 De gespreksstructuur van Coach 5 | 68 |
| 2.2.1 Stap 1 De start van het gesprek | 69 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.2.2 | Stap 2 Contracteren | 74 |
| 2.2.3 | Stap 3 Coachen op de vraag en de laag | 80 |
| 2.3.4 | Stap 4 Terugkijken, hoe was dit? | 83 |
| 2.3.5 | Stap 5 Wat ga je doen? | 83 |
| 2.3 | Opdrachten/huiswerk | 84 |
| 2.4 | Sluit trajecten goed af | 86 |
| 2.4.1 | Eerder of juist later stoppen | 87 |
| 2.4.2 | Zorgvuldig afronden | 89 |
| 2.4.3 | Structuur van het driegesprek als 'outtake' (afsluitend gesprek) | 89 |
| 3 | Wat je altijd doet als je coacht | 91 |
| 3.1 | Het verandermodel | 91 |
| 3.1.1 | Fase 1 Doelen stellen en waarden formuleren – altijd het startpunt | 91 |
| 3.1.2 | Fase 2 Bewustwording – 'Ah, zo zit het!' | 94 |
| 3.1.3 | Fase 3 Mogelijke acties bedenken – wees creatief! | 95 |
| 3.1.4 | Fase 4 Actie ondernemen – het ook echt doen! | 95 |
| 3.2 | Het regiemodel: de tool voor eigen verantwoordelijkheid | 96 |
| 3.2.1 | Hoe het gevoel ontstaat dat je niet de regie hebt | 97 |
| 3.2.2 | Hoe je de regie terugkrijgt | 100 |
| 3.2.3 | Het regiemodel inzetten | 102 |
| 3.3 | Verandermodel fase 1 Waarden en doel bepalen | 104 |
| 3.3.1 | Oefeningen om waarden te bepalen | 104 |
| 3.3.2 | Wondervraag | 106 |
| 3.3.3 | Ervaar je doel: een oefening om het doel te ervaren | 106 |
| 3.4 | Verandermodel fase 2 Bewustwording van Oude Bekenden | 109 |
| 3.4.1 | Oude Bekenden | 109 |
| 3.4.2 | Patroon vangen | 113 |
| 3.4.3 | OVK en OVK-oefening: handelen als een Volwassene | 113 |
| 3.4.4 | Voice Dialogue | 115 |
| 3.4.5 | Bateson-oefening | 121 |
| 3.4.6 | Fase 2 Afstand nemen van Oude Bekenden: defuseren | 126 |
| 3.5 | Verandermodel fase 2 Bewustwording door reflectiemodellen | 129 |
| 3.6 | Verandermodel fase 3 Mogelijke acties bedenken | 133 |
| 3.6.1 | De schaalvraag | 133 |
| 3.6.2 | De exposurelijst | 135 |
| 3.6.3 | Doelen en suggesties | 137 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.7 | Verandermodel fase 4 Actiestappen: doen doen doen | 138 |
| 3.7.1 | Acceptatie-stappenplan | 139 |
| 3.7.2 | OBA: Observe, Breathe, Allow | 140 |
| 3.7.3 | Mental contrasting | 141 |
| 3.7.4 | Een gesprek oefenen | 142 |
| 3.7.5 | Drie gesprekstechnieken: het eerlijke gesprek, slecht nieuws en nee zeggen | 145 |
| 3.8 | Dilemma's in coaching | 149 |
| 3.9 | Oefeningen bij loopbaancoaching | 152 |
| 3.9.1 | Stap 1 Bewustwording | 153 |
| 3.9.2 | Stap 2 Actiestappen bedenken en doen doen doen | 159 |
| 4 | Zeven bekende coachthema's | 163 |
| 4.1 | Discipline en timemanagement | 164 |
| 4.1.1 | Praktijkvoorbeeld | 164 |
| 4.1.2 | Vragen van de coach | 167 |
| 4.1.3 | Oefeningen | 168 |
| 4.2 | Werk-privébalans en minder spanningsklachten | 171 |
| 4.2.1 | Praktijkvoorbeeld | 172 |
| 4.2.2 | Vragen van de coach | 174 |
| 4.2.3 | Oefeningen | 176 |
| 4.3 | Perfectionisme en een kritische blik | 178 |
| 4.3.1 | Praktijkvoorbeeld | 178 |
| 4.3.2 | Vragen van de coach | 180 |
| 4.3.3 | Oefeningen | 182 |
| 4.4 | Een loopbaankoers uitzetten | 183 |
| 4.4.1 | Praktijkvoorbeeld | 184 |
| 4.4.2 | Vragen van de coach | 186 |
| 4.4.3 | Oefeningen | 187 |
| 4.5 | Jezelf profileren | 188 |
| 4.5.1 | Praktijkvoorbeeld | 188 |
| 4.5.2 | Vragen van de coach | 189 |
| 4.5.3 | Oefeningen | 191 |
| 4.6 | Assertiviteit en grenzen stellen | 195 |
| 4.6.1 | Praktijkvoorbeeld | 195 |
| 4.6.2 | Vragen van de coach | 197 |
| 4.6.3 | Oefeningen | 199 |

| | | |
|-------|-------------------------|------------|
| 4.7 | Tactischer communiceren | 202 |
| 4.7.1 | Praktijkvoorbeeld | 202 |
| 4.7.2 | Vragen van de coach | 205 |
| 4.7.3 | Oefeningen | 206 |
| 4.8 | Tot slot | 208 |
| | Woordenlijst | 211 |
| | Figurenlijst | 213 |
| | Dankwoord | 215 |
| | Literatuur | 216 |

Inleiding

In 2014 verscheen de eerste editie van *No-nonsense coaching*. Wat begon als een reader bij de coachopleiding Coach Intensive die ik geef, werd een boek. Ik had niet kunnen dromen dat zo veel coaches in Nederland en België zo uitgesproken dankbaar zouden zijn voor mijn uitleg bij het coachen en de handige handvatten. Maar zes jaar – en dertig opleidingsgroepen – verder veranderden er dingen. Ik kreeg nieuwe ideeën over het coachen, ontdekte nieuwe oefeningen en deed nieuwe inzichten op. Als ik het boek af en toe opnieuw las, vond ik dat ik sommige dingen nóg helderder kon verwoorden. Ook de antwoorden op de vele vragen van cursisten zorgden voor aanvullingen in dit boek.

Net als de vorige keer heb ik veelvuldig – met de andere opleiders – geanalyseerd wat er precies gebeurt in mijn hoofd als ik aan het coachen ben. Wat doe ik eigenlijk? Welke vragen stel ik? In welke volgorde? Doe ik altijd hetzelfde? Hoe kom ik tot de kern? Hoe help ik de ander verder?

Niet alleen de 20.000 coachgesprekken die ik zelf voerde, maar ook de coachgesprekken van cursisten en mijn collega-opleiders vormen samen de input voor deze nieuwe editie. Ik wil namelijk dat dit basisboek voor coaches hét boek is dat ikzelf had willen hebben toen ik startte als coach. Het moet daarom net als mijn coachopleidingen praktisch zijn, helder, direct toepasbaar en echt antwoord geven op vragen die coaches hebben.

Ik ben psycholoog en werk al meer dan 25 jaar als coach, trainer en opleider. Ik ben altijd gefascineerd geweest door mensen en hun verhalen. Levensverhalen boeien me, ik kan me makkelijk in mensen verplaatsen en anderen helpen heb ik ook altijd leuk gevonden. Met die eigenschappen kom je een heel eind als coach. Maar ik heb daardoor ook weleens te lang geluisterd, te veel geholpen of de coachee te weinig geconfronteerd. Er is namelijk meer nodig bij coachen dan goed kunnen luisteren en willen helpen.

Mijn ervaringen als coach, alles wat ik heb geleerd in opleidingen, uit boeken en door het te doen, mijn successen en mijn blunders: dit alles heb ik opgeschreven in dit boek. Ik

maak het zo concreet mogelijk, met modellen en oefeningen die je coachee inzicht geven en praktische interventies om je coachee in actie te laten komen. Elk coachtraject verloopt anders; elke coachee is nieuw en uniek. En je werk als coach is altijd maatwerk. Maar wat je als coach altijd doet, is: iemand helpen stappen te zetten richting zijn doel. Alleen: hóé doe je dat?

Dit boek is een handleiding waarmee je als coach leert wat coachen is en hoe je dat doet. Je leert over de basishouding van de coach voordat het coachtraject überhaupt kan starten, maar ook waar de coachee aan moet voldoen. In het eerste hoofdstuk neem ik je mee in een aantal basisvaardigheden voor coaches. Ook vertel ik je wanneer je wel of niet aan de slag gaat met de vraag van de coachee. In hoofdstuk 2 staat de structuur van het coachtraject en de coachgesprekken centraal, van intake tot afsluiting. Je krijgt houvast in het gehele traject en een gespreksstructuur die je bij elk gesprek kan inzetten. In hoofdstuk 3 behandel ik het verandermodel met de stappen die je altijd zet en bijbehorende oefeningen en modellen. In het laatste hoofdstuk komen aan de hand van voorbeeldtrajecten veelvoorkomende coachvragen aan bod, voorzien van handvatten en oefeningen: niet om deze blind te volgen, maar wel om je op ideeën te brengen – of je nu een startende coach bent, of al ervaren. Achterin vind je de woordenlijst zodat je oefeningen en termen snel en makkelijk kunt opzoeken.

NONONS biedt coaches die daar behoefte aan hebben extra ondersteuning online. Op online.nonons.nl vind je een e-book met de kaartjes waarnaar in dit boek soms wordt verwezen, zodat je deze bijvoorbeeld kunt printen of naar je coachee kunt mailen. Je kunt meedoen met een Gratis online training voor coaches en meer.

Ook bieden we een complete online coachopleiding met filmpjes en uitleg van veelgebruikte modellen en oefeningen, demonstratievideo's van coachgesprekken en concrete toepassingen van de oefeningen.

Kijk op de website van NONONS voor meer informatie: online.nonons.nl.

1 Voordat je start met coachen: ken jezelf en je coachee

Wat is coaching eigenlijk? Er zijn natuurlijk duizenden definities, maar de kern voor mij is dat een goede coach een coachee helpt veranderen, richting een door hemzelf gekozen doel, op een gelijkwaardige manier. Dat doet een coach door de coachee te helpen zich bewuster te worden van het probleem, en door actiestappen te bepalen die de coachee helpen te veranderen. Veranderen is moeilijk. Soms lukt het iemand niet zelf, en dan kan een coachtraject wonderen doen.

Dit boek gaat over coaching en hóé je dat doet, helpen veranderen: daar gaan de volgende hoofdstukken over. Maar voordat je je coachee kunt helpen te veranderen, moet de coachee er klaar voor zijn en jij als coach ook. Over die voorwaarden voor coachee en coach gaat dit hoofdstuk. Ik sluit regelmatig af met een checklist waarmee je kunt nagaan of jullie allebei aan die voorwaarden voldoen.

1.1 Is je coachee er klaar voor?

De allerbelangrijkste voorwaarde om aan een coachtraject te beginnen, is dat je coachee een duidelijke wens heeft om gecoacht te worden. Hij heeft een vraag, een doel waar hij naartoe wil en hij is bereid daarvoor iets te doen, tijdens de sessies en tussen de sessies door. Hij ervaart een zekere lijdensdruk. Het komt geregeld voor dat een coachee wordt gestuurd door bijvoorbeeld zijn organisatie, zijn manager of zijn partner. Dan heeft hijzelf niet per se het idee dat hij coaching nodig heeft. Maar er zijn mogelijk consequenties aan het coachtraject verbonden, dus komt hij toch. Wat de reden ook is dat je coachee voor coaching kiest, hij moet zelf willen.

Ik kreeg een man op intakegesprek, zijn HR-manager had hem naar mij verwezen. Zijn vrouw had mij ook al een mailtje gestuurd, om te vragen of hij al geweest was. De man zelf had niet echt een vraag. Hij vertelde dat hij kwam omdat zijn vrouw en de HR-manager vonden dat hij assertiever moest worden en beter voor zichzelf moest leren opkomen. Maar hij vond dit zelf geen probleem.

In zo'n geval kun je niet beginnen met coachen, want de coachee heeft geen helder doel of probleem. Je kunt dit wel eerlijk bespreken in het intakegesprek, dat het voor een succesvol coachtraject noodzakelijk is dat de coachee zelf een doel heeft en wil veranderen. Dit kun je ook aan de opdrachtgever (in dit geval de HR-manager) of de partner van aangeven.

De man in kwestie heeft er na ons intakegesprek wel voor gekozen een traject aan te gaan. Precies het gegeven dat hij het advies van zijn vrouw en de HR-manager klakkeloos had opgevolgd en naar mij toe was gekomen, maakte inzichtelijk dat hij wel erg beïnvloedbaar was en zich makkelijk liet sturen. Dat werd zijn coachvraag – en nu was het wel zijn eigen keuze.

1.1.1 Het contract

Als je gaat coachen, is er altijd een nu-situatie en een doel. Je vraagt voor je start altijd aan je coachee: 'Wat wil je bereiken?' Dat noem ik contracteren: het 'contract' is de afspraak die je maakt om het over dat specifieke doel te hebben, om daarnaartoe te werken. Zonder contract kun je niet coachen. Een contract is een overeenkomst over het doel dat je coachee wil bereiken, over het gewenste resultaat. Vaak is dit een mondeling contract, maar je kunt het doel ook schriftelijk vastleggen in een coachvoorstel of je coachee zelf vragen het coachdoel op te schrijven.

1.1.2 Gap: hoe bewust van het doel is de coachee zich?

Coachees kunnen zich in meer of mindere mate bewust zijn van hun doel. Afhankelijk daarvan kun je als coach verschillende soorten interventies inzetten. Figuur 1.1 geeft een overzicht van de verschillende fases van bewustwording waarin een coachee zich kan bevinden. 'Gap' staat voor de kloof (Engels: *gap*) tussen de nu-situatie en het doel.

Het is handig om het gap-model in je achterhoofd te houden als je een intakegesprek voert. Het idee van dit model is dat je als coach probeert je coachee door de verschillende fases te leiden. En dat je stopt als dat niet lukt. Een coachee die het bijvoorbeeld 'wel leuk' vindt om gecoacht te worden, maar zich niet echt bewust is van zijn doel, bevindt zich in gap-fase I. Zo'n coachee probeer je te helpen zich meer bewust te worden van wat hij wil, soms met hulp van de organisatie waar hij werkt en/of anderen. Zodra zijn coachdoel helderder wordt, zit hij in gap-fase III. Als dat niet lukt, kun je beter stoppen met coachen, hoe lastig dat ook is.

Een coachee die het doel wel ziet, maar vooral vindt dat anderen moeten veranderen, zit in gap-fase II. Dan kun jij als coach hem proberen te leiden naar gap-fase III. Ook als dat niet lukt, kun je niet coachen. Hieronder geef ik een uitgebreidere beschrijving van de verschillende gap-fases.

| | | | |
|-------------------------|--|--------------|---|
| Coachee fase I | Niet bewust van gap Weet niet dat hij moet veranderen | To do | Gap helder maken <ul style="list-style-type: none"> • Omgeving erbij betrekken • Coachee vraagt feedback van omgeving • Eerlijk benoemen wat je ziet |
| Coachee fase II | Bewust van gap (Externaliseren) Is niet bereid te veranderen | To do | Gap internaliseren <ul style="list-style-type: none"> • Coachee verleiden, schetsen wat regie/invloed oplevert • Consequenties schetsen van niet-veranderen |
| Coachee fase III | Bewust van gap (Internaliseren) Vraagt: hoe moet ik veranderen? | To do | Coachen richting doel <ul style="list-style-type: none"> • Coachen op zetten van stappen • Ombuigen overtuigingen • Vaardigheden |
| Coachee fase IV | Op weg naar het doel Is bereid tot en is aan het veranderen | To do | Klaarmaken voor het afscheid <ul style="list-style-type: none"> • Successen vieren • Borgen |

Figuur 1.1 Het gap-model

Gap I Niet bewust van gap

In gap-fase I zit de ‘eigenlijk is er niets aan de hand’-coachee. Deze coachee is bijvoorbeeld gestuurd door zijn manager, of een vriend heeft gezegd: ‘Is coaching niet iets voor jou?’, maar hij denkt zelf dat er geen probleem is. Er is niet of nauwelijks lijdensdruk, zoals dat heet. Hij heeft het niet moeilijk genoeg. Er is geen verlangen of leerdoel. Als je vraagt wat hij zou willen veranderen, komt er iets vaags uit: ‘Dat ze niet zo aan mijn kop zeuren’, of ‘Ach, je kunt altijd bijleren.’ Het belangrijkste in deze fase is dat het leerdoel, het contract, helder wordt. En dat de coachee daar zelf aan wil meewerken – wellicht na input van anderen of omdat jij hem geconfronteerd hebt met zijn gebrek aan leerdoel en het kwartje is gevallen.

Het doel bij gap-fase I: het doel moet helder worden

De omgeving van de coachee erbij betrekken

Je kunt je coachee bijvoorbeeld vragen of mensen in zijn directe omgeving hem feedback willen geven: zijn partner, gezin, vrienden of collega's. Laat je coachee een paar mensen die

hem kennen interviewen: wat vinden ze van zijn functioneren? Is iedereen het ermee eens dat er geen probleem is? Of vinden de meesten bijvoorbeeld dat hij beter moet structureren? Waarom zouden ze dat willen? Wat levert het hem op?

Eerlijk benoemen wat je ziet

Je kunt de coachee eerlijk zeggen wat je waarneemt in zijn gedrag. Het kan zijn dat je een patroon ziet in de aangeleverde informatie en het intakegesprek of in zijn manier van communiceren. Check of hij dat patroon herkent en of hij daarmee aan de slag wil. Het kan ook een patroon zijn dat hij zich gedwee laat sturen en dus zelf niet goed weet wat hij wil, of dat hij zijn grenzen niet goed kan aangeven.

Als het niet lukt om de coachee bewust een eigen doel te laten formuleren, zit er niets anders op dan niet te beginnen aan het coachtraject. Veranderen is namelijk sowieso al moeilijk. Maar als je een coachee gaat coachen die zelf niet eens wil veranderen, is dat vragen om problemen. Met een coachee bij wie het niet lukt, bespreek je op een eerlijke, niet-oordelende manier dat dit misschien niet het moment is om met dit onderwerp aan de slag te gaan.

Er kwam een man bij mij op intakegesprek die zei dat hij coaching wel boeiend vond. Zijn manager had gezegd dat hij te veel verantwoordelijkheden overnam en dat hij onvoldoende toekwam aan zijn eigenlijke werk. Hij zag dit niet zo. ‘Maar ach,’ zei hij, ‘je kunt er altijd van leren.’ Na de intake vroeg hij feedback aan collega’s en die gaven hem hetzelfde terug: je neemt te veel verantwoordelijkheden over, je beperkt je niet tot je eigenlijke werk. Zelfs na een driegesprek met de manager erbij werd het niet zijn eigen leerdoel. Ik heb hem gezegd dat coaching geen zin heeft, als hij niet zelf bereid was hiermee aan de slag te gaan.

Ik heb ook weleens gezien dat een coachee ineens wel een doel kan noemen, als hij merkt dat je zonder doel niet wilt gaan coachen. Misschien een ander doel dan waarmee hij binnenkwam, maar dat maakt niet uit, als het maar een helder, eigen doel is.

Gap II Bewust van gap, maar externaliseren

In gap-fase II zit de coachee die twijfelt of coaching hem wel kan helpen, of jij wel de juiste coach voor hem bent. Als coach merk je dat je de neiging hebt jezelf te verdedigen, te bewijzen of te verkopen. In deze fase kun je samen met je coachee onderzoeken of het aan jou ligt als persoon of dat het een patroon is: houdt hij niet van hulp vragen? Vindt hij het spannend omdat het kwetsbaar kan worden? Is hij vaak achterdochtig in het begin? Heeft het met de specifieke hulpvraag te maken? Wat verwacht hij van een coach?

Had hij een heel ander beeld van een coach? Zo kun je proberen te overleggen of de coachee overstap gaat om het traject aan te gaan. Als het iets persoonlijks is – de coachee vindt jou te jong, te oud, wil liever geen man of geen vrouw als coach – kun je beter doorverwijzen naar een andere coach die meer aan zijn eisen voldoet.

De onwil om te veranderen kan ook liggen in het feit dat de coachee *externaliseert*, dat wil zeggen dat hij anderen de schuld geeft van zijn probleem. ‘Als de ander (mijn vrouw, collega, leidinggevende of de organisatie) verandert, is het goed.’ Als je dit ziet, kun je dit eerlijk benoemen op een respectvolle, maar ook duidelijke manier. Je vertelt wat je hem ziet doen en wat het effect op jou en mogelijk op anderen in zijn omgeving is. Dan vraag je hem of hij dit herkent en of hij hiermee aan de slag zou willen.

Ik had een manager in coaching die wel wist dat hij te veel overnam van zijn medewerkers. Die feedback kreeg hij ook herhaaldelijk. Hij stond echter achter dit gedrag, omdat hij vond dat er in de rest van de organisatie een sfeer van verwaarlozing heerste en iemand moest toch zorgen dat alles goed komt.

Het kan ook zijn dat je coachee zegt: ‘Het klopt dat ik vaak conflicten heb op het werk, maar dat komt omdat mijn manager zo’n pannenkoek is.’ Maar ja, die manager verdwijnt niet. In dat geval kun je je coachee de consequenties schetsen van zijn gedrag.

Het doel bij gap-fase II: de coachee neemt zelf verantwoordelijkheid

Verleiden

Vertel de coachee wat het kan opleveren als hij gaat kijken naar zijn eigen invloed en de regie die hij zelf kan pakken. Je maakt het veranderen aantrekkelijker en schetst hoe lekker het zou zijn als hij stappen gaat zetten. Je bespreekt dat je in coaching de situatie of de ander niet kan veranderen, maar dat hij wel zelf aan de slag kan om beter om te gaan met de situatie. Je kunt bijvoorbeeld het regiemodel (figuur 3.2) of de verhelderende stappen (figuur 3.3) erbij pakken.

Consequenties schetsen

Het kan ook handig zijn om te vertellen wat de mogelijke consequenties zijn als hij niet verandert. Dan verliest hij mogelijk zijn baan of wordt de samenwerking met zijn manager onhoudbaar. Je vertelt hem wat jij denkt dat er gebeurt als hij geen stappen gaat zetten. Wat zijn de consequenties als hij alles blijft slikken en geen grenzen aangeeft? En wat zou het opleveren als hij de situatie beter leert accepteren zoals die is en met jou gaat onderzoeken welk gedrag handiger is in de situatie?

Als je merkt dat de coachee niet wil, geef je aan dat hij ook zo kan blijven. Je checkt dan of hij de consequenties wil aanvaarden. Ook in dit geval blijf je zonder oordeel en respectvol als je uitlegt dat je dan het coachtraject niet gaat starten.

Gap III Bewust en internaliseren

In gap-fase III zit de ‘help me’-coachee. Deze coachee ziet helder waar hij naartoe wil en wil graag hulp om daar te komen. Hij neemt verantwoordelijkheid. Je kunt hem helpen om zich nog beter bewust te worden van zijn patronen en om stappen te zetten. Jouw rol als coach is hem in het veranderproces te ondersteunen.

Onlangs belde een oud-collega mij op, omdat ze graag coaching van mij wilde. Ze had gemerkt dat ze, nu ze een tijdje leidinggevende was, veel druk ervaaarde van verschillende kanten. Ze wilde ook minder streng en serieus zijn. Dat lukte haar niet zelf en daarom vroeg ze mijn hulp.

Het doel bij gap III: coachen richting doel

Dit doe je door het inzetten van het hele coacharsenaal. Hier gaat dit hele boek over, dus hoe je dit doet, lees je in de volgende hoofdstukken. Je contracteert en je coacht op de drie lagen (zie paragraaf 2.2.2 over contracteren): je helpt de coachee om zich bewust te worden van oude patronen, je oefent vaardigheden en je helpt de coachee om concrete actiestappen te zetten om zijn doel te bereiken. Het doel is bereikt als de coachee zich bewust is van wat hij altijd deed en van wat hij wil doen, en als hij ook weet welke actiestappen nodig zijn om daadwerkelijk te veranderen.

Gap IV Op weg naar het doel

In gap-fase IV zit de coachee die al bezig is met veranderen. Hij experimenteert met nieuw gedrag, maar voelt zich af en toe nog onzeker. Hij voelt bijvoorbeeld spanning in de maandelijkse vergadering en wil daarvan af. Hij blijft als het ware hangen in de ‘repareerstand’ – hij heeft geleerd om zich bewust te worden van alles wat hij voelt en slaat een beetje door. Hij wil honderd procent zonder angsten of onzekerheden leven.

Maar dat is niet het doel. Het doel van een coachtraject is dat de coachee weet wat hij moet doen in voor hem lastige situaties, het doel is niet dat het leven angstvrij en zonder lastige situaties is.

Angsten en onzekerheden horen bij het leven en in coaching leer je juist om daarmee te leven. Iemand die last heeft gehad van burn-outverschijnselen, is zich een tijdlang heel bewust van alles wat hij voelt in zijn lijf. Op het moment dat hij zich weer goed voelt en vervolgens op een dag hoofdpijn heeft, denkt hij snel dat het een terugslag is, terwijl af en toe hoofdpijn hebben bij het leven hoort.

Een vrouw wilde bij mij in coaching, omdat ze vond dat ze te weinig keuzes maakte en te veel bezig was met wat anderen van haar wilden. Tijdens het eerste gesprek werd helder dat dit misschien vroeger zo was, maar dat ze nu wel degelijk keuzes maakte, wist

wat ze wilde en voor zichzelf durfde te kiezen. Dit heb ik benoemd en ze herkende het. Zij bleek helemaal geen coaching nodig te hebben.

Het doel bij gap IV: voorbereiden op het afscheid

In deze fase help je de coachee verder door stil te staan bij wat hij allemaal al heeft bereikt en om de afronding van het traject voor te bereiden.

Successen vieren

Laat de coachee benoemen wat er goed is gegaan of welk inzicht hij heeft opgedaan. Zorg dat de tijd tussen de sessies steeds langer wordt. Je coachee mag altijd terugkomen, maar als het niet hoeft, is het nog beter. Zelfvertrouwen komt als hij zelf zijn problemen oplost.

Borgen

Vertel dat het normaal is om af en toe onzeker te zijn en dat het niet nodig is om tot in de perfectie door te gaan. Als je coachee bijvoorbeeld geleerd heeft wat hij moet doen om assertiever te worden, dan begeleid jij hem niet totdat hij volmaakt assertief geworden is. Het is normaal dat het nu en dan niet helemaal lukt. Dat hij soms bewust bekwaam is, maar soms ook nog bewust onbekwaam (zie figuur 2.3, Leercurve). Dat is niet erg. Hij heeft nu zelf alles in huis om zijn gedrag tot een nieuw en bestendig patroon te maken.

1.1.3 Coaching of toch beter therapie?

Mensen die niet de regie kunnen voeren over zichzelf en hun eigen leven, hebben geen coach nodig, maar een therapeut, een psycholoog, een psychiater of een maatschappelijk werker: iemand die ze een keer of een paar keer per week een steuntje in de rug kan geven. Ook als je coachee ervaringen uit het verleden wil verwerken en daarvoor de tijd wil nemen, raad ik therapie aan. Je bespreekt met je coachee dat coaching niet toereikend is en verwijst hem naar de huisarts die hem kan doorverwijzen.

Coaching werkt als je coachee over het algemeen goed functioneert, maar op een bepaald gebied vastloopt, niet tot zijn recht komt, niet gedaan krijgt wat hem voor ogen staat of in bepaalde situaties zich niet effectief voelt. Het is belangrijk om het doel van de coaching helder af te bakenen. Uitstapjes naar het verleden zijn heel goed mogelijk, bijvoorbeeld als blijkt dat iemand ooit onbewust een besluit heeft genomen en daar in het heden nog steeds naar handelt. Maar het gaat in coaching niet om het verwerken van het verleden. Het gaat altijd om het functioneren in het heden: hoe kun je het oude besluit herzien en er in het heden effectief mee omgaan en stappen zetten richting het doel?

Coachees moeten tussen de sessies door zelf oefenen en/of zich vaak bewust zijn van de doelen die ze willen bereiken. Als ze daarvoor de tijd en discipline kunnen opbrengen,

zijn ze coachable. Om nieuw gedrag te laten beklijven, moet er letterlijk een nieuw paadje in het brein gevormd worden, een nieuwe neuronenaan. Dat kan alleen door herhaaldelijk het nieuwe gedrag in de praktijk uit te voeren, zodat er gewenning ontstaat. Dit moet de coachee zelf doen. Als hij dit niet kan, is dat ook een teken dat coaching niet werkt.

Bij een psychische stoornis zoals een depressie of een persoonlijkheidsstoornis werkt coaching niet. Het is dan vaak te lastig om een doel te formuleren, stappen te zetten en vanuit een helikopterview naar de eigen patronen te kijken. Deze mensen zijn meer gebaat bij een therapeut.

Wil je meer weten over de scheidslijn tussen coaching en therapie, dan raad ik je aan om hoofdstuk 9 te lezen uit mijn boek *No-nonsense coachen als het complex wordt*.

Als het stagneert, bespreek het

Als je merkt dat het coachtraject weinig oplevert, bespreek dit dan meteen met de coachee. Als hij geen stappen zet, tussendoor geen tijd heeft om te reflecteren, dan werkt coaching blijikbaar niet.

Stel, het doel van een coachtraject is dat je coachee meer rust wil in het leven. Jullie hebben een gesprek gehad over de oorzaken van het gebrek aan balans dat de coachee ervaart en hij heeft zelf actiepunten bedacht. Als je de coachee weer ziet, vraag je hoe het gegaan is. Hij vertelt wat hij geprobeerd heeft en wat wel of niet lukte. Als er na drie coachsessies nog helemaal geen verbetering optreedt, kun je je afvragen of de coaching zin heeft. Bespreek dat met de coachee. Blijf wel begripvol en respectvol. Het kan zijn dat het bij jou niet werkt of dat iemand sowieso meer gebaat is bij therapie, een andere coach of een andere vorm van hulp.

Ik had eens een coachee die wilde leren beter met haar tijd om te gaan. Ze had een focusprobleem, kon zich niet concentreren. Maar ze hield zich ook aan geen enkel voor-nemen: ze miste de zelfdiscipline die ze daarvoor nodig had. In zo'n geval stagneert het proces. Ik heb dit met haar besproken en zij is in therapie gegaan.

Checklist: is de coachee er klaar voor?

- Heeft de coachee een eigen en duidelijk doel?
- Pakt de coachee verantwoordelijkheid?
- Heeft de coachee voldoende sociale steun en zelfzorg?
- Zijn er voldoende levensgebieden waarop hij goed functioneert?
- Kan de coachee inzichten en actiepunten tussen de sessies door in de praktijk brengen?
- Is de coachee geestelijk gezond genoeg om te reflecteren?

1.2 Coach, ben jij er klaar voor?

We hebben nu onderzocht of de coachee klaar is voor coaching. Deze paragraaf gaat over jou als coach. Ben jij er ook klaar voor? Heb jij voldoende vaardigheden om te gaan coachen? Een goede coach ondersteunt de coachee op een gelijkwaardige manier in het behalen van zijn zelfgekozen doelen. Gelijkwaardigheid betekent het volgende: jij bent niet de baas, je weet het niet beter, je stuurt niet en je adviseert niet (ongevraagd). Dit volgt uit de basisgedachte dat de coachee verantwoordelijk is voor zijn eigen leven en het beste weet wat hij in zijn situatie moet doen. Dus jij weet niet beter wat de coachee moet doen. De coachee is zelf in staat – geholpen door jouw coachtechniek – om erachter te komen wat het beste is voor hem en om de gewenste keuzes te maken. Daarnaast kan hij zaken zelf oplossen en weet hij de regie te nemen over zijn eigen leven, voor een duurzaam resultaat. Als iemand geen verantwoordelijkheid kan nemen, heeft het geen zin om hem te coachen.

1.2.1 Het mature-model: empathie en eerlijkheid

Het mature-model (zie figuur 1.2) laat de coachende basishouding ‘mature’ zien en welke drie bekende valkuilen er zijn voor de coach: de macho, de mama en de mol. Een goede coach heeft steeds een mature-houding en kan heel soms bewust kiezen voor de mama of de mol als het nodig is. Om een gelijkwaardige rol te vervullen en coachees te helpen zelf de regie te pakken, zijn twee eigenschappen van groot belang:

1. De coach moet empathie hebben, accepterend en zonder oordeel naast een coachee kunnen staan.
2. De coach moet eerlijk kunnen zijn. Patronen in het gedrag van een coachee durven benoemen. De coach benoemt op een respectvolle manier wat hij ziet, voelt, ervaart. Ook als dat mogelijk confronterend, pijnlijk of kwetsbaar is voor de coachee.

Als gesprekken lastig worden, of als een coachee niet meewerkt, schieten veel coaches door in een van de twee eigenschappen: ze reageren te voorzichtig, accepterend en empathisch of juist te uitgesproken, confronterend en oordelend. Of ze doen beide niet meer en denken: laat maar zitten.

Ik ga hieronder in op de basishouding mature en de drie valkuilen.

1. *Mature*

In het model zie je twee assen: de as van empathie en de as van eerlijkheid. Als je hoog scoort op beide assen, noemen we dat de mature-rol.



Figuur 1.2 Het mature-model

Als je mensen vraagt: ‘Wat kunnen coaches goed?’, dan krijg je steevast het antwoord: ‘Luisteren.’ Ik kom zo vaak het misverstand tegen dat coaching alleen bestaat uit luisteren, hummen en meegaan met de ander. Niets is minder waar. Natuurlijk moet een goede coach kunnen luisteren en zich helemaal verdiepen in de coachee. Je moet als het ware in het hoofd van de ander kunnen kruipen, waarbij je jouw coachee accepteert in zijn kwetsbaarheid en met zijn minder fraaie kanten. Je staat spreekwoordelijk naast de coachee, zonder te oordelen over wat hij vertelt. Daarnaast is het van belang dat je zegt wat je ziet, denkt en voelt. Dat je bespreekt wat je opvalt, dat je eerlijk bent over wat je jouw coachee ziet doen of hoort zeggen.

Mature coachen betekent dat je patronen bespreekbaar durft te maken die je je coachee ziet vertonen in de sessie of waar hij telkens over praat. Ook als er iets opvallends is in de interactie tussen jou en de coachee kaart je dit direct aan. Of als je merkt dat het traject stagneert. Een goede coach ziet coachees als volwassenen die zelf in staat zijn hun eigen problemen op te lossen, zodra ze zich bewust worden van hun eigen gedrag.

Tijdens een coachgesprek merk ik op dat mijn coachee heel lang praat. Ze vertelt veel details en springt van de hak op de tak. Daardoor wordt het slaapverwekkend. Haar coachdoel is zichtbaarheid en profileren. Ik benoem eerlijk dat ik merk dat ze veel woorden gebruikt om haar verhaal te vertellen en wat het effect is van haar manier van praten: ik haak af. De toon waarop ik dit zeg, is vriendelijk en zonder oordeel. Ik maak het niet persoonlijk, maar koppel het effect aan het mogelijke effect op het werk; ook koppel ik dit aan haar leerdoel. Vrienden en collega's zullen dit niet snel benoemen; zij haken af en denken aan iets anders. Of ze maken er grappen over op de gang. Dat benoemen – zeggen wat je ziet gebeuren of wat het met jou doet – is als je coacht echt een must. Pas als de coachee zich ervan bewust wordt, kan hij eraan werken.

Mature-houding: hoe ziet dat eruit?

- Accepterend, inlevend en zonder oordeel;
- onderzoekend en nieuwsgierig;
- vertrouwenwekkend en vertrouwend;
- bereid te benoemen wat er gebeurt in het hier-en-nu;
- jezelf niet kleiner of groter maken dan de coachee;
- niet afhankelijk van de erkenning van je coachee;
- vanuit gelijkwaardigheid kijken naar oplossingen;
- zacht op relatie, hard op inhoud;
- eerlijk met empathie.

2. De mamavalkuil (vanuit zorg)

Een belangrijke valkuil voor coaches is de mamarol (of paparol – vrouwen én mannen stappen in deze valkuil): het idee dat je de coachee moet helpen. Deze coach scoort heel hoog op de as empathie, maar heel laag op eerlijkheid. Deze coach geeft tips en wil te graag dat de coachee tot inzicht komt. Je herkent het vast wel: dat je naar een verdrietig verhaal luistert en heel graag wilt helpen. Of dat je je afvraagt of je coachee vandaag wel iets aan de sessie heeft gehad en jij wilt wel waar voor je geld bieden. Of dat je je coachee probeert gerust te stellen en te troosten. Maar iemand graag willen helpen maakt je nog geen goede coach. Het is misschien wel het allerbelangrijkste en moeilijkste van goed leren coachen: om dat idee los te laten.

Coachees die het moeilijk hebben, voelen – en gedragen – zich vaak als een kind. Ze zeggen (of stralen uit): 'Ik weet het niet meer' of 'Help me!' Als zo'n coachee tegenover je zit, is je reflex om te gaan 'redden'. Vanuit zorg schiet je direct in je ouderrol. Dat zit in onze genen, zo zijn de meesten van ons opgevoed: het is de basis van medemenselijkheid om aardig, behulpzaam en altruïstisch te zijn. Zonder erbij na te

denken, geef je advies. Rechtstreeks: 'Je moet gewoon ...' of door een suggestieve vraag: 'Heb je al geprobeerd om ...?' In de mamarol wil je het je coachee niet moeilijk maken, ontzie je je coachee, omdat je bijvoorbeeld medelijden hebt – hij heeft het al zo zwaar.

Waarom kun je beter niet in de mamarol stappen?

Ten eerste: als jij een ouderrol pakt, door voor de coachee te zorgen, hem te troosten of oplossingen voor hem te verzinnen, hou je het patroon in stand en bevestig je de kindrol van je coachee. Jij neemt de verantwoordelijkheid over, dus wordt je coachee passief en afhankelijk van jou. Hij hoeft immers niet zelf na te denken en leert dat ook niet. Hij blijft doen wat hij altijd al deed, dus hij verandert niet.

Als ik bij elke leuke fietsband hulpeloos naar mijn vriend kijk en hij schiet in de papa-rol en neemt het over, leer ik nooit banden plakken. Een coach zou mij vragen: 'Wat denk je dat je nodig hebt, hoe zou je het kunnen aanpakken?' Dan kom ik vanzelf wel met een bak water en een doosje bandenplakspul aanzetten.

Bovendien: als je adviseert, sla je snel de plank mis. Iedereen kijkt altijd vanuit zijn eigen bril, referentiekader, naar het eigen leven. Als jij toevallig net een cursus mindfulness hebt gedaan, zie je overal mensen die nog niet in het hier-en-nu zijn. Als je coachee dan klaagt over weinig ontspanning, ga je al snel de mindfulnesskant op. Je bekijkt je coachee met jezelf als richtlijn. Deze coachee heeft echter een heel ander leven dan jij, een andere achtergrond en andere angsten en overtuigingen.

Je kent dat vast ook vanuit de andere kant, in je eigen leven: je vertelt een vriend over een probleem en hij begint meteen te vertellen wat je moet doen. Maar je bent zelf al veel verder in je hoofd of je hebt dat allang geprobeerd, je weet veel beter dan die vriend wat wel en niet werkt. Hij blijft echter tips geven en jij voelt je niet serieus genomen, je raakt geïrriteerd. Zo gaat het ook bij coachees. Als jij met adviezen komt, zullen ze tegensputteren, bezwaren opwerpen of soms ogenschijnlijk meegaan met wat je zegt, maar intussen innerlijk afhaken.

Nog erger is het wanneer je advies wél deugt, want dan heb je het gras voor de voeten van de coachee weggemaaid. Hij krijgt geen kans om zelf zijn eigen oplossing te vinden en hij is weer eens bevestigd in het gevoel dat hij het niet kan. Zijn creativiteit en oplozend vermogen worden niet uitgedaagd. Misschien vindt je coachee het wel fijn dat hij niet zelf hoeft na te denken, maar dat betekent dat hij afhankelijk wordt van jou – want jij neemt de verantwoordelijkheid over.

Effectief coachen is niet troosten, redden, de verantwoordelijkheid overnemen of je coa-

chee ontzien. Dat doen anderen al. Succesvol coachen is de coachee uitnodigen tot zelfredzaamheid, zodat hij dat de volgende keren ook kan. Het gaat om het vrijmaken van potentieel.

De **mama** komt vaak voor in deze situaties:

- *Je wilt je nuttig voelen*

De mama uithangen geeft je vaak het prettige gevoel dat je nodig en nuttig bent. Het voelt heerlijk als je iemand helpt met wijze raad en tips. En ook als je iemands zelfvertrouwen boost door het geven van complimenten. Maar in feite druk je je coachees verder in de kindrol en maak je ze afhankelijk van jou.

- *Je denkt dat je moet helpen*

Een deelnemer aan een coachopleiding bij ons vertelde me dat ze al drie weken last had van de feedback die ik haar op een vorige opleidingsdag gegeven had. Nu ze erover begon, moest ze weer huilen. Ik vroeg wat ze nodig had en ze antwoordde: 'Een arm om me heen.' Prompt voelde ik een sterke neiging om haar te troosten en inderdaad een arm om haar heen te slaan. Gelukkig kon ik die neiging weerstaan. Ik zag namelijk dat dit haar patroon was: als ze niet perfect was en kritiek kreeg, ging ze huilen en wilde ze getroost worden. Zo werd de kritiek weggevaagd of in elk geval verzacht.

Op deze manier groeit ze niet. Ze wil namelijk wel graag effectief omgaan met feedback. Dus toen ik eerlijk benoemde welk patroon ik bij haar zag, besepte ze wat ze deed en begreep ze ook dat ze zichzelf een leerervaring ontnam.

- *Je wilt fantastisch zijn*

Je kunt ook in de mamarol schieten omdat je iets 'fantastisch' wilt bewerkstelligen: een wereldschokkend inzicht of een baanbrekende ervaring. Zeker als de coachee ervoor betaalt, is dat verlangen begrijpelijk. Als een coachee dan (in jouw ogen) weinig uit de coaching haalt, niet snel genoeg progressie maakt, is de mamacoach geneigd wat extra trucs uit de kast te halen. Je gaat een extra oefening doen met je coachee, tips geven of een artikel of film nasturen per mail.

Een collega-coach vertelde me dat ze altijd aan het eind van de sessie, als de coachee al bijna zijn jas aan had, de onweerstaanbare neiging had om toch nog even wat bemoeiding en wat tips te geven. Dat lijkt misschien aardig en onschuldig, maar in feite zeg je dan als coach: 'Wat jijzelf hebt verzonnen, is niet goed of niet genoeg.' Je impliceert ook: 'Jij kunt niet zonder mij.'

Een coach in opleiding vroeg of ze nog meer oefeningen kon krijgen. Een coachee had daar namelijk om gevraagd, met de opmerking: 'Ik had wel meer verwacht van het traject.' De coach was meteen in de houding gesprongen en extra hard gaan werken. Ze struinde het internet af op zoek naar nieuwe oefeningen en meldde zich ook bij mij met

die vraag. Ze was zo met zichzelf bezig dat ze het gedragspatroon van de coachee niet meer kon zien: altijd de schuld bij anderen leggen, zelf geen initiatief nemen.

*Wanneer is het wél slim om te kiezen voor de **mama**?*

Soms is het belangrijk om even voor een coachee te zorgen. Niet uit een reflex, maar als een bewuste keuze. Bijvoorbeeld wanneer een coachee in een crisissituatie zit, ziek of uitgeput is en op dat moment geen beslissingen kan nemen, niet voor zichzelf kan zorgen of geen overzicht kan krijgen.

Ik had een sessie met een jonge, ambitieuze vrouw, die net haar moeder had verloren en toch stug doorging in het talentprogramma waarvoor ze geselecteerd was. Ze had last van forse stressklachten. Bewust pakte ik de mamarol: ik vertelde haar dat ze echt rust moest nemen en een gesprek moest voeren met haar leidinggevende.

3. De machoalkuil (vanuit oordeel)

Een tweede valkuil noem ik 'de macho'. Ook deze valkuil is voor iedereen herkenbaar. De machocoach scoort heel hoog op de as eerlijkheid (zeggen wat hij denkt en vindt), maar scoort te laag op de as empathie. Hij is niet warm en respectvol, maar lomp en oordelend. Deze coach vindt iets van de situatie, van de coachee (of degene over wie hij praat) of van de keuzes van de coachee. De macho veroordeelt en heeft weinig begrip voor de situatie van de coachee.

Een coach in opleiding had een coachee die werkte bij een verschrikkelijke organisatie: een bikkelharde, onmenselijke omgeving waarin alles draaide om uiterlijke schijn en macht. Ze kon bijna niet aanzien hoe haar coachee in deze zieke omgeving moest werken. En het is waar dat haar coachee werkte in een supercommerciële organisatie, maar deze coach nam haar eigen negatieve oordeel over commercie mee in de coaching. Zo hielp ze haar coachee niet. In plaats van de coachee te ondersteunen in het creëren van overzicht, bleef ze haar eigen negatieve oordeel uiten. Het was zo erg dat de coachee na verloop van tijd haar organisatie begon te verdedigen.

Zonder oordeel coachen is heel moeilijk. Als je een coachee hoort vertellen over een agressieve ex, zul je daar snel iets van vinden als ze naar hem teruggaat. Als de manager van je coachee je doet denken aan een ellendige manager die jij ooit had. Maar ook als je coachee fervent veganist is terwijl jij de trotse dochter van een slager bent, zul je allerlei oordelen voelen. Of als je coachee ervoor kiest een gesprek uit de weg te gaan, terwijl jij denkt dat dat de enige oplossing is. Dan schiet je in je machorol.

Zodra je zo'n oordeel uitspreekt, is het fundament van de coaching weg. De coachee

voelt kritiek en zal jouw oordeel als zodanig opvatten. De gelijkwaardigheid is vanaf dat moment verdwenen uit de relatie, jij hebt je boven de coachee geplaatst en die voelt dat ook zo. Het is dan bijzonder lastig om nog verder te gaan met het gesprek. Pas ook op voor de macho in schaapskleren, in zinnen als: 'Tja, wat ik toch gek vind, is ...' of 'Wat een bijzondere oplossing'. Als je een passief-agressieve toon gebruikt, dan haakt de coachee ook af.

Als je een oordeel voelt als coach, zijn je nieuwsgierigheid en inlevingsvermogen weg. Je staat niet meer open voor wat de coachee zegt en vindt. Je kijkt niet meer objectief naar je coachee en zijn gedragspatronen. Daardoor verlies je ook je vermogen om effectief te coachen en nieuwsgierige open vragen te stellen.

De **macho** komt vaak voor in deze situaties:

- *Je vindt de coachee zielig en wilt hem in bescherming nemen*

Dus je gaat hem eens even flink laten merken 'wat voor eikels het daar zijn'. Dit is te vergelijken met de mamarol, alleen staat je oordeel hier meer op de voorgrond. Zo doe je de coachee tekort, op dezelfde manier als de mama: je neemt hem in bescherming alsof hij dat zelf niet kan. Je maakt hem krachteloos, je ontnemt hem de kans om zelf tot een conclusie te komen over de situatie en om zelf de verantwoordelijkheid te nemen.

- *Je hebt andere normen en waarden dan je coachee*

De keuzes van de coachee gaan in tegen jouw normen en waarden. Bijvoorbeeld: jij vindt het belangrijk dat je trouw bent in je relatie, terwijl je coachee vreemdgaat en daar niet ingewikkeld over doet. Of je coacht een manager die naar jouw mening veel te hard is voor haar medewerkers. Of je vindt dat iemand zich onbehoorlijk en lomp gedraagt tegenover zijn partner of tegenover jou. De manier om toch uit je oordeel te blijven, is je nieuwsgierigheid te behouden: hoe werkt dat voor hem? Verplaats je in je coachee, vraag je af hoe het is om hem te zijn en je zo te voelen als hij. Als je merkt dat het gedrag van de ander echt te veel bij je oproept en je niet nieuwsgierig kunt blijven, kun je deze coachee beter doorverwijzen naar een andere coach.

Een coach vertelde me dat ze een vrouw in coaching had, een moeder met jonge kinderen, die als directeur van een groot bedrijf fulltime werkte en vaak ook nog in het weekend. Deze coach had daar een oordeel over: 'Dat is toch niet goed, zo veel uren werken als je kinderen zo jong zijn, je mist de hele opvoeding!' Die gedachte maakte dat ze niet meer vrij kon luisteren.

Zelf had ik eens een coachee die ik enorm nonchalant vond. Hij deed niets met wat we besproken hadden. Ik had een oordeel over zijn gedrag. Toen ik het gesprek aanging, vertelde hij me dat hij dyslexie had. Hij schaamde zich hiervoor, dus wilde hij het niet zeggen, maar daarom kwam hij telkens met een smoesje om de huiswerkopdrachten maar niet te hoeven inleveren.