

De 11 coachcompetenties in woord en beeld

INCLUSIEF GRATIS E-BOOK

Bij aankoop van deze uitgave stelt Boom uitgevers Amsterdam gratis de e-bookversie beschikbaar, zodat je de inhoud van het boek overal kunt raadplegen, of dat nu op papier is of digitaal of een combinatie van beide. Je kunt je gratis e-book ophalen via www.businezz.nl/klantenservice/gratis_ebook. Hiervoor heb je de unieke code nodig die je op deze pagina vindt.

Interactieve video's bij dit boek

Bij dit boek horen twee interactieve video's van coachingsgesprekken. Op de site www.de11coachcompetenties.nl kun je deze opnames bekijken en zien hoe de competenties in een gesprek samenkomen. Met de unieke code hieronder heb je toegang tot deze video's. Zie voor meer informatie pp. 14-15.

Meer coachingsboeken lezen?

Als abonnee van Coachlink.nl heb je online toegang tot ruim 160 boeken over coaching en persoonlijke ontwikkeling.



Probeer Coachlink een maand lang **gratis**. Dé online kennisbank voor topcoaches.

Coachlink
www.coachlink.nl

Annemarie van der Meer en Marianne van der Pool

De 11 coachcompetenties in woord en beeld

Gids voor de professionele coach

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Annemarie van der Meer en Marianne van der Pool, 2016

Omslag: Garage, Kampen

Binnenwerk: Elan Media, Gemonde

Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen

ISBN: 9789024403578

NUR: 808

1e druk: 2016

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, 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 gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

For Margaret Krigbaum and Kathleen Mercker – our godmothers in coaching

Inhoud

Inleiding	II
I Aan ethische richtlijnen en professionele normen voldoen	17
I.1 De grondhouding van de coach	19
1.1.1 <i>Partnering</i>	19
1.1.2 <i>Empowerment</i>	20
I.2 Helderheid over je rol als coach en het verschil met andere vormen van hulpverlening of ondersteuning	20
I.3 Omgaan met informatie	23
1.3.1 <i>Informatie krijgen van derden</i>	23
1.3.2 <i>Informatie verstrekken</i>	25
1.3.3 <i>Informatie krijgen van de cliënt</i>	26
I.4 Omgaan met de organisatiecontext van de cliënt	27
1.4.1 <i>De driehoeksrelatie coach – cliënt – opdrachtgever</i>	27
1.4.2 <i>Verschillende coachingscliënten binnen dezelfde organisatie</i>	29
I.5 Conclusies	32
2 De coachingsovereenkomst vormgeven	33
2.1 Waar gaat het om?	33
2.1.1 <i>Afspraken over het coachingstraject</i>	33
2.1.2 <i>De doelstellingen van het hele coachingstraject</i>	36
2.1.3 <i>De doelstelling(en) per coachingsgesprek</i>	40
2.2 Waaraan herken je deze competentie?	41
2.2.1 <i>Wat wil de cliënt bereiken?</i>	41
2.2.2 <i>Maatstaven benoemen</i>	44
2.2.3 <i>Wat is belangrijk en zinvol voor de cliënt?</i>	45
2.2.4 <i>Wat moeten we bespreken?</i>	47
2.2.5 <i>Op weg naar het gewenste resultaat, tenzij ...</i>	50
2.3 Van 'goed' naar meesterschap	51

3	Vertrouwen en nabijheid creëren	53
3.1	Waar gaat het om?	53
3.1.1	<i>Bevindingen uit psychotherapie-effectonderzoek</i>	53
3.1.2	<i>Effectonderzoek bij coaching</i>	55
3.1.3	<i>De vertrouwensrelatie</i>	56
3.1.4	<i>Conclusies</i>	59
3.2	Waaraan herken je deze competentie?	62
3.2.1	<i>Erkenning en respect</i>	62
3.2.2	<i>Steun</i>	65
3.2.3	<i>De cliënt aanmoedigen zich volledig te uiten</i>	66
3.3	Van 'goed' naar meesterschap	68
4	'Coaching presence'	69
4.1	Waar gaat het om?	69
4.2	Waaraan herken je deze competentie?	73
4.2.1	<i>Persoon en resultaat</i>	73
4.2.2	<i>Opmerkzaam, empathisch en responsief</i>	74
4.2.3	<i>Energie</i>	75
4.2.4	<i>Nieuwsgierig</i>	75
4.2.5	<i>Coach als partner: de cliënt kiest wat er gebeurt</i>	76
4.2.6	<i>Partners: de cliënt bepaalt wat waar is voor hem</i>	77
4.2.7	<i>Partners: de cliënt kiest uit de genoemde mogelijkheden</i>	79
4.2.8	<i>Partners: de cliënt vertelt wat hij heeft geleerd</i>	80
4.3	Van 'goed' naar meesterschap	80
5	Actief luisteren	81
5.1	Waar gaat het om?	81
5.1.1	<i>Niveaus van luisteren</i>	81
5.2	Waaraan herken je deze competentie?	84
5.2.1	<i>Op maat</i>	84
5.2.2	<i>Exploreer taalgebruik</i>	90
5.2.3	<i>Exploreer emoties</i>	91
5.2.4	<i>Exploreer spraak en stemgebruik</i>	93
5.2.5	<i>Exploreer het gedrag van de cliënt</i>	94
5.2.6	<i>Exploreer hoe de cliënt zijn wereld waarneemt</i>	96
5.2.7	<i>Stilte</i>	96
5.3	Van 'goed' naar meesterschap	97

6	Effectief vragen stellen	99
6.1	Waar gaat het om?	99
6.1.1	<i>Verschillende stromingen als bronnen voor vragen</i>	101
6.1.2	<i>Hoe stel je vragen?</i>	106
6.2	Waar aan herken je deze competentie?	108
6.2.1	<i>Vragen stellen over de cliënt</i>	108
6.2.2	<i>Vragen stellen die het denken van de cliënt over zichzelf verruimen</i>	109
6.2.3	<i>Vragen stellen die het denken van de cliënt over zijn situatie verruimen</i>	110
6.2.4	<i>Vragen stellen die het denken van de cliënt over het gewenste resultaat verruimen</i>	111
6.2.5	<i>Heldere, open vragen in passend tempo</i>	112
6.2.6	<i>Aansluiten bij de cliënt</i>	113
6.2.7	<i>Vragen zijn niet leidend</i>	117
6.3	Van 'goed' naar meesterschap	118
7	Directe communicatie	119
7.1	Waar gaat het om?	119
7.1.1	<i>Volgen en uitdagen</i>	119
7.1.2	<i>Feedback</i>	121
7.1.3	<i>Wat is 'direct'?</i>	123
7.2	Waar aan herken je deze competentie?	123
7.2.1	<i>Deelgenoot maken van waarnemingen en overwegingen</i>	123
7.2.2	<i>Niet aan eigen gelijk hechten</i>	126
7.2.3	<i>Gebruik de taal van de cliënt</i>	128
7.2.4	<i>Heldere en beknopte taal</i>	129
7.2.5	<i>De cliënt is het meest aan het woord</i>	129
7.2.6	<i>De cliënt krijgt de ruimte</i>	130
7.3	Van 'goed' naar meesterschap	130
8	Bewustzijn creëren	131
8.1	Waar gaat het om?	131
8.1.1	<i>Hebben mensen het vermogen om bewust besluiten te nemen?</i>	132
8.2	Waar aan herken je deze competentie?	133
8.2.1	<i>De cliënt leert over zijn situatie</i>	134
8.2.2	<i>De cliënt leert over zichzelf</i>	134
8.2.3	<i>Observaties en exploratie</i>	135

8.2.4	<i>Toepassen van het nieuw geleerde</i>	137
8.2.5	<i>Nieuw leren bevorderen</i>	138
8.3	Van 'goed' naar meesterschap	139
9	Acties ontwerpen	141
9.1	Waar gaat het om?	141
9.1.1	<i>De juiste acties</i>	141
9.1.2	<i>De rol van gewoontes</i>	142
9.1.3	<i>Acties brengen in beweging</i>	145
9.2	Waarom herken je deze competentie?	146
9.2.1	<i>Vooruitgang exploreren</i>	146
9.2.2	<i>De cliënt ontwerpt zelf acties en denken</i>	148
9.3	Van 'goed' naar meesterschap	152
10	Planning en het stellen van doelen	155
10.1	Waar gaat het om?	155
10.1.1	<i>Vooruitzien op de tijd na het gesprek</i>	155
10.1.2	<i>Het juiste actieplan</i>	155
10.1.3	<i>Coachen is een dynamisch proces</i>	158
10.2	Waarom herken je deze competentie?	160
10.2.1	<i>De weg vooruit</i>	160
10.3	Van 'goed' naar meesterschap	164
11	Bevorderen dat de cliënt vooruitgang boekt en verantwoordelijkheid neemt	165
11.1	Waar gaat het om?	165
11.2	Waarom herken je deze competentie?	167
11.2.1	<i>Eigen verantwoordelijkheid</i>	167
11.2.2	<i>Partneren – ook bij het beëindigen van de sessie</i>	169
11.2.3	<i>Vooruitgang opmerken</i>	170
11.3	Van 'goed' naar meesterschap	171
12	De coach als regisseur van het proces	173
12.1	Het proces van elk gesprek	173
12.2	Het coachingsproces van begin tot eind	176
	Dankwoord	183
	Gebruikte literatuur	185
	Index	191

Inleiding

Waarom het zoveelste boek over coaching? Er zijn er toch al genoeg? Dat is waar. In Nederland zijn er veel boeken over coaching verkrijgbaar waar modellen, technieken, theorieën en instrumenten worden beschreven die je als coach kunt inzetten. Veelal komen deze niet specifiek uit de coachingssector, maar ze kunnen daar wel goed worden gebruikt. Met dit boek willen wij eraan bijdragen het vak van coach als zodanig en de speciale set van vaardigheden die daarbij horen over het voetlicht te brengen en te verdiepen.

Volgens ons is het in eerste instantie van belang om een goede coach te zijn. Dat is de basis van waaruit je allerlei modellen, technieken en instrumenten al dan niet in je gesprekken integreert. Zoals vaak gezegd: het belangrijkste instrument ben je zelf. Dit boek richt zich daarop. Coaches die hun vak serieus nemen, zullen zich professioneel willen blijven ontwikkelen. Ze willen zich ook onderscheiden van aanbieders die zich coach noemen – de titel is helaas niet beschermd – maar in feite iets anders doen of nog weinig achtergrond in coaching hebben.

Om een goede coach te worden, is het allereerst zaak een erkende coachingsopleiding te volgen. Een goede coach word je niet alleen door het lezen van boeken. Vervolgens is het belangrijk een lerende houding te behouden. Dat wil zeggen dat je naar je eigen coachingsgesprekken blijft luisteren en kijken vanuit de vraag waar deze goed gingen en wat je anders of beter had kunnen doen. Dat je intervisie en/of supervisie en feedback van anderen blijft organiseren. Met andere woorden, dat je je rol als coach als een ontwikkelingsweg ziet, waarop je steeds professioneel wilt blijven groeien. Voor coaches die op deze wijze in hun vak staan, hebben wij dit boek geschreven.

De 11 competenties

Wat maakt je tot een goede coach? Dat hangt natuurlijk ook deels af van wat je onder coaching verstaat. Daarover heerst geen eenduidige opvatting. Verschillende professionals die als coach werken en gewetensvol met hun vak omgaan, hebben toch een heel andere manier hoe ze er vorm aan geven.

Wij hebben ons verbonden met de uitgangspunten van de International Coach Federation (ICF). Dit heeft een paar redenen. We hebben zelf ervaren hoe de 11 kerncompetenties voor coaches van de ICF ons een goede structuur bieden om ons als coach te blijven ontwikkelen. We merken dit ook aan de cursisten van onze opleiding Coachen als Professie bij de Rino Amsterdam, die inmiddels al weer zestien jaar bestaat. Deze 11 competenties zijn:

1. Aan ethische richtlijnen en professionele normen voldoen
2. De coachingsovereenkomst vormgeven
3. Vertrouwen en nabijheid creëren
4. Coaching presence
5. Actief luisteren
6. Effectief vragen stellen
7. Directe communicatie
8. Bewustzijn creëren
9. Acties ontwerpen
10. Planning en het stellen van doelen
11. Bevorderen dat de cliënt vooruitgang boekt en verantwoordelijkheid neemt.

Het is een rijtje competenties dat je zelf bedacht zou kunnen hebben, wanneer je je afvraagt wat belangrijk is bij coaching. De waarde ervan ligt dus niet in de formulering van competenties waar je zelf nooit opgekomen zou zijn, maar in het consequent werken ermee.

Een andere reden waarom wij ons met de ICF hebben verbonden, is dat zij voor zover wij weten de enige beroepsvereniging is die in haar accreditatieproces opneemt dat je als coach wordt waargenomen in je coaching. De assessoren willen iemand zien of horen coachen. Wij denken dat dit het niveau van de certificering zeer ten goede komt. En bovenal geloven wij in het centrale concept dat de ICF voor de grondhouding van de coach hanteert en consequent doorvoert: je bent een partner en geen expert. Dit klinkt eenvoudig, maar het heeft effect op alles wat je doet (en niet doet). Uit ervaring weten wij dat je verrast kunt worden door wat je cliënt bereikt, wanneer je vanuit deze houding werkt.

De afgelopen jaren heeft de ICF erin geïnvesteerd om de competenties verder te operationaliseren. Hierdoor kunnen de assessoren een gesprek van een coach die examen doet om zich te laten accrediteren zo objectief mogelijk beoordelen. Wij waren en zijn bij dit proces betrokken. Voor elke competentie zijn indicatoren geformuleerd, waaraan je ze herkent. Deze bieden een uitstekende ingang tot oefenen.

Neem een competentie als 'actief luisteren'. Iedereen weet dat dit belangrijk is voor een coach en iedereen kent wel algemene richtlijnen en heeft globale ideeën over wat

dit inhoudt. Maar hoe stel je nu vast, als je een opname van je eigen coachingsgesprek hoort, in hoeverre je actief hebt geluisterd en waar dat nog meer had gekund? Wat had je concreet nog anders kunnen doen? Of als je in een oefensituatie observator bent en een collega feedback wilt geven, wat zijn dan criteria waar je op kunt letten?

De indicatoren geven handvatten voor steeds subtielere aanwijzingen waar je aan kunt werken. Ze zijn gericht op het niveau van een Professional Certified Coach (PCC). Dit is het niveau waarvan de ICF aangeeft dat een goede, professionele coach eraan moet voldoen. Het is het niveau boven het instapniveau van Associate Certified Coach (ACC). De indicatoren blijven overigens 'work in progress'. Ze zullen over enkele jaren wellicht iets zijn bijgeschaafd, maar de essenties waarmee je oefent niet.

In dit boek komt ook aan de orde wat voor het volgende certificeringsniveau, Master Certified Coach (MCC), specifieke aandachtspunten zijn. Met andere woorden: wat kunnen de oefendoelstellingen zijn voor de al zeer ervaren coaches, die in hun vak willen blijven doorgroeien en steeds meer *masterful* worden? We hopen dat deze aanpak ertoe bijdraagt dat je als lezer/coach een praktisch framework in handen hebt, waarmee je verder in je eigen professionele ontwikkeling kunt blijven investeren.

Opbouw van het boek

Het boek is als volgt opgebouwd. We wijden aan elke competentie een apart hoofdstuk. In de eerste paragraaf van elk hoofdstuk, 'Waar gaat het om?', leiden we de competentie in met een uitleg wat ermee wordt bedoeld en wat het belang ervan is. We plaatsen de competentie in de context van kennis en knowhow uit diverse vakgebieden. Je krijgt zo en passant ook ideeën mee over goede boeken in de internationale coachingsliteratuur.

In de volgende paragraaf behandelen we de vraag: 'Waarom herken je deze competentie?' Waaraan is te zien of te horen dat je als coach deze competentie goed inzet? Hier gaan we op de indicatoren in. We lichten ze een voor een toe en geven voorbeelden uit eigen praktijk. Alle voorbeelden komen uit gesprekken met onze cliënten, die we zo hebben verwoord dat zij niet herkenbaar zijn. Uiteraard hebben ze ook een andere naam gekregen.

Tot slot sluiten we af met een korte paragraaf 'Van "goed" naar meesterschap'. Hier lichten we die elementen eruit die voor de weg naar meesterschap de essentie vormen. Het gaat hier niet om andere indicatoren, maar om de manier waarop je ze gebruikt. In de kern komt het er daarbij op neer dat de competenties die je eerst bewust hebt geoefend, steeds moeitelozer in het geheel worden geïntegreerd. Zoals een muzikant eerst zijn toonladders goed moet oefenen om vervolgens geheel vrij te kunnen spelen. Dit is het resultaat van veel 'vlieguren'. Van een muzikant wordt gezegd dat hij eerst 10.000

uren moet maken, voordat hij aan meesterschap toe kan komen. Dus niet voor niets heb je bij de ICF minimaal 2500 coachingsuren nodig voor de MCC-accreditering.

Je hoeft de achtergronden van de competenties niet te lezen om met de indicatoren aan de slag te kunnen gaan. Je kunt dit boek ook zo gebruiken dat je de competentie opzoekt waarin je op dat moment bent geïnteresseerd. In dat hoofdstuk kun je meteen naar de tweede paragraaf gaan.

Het eerste hoofdstuk over ethiek heeft een iets andere opbouw. De ICF heeft de competentie van ethisch handelen niet in indicatoren uitgewerkt. De aspecten die met ethisch handelen te maken hebben, spelen zich vaak af in de manier waarop je vorm geeft aan het proces als geheel en hoe je met de context omgaat. Dit is niet, zoals bij de andere competenties, in elk gesprek zelf waarneembaar. We gaan in dit hoofdstuk vooral in op ethische dilemma's. Tot slot gaan we in het laatste hoofdstuk nog kort in op het coachingsproces als geheel.

Omwille van de leesbaarheid hebben we alles in de 'hij'-vorm geschreven, maar het moge duidelijk zijn dat we hiermee zowel hij als zij bedoelen. Verder hebben we voor het woord 'cliënt' gekozen en niet voor 'coachee'. Dit laatste woord betekent 'iemand die wordt gecoacht of coaching ontvangt', wat nogal passief klinkt. 'Cliënt' doet voor ons meer recht aan iemands actieve rol.

De competenties bestaan natuurlijk niet los van elkaar. Het uit elkaar halen en apart beschrijven is iets kunstmatigs. In het coachingsgesprek vormen ze samen een geheel. Door naar de competenties apart te kijken, doe je iets wat vergelijkbaar is met wat een prisma met licht doet. Wanneer wit licht door een prisma valt, zie je de afzonderlijke kleuren waaruit het bestaat. Stel je voor dat een van die kleuren veel zwakker of sterker is dan de andere, dan zal het gezamenlijke resultaat ook geen wit licht zijn. Zo kijken wij als het ware door een prisma naar een coachingsgesprek en halen de competenties uit-een. Ook hier is het zo dat, wanneer de coach een of meer van de competenties duidelijk minder inzet of zelfs in strijd ermee handelt, de kleur van het gesprek als totaal hierdoor wordt bepaald.

Video's bij dit boek

Het 'in beeld' van de titel van dit boek verwijst naar twee opnames van coachingsgesprekken. Je kunt ze als video's op de site www.de11coachcompetenties.nl bij dit boek bekijken. Hier kun je zien hoe de competenties in een gesprek samenkomen. Deze opnames zijn gebaseerd op echte coachingsgesprekken met cliënten uit onze praktijk, maar we hebben de cliënt door een acteur laten spelen. We hebben voor deze werkwijze gekozen om onze cliënten tegen herkenning te beschermen. Mocht je een van de 'cliën-

ten' van deze video's op straat tegenkomen, weet dan dus dat hij of zij niet de werkelijke cliënt was.

Met de voor in dit boek opgenomen code heb je toegang tot deze video's. Je kunt daarbij onderweg op bepaalde punten steeds een venster openen. Er verschijnt dan een korte toelichting op dat moment van het gesprek en eventueel een verwijzing naar specifieke pagina's in het boek. Ook kun je voor elk gesprek twee overzichten downloaden. Het ene overzicht gaat uit van de tijdslijn. Daar zie je op welke momenten in het gesprek bepaalde indicatoren van competenties te zien zijn. Het andere overzicht gaat uit van de competenties. Als je bijvoorbeeld bent geïnteresseerd in wanneer een bepaalde competentie is te zien, dan kan je vanuit dit lijstje snel die momenten in het gesprek opzoeken.

Om dit boek goed te benutten, raden we je aan om je eigen coachingsgesprekken op te nemen en later af te luisteren. Het is altijd verrassend en soms ook confronterend om te horen hoe je het doet. Met de praktische gedragsbeschrijvingen bij de hand kun je op deze wijze goed bij je eigen gesprekken horen hoe je het bij de diverse competenties doet en waar je extra op zou kunnen letten.

We wensen je veel inspiratie op je verdere weg als coach.

I Aan ethische richtlijnen en professionele normen voldoen

Stel, je krijgt een telefoontje van een bekende opdrachtgever. Zij is de hr-directeur van een bedrijf waarvoor je vaker mensen coacht. Ze heeft een nieuwe cliënt voor je. Een man die volgens zijn leidinggevende niet goed functioneert. Deze leidinggevende heeft er ook geen vertrouwen meer in dat dit nog zal verbeteren. Ze willen hem toch nog een kans geven en coaching aanbieden, zegt de hr-directeur die je kent als iemand die in mensen wil investeren. Het bedrijf heeft wel besloten dat het dienstverband van de man beëindigd zal worden als de coaching geen zichtbaar resultaat oplevert. Dit weet de man zelf niet. Daarvan zou hij te veel van streek raken en waarschijnlijk zijn werk helemaal niet meer aankunnen, zegt ze. De vraag aan jou is of je een kennismakingsgesprek met deze man wilt plannen en vervolgens een aanbod voor een coachingstraject wilt doen. Je kunt op dat moment een nieuwe opdracht best gebruiken en je wilt de relatie met dit bedrijf en met deze hr-directeur ook goed houden. Wat doe je?

Of stel je een andere situatie voor. Je hebt een kennismakingsgesprek met Els, een nieuwe potentiële cliënt. Els heeft zelf contact met je gezocht. In jullie gesprek ontstaat al snel een sfeer van openheid en vertrouwen. Ze vertelt je hoe ze onlangs haar baan heeft verloren en dan is ook nog haar relatie stukgelopen. Dit confronteert haar met verdriet en schuldgevoelens die ze nog van vroeger kent en die ze jarenlang heeft 'weggestopt'. Daar wil ze nu wat mee. Als je doorvraagt wat ze daar nu precies mee wil en wat ze hoopt aan het eind van het coachingstraject bereikt te hebben, wordt ze emotioneel. Jullie besteden in het gesprek enige tijd aan haar herbeleven van situaties van vroeger. Ze is er ook een tijdje voor in psychotherapie geweest, meldt ze, wat haar niet echt veel verder heeft gebracht. Ze was er toen kennelijk nog niet aan toe, is haar conclusie. Maar ze voelt veel vertrouwen in jou en ze denkt dat jij haar wel kunt helpen. Je voelt sympathie voor haar en je kunt je haar gevoelens goed voorstellen. Het is ook niet niks wat ze net heeft meegemaakt. Je vindt het een zinvol doel voor haar om zich van belemmerende emoties te bevrijden en je wilt haar graag helpen. Wat doe je?

Dergelijke situaties zijn ethische dilemma's. Wat is ethiek? In Van Dale staat de volgende definitie: 'Zedenleer, praktische wijsbegeerte die handelt over de zedelijke begrippen en gedragingen; ook met betrekking tot een bepaald deel van het maatschappelijk leven, zoals geneeskundige ethiek.' Het deel van het maatschappelijk leven dat wij in deze paragraaf bespreken, is dus de coachingsethiek. Wikipedia vat ethiek oftewel moraalwetenschap samen als 'een tak van de filosofie die zich bezighoudt met de kritische bezinning over het juiste handelen'. In beide definities wordt duidelijk dat het zowel om het nadenken over ethische kwesties gaat als om het handelen zelf. Wat is dan 'juist'? Hiervoor zijn criteria, waarden en normen nodig.

Beroepsverenigingen hebben daarom ethische codes. Coaching heeft zich als profesie in de afgelopen twintig jaar sterk ontwikkeld en er zijn verschillende beroepsverenigingen die ethische codes hebben opgesteld. Deze beschermen zowel coach als cliënt en geven helderheid naar opdrachtgevers.

Wij zijn het meest bekend met die van de International Coach Federation. Die nemen we dus hier met name als leidraad. Een andere beroepsvereniging die in Nederland bekend is en ruim draagvlak geniet, is de NOBCO/EMCC. De oorspronkelijke NOBCO (Nederlandse Orde van Beroepscoaches) heeft zich in 2008 aangesloten bij de European Mentoring & Coaching Council (EMCC). De ethische codes van ICF en NOBCO/EMCC liggen dicht bij elkaar en er zijn plannen om deze samen te voegen.

Het is van belang om je als coach aan een ethische code te committeren. Lidmaatschap van een beroepsvereniging geeft je duidelijke richtlijnen, waaraan je je dient te verbinden wanneer je een professionele coach wilt zijn. Tevens helpt het je om tegen klanten of opdrachtgevers te kunnen zeggen: 'Het spijt me, maar de ethische code van mijn beroepsvereniging staat me niet toe om ...' En het vergroot je betrouwbaarheid en geloofwaardigheid naar je klanten en opdrachtgevers. Je geeft aan dat je voor deze ethische criteria staat en daarop aanspreekbaar bent. Ook weten anderen dat ze bij een klachtencommissie terecht kunnen als ze zich door jou onterecht behandeld voelen. Deze zaken maken je in je profilering professioneler.

In onze praktijk merken we dat ethische kwesties of dilemma's rond een aantal thema's kunnen spelen. Bij de beschrijving verwijzen we af en toe naar een of meer van de 25 normen die in de ICF Code of Ethics staan geformuleerd. De ethische code van de ICF is te vinden via de volgende link: coachfederation.org/about/ethics.aspx?ItemNumber=854.

1.1 De grondhouding van de coach

De grondhouding van de coach dient uiteraard gebaseerd te zijn op basale menselijke waarden als respect en eerlijkheid. Waarden die gelden voor de grondhouding van veel professies. Specifiek voor de coach zijn onder andere partnering en empowerment.

1.1.1 Partnering

Als coach geloof je volledig in het eigen vermogen van je cliënt om doelstellingen te bereiken. Je ziet en respecteert je cliënt in het gezamenlijke proces als een gelijkwaardige partner die over alle hulpbronnen beschikt die nodig zijn om zijn eigen oplossingen en wegen te vinden. De coachingsrelatie is horizontaal en niet verticaal. De coach is een denkpartner en geen expert. De cliënt is de beste expert met betrekking tot zichzelf en zijn eigen leven. Zodra je als coach handelt vanuit het idee dat jij beter weet dan je cliënt hoe hij een situatie zou moeten aanpakken of wat voor hem de meest zinvolle keuzes zijn, dan ben je niet meer zuiver aan het coachen, maar aan het adviseren. Dit kan triviaal lijken, maar het gevaar bestaat dat je – op subtiele wijze – je cliënt kleiner maakt. Terwijl de intentie van coachen juist is om de cliënt in zijn eigen kracht te laten komen en in verbinding met zijn potentie te brengen. Zo veel mogelijk degene te laten zijn die hij ten volle kan zijn.

Deze partnerhouding wordt direct duidelijk in het eerste deel van de ICF Ethische Code, namelijk de definitie van coaching: *‘Coaching is partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential.’*

Vanuit de partnerrol ben je open over de manier waarop je werkt en maak je je cliënt mede verantwoordelijk voor het coachingsproces. Deze houding kleurt de manier waarop je alle competenties die we in het vervolg van dit boek bespreken, toepast. We zullen hier dus steeds op terugkomen. We nemen daarbij het begrip ‘partnering’ over dat in de Engelse coachingsliteratuur wordt gebruikt. Er is geen Nederlands woord voor, en de omschrijving ‘vanuit de partnerhouding handelend’ maakt de zinnen waarin dit begrip voorkomt te omslachtig.

Er kunnen natuurlijk momenten zijn dat het noodzakelijk is om uit de partnerrol te stappen. Je denkt bijvoorbeeld dat iemand een jurist zou moeten raadplegen. Dan is het belangrijk om aan te geven dat je voor dat moment uit de rol van coach stapt. Het is niet altijd even makkelijk om consequent werkelijk vertrouwen te hebben in je cliënt als expert. Er kunnen momenten komen waarop je denkt: ‘Ja, maar nu moet er wel echt wat bereikt worden.’ Dan staat de deur open om oplossingen aan te dragen of leidende vragen te gaan stellen.

1.1.2 Empowerment

Weer zo'n Engels woord dat amper te vertalen is. Definities zijn: 'iemand tot iets in staat stellen', 'iemand macht geven', 'bekrachtiging', 'het gebruikmaken en ontwikkelen van capaciteiten om actief gestalte te geven aan het eigen leven'. Als coach ben je erop gericht dat je cliënt zo veel mogelijk zijn eigen vermogens kan aanboren en versterken. Dat is de reden dat je aandacht in het luisteren uitgaat naar iemands kracht en het positieve. Het is essentieel dat je cliënt zichzelf volledig vertrouwt of leert vertrouwen. Elke actie van jou als coach die je cliënt het gevoel geeft van jou afhankelijk te zijn, draagt aan dit zelfvertrouwen niet bij. Het is dus altijd je inzet als coach dat je cliënt zo veel mogelijk onafhankelijk van je blijft.

Momenten waar dit in ethische zin kan gaan spelen, zijn bijvoorbeeld momenten waarop je je cliënt zou willen aanraden om nog een aantal extra coachingssessies te plannen. Hier zit impliciet de boodschap achter dat hij het alleen nog niet kan. Of momenten waarop je uit je partnerrol stapt en gaat adviseren of instrueren waar dit niet noodzakelijk is. Ook een emotionele afhankelijkheid creëren door degene te zijn die de ander steeds liefdevol opvangt, sust en geruststelt, staat de empowerment van de cliënt in de weg. In sterke mate is dit uiteraard het geval wanneer je een seksuele relatie met je cliënt aangaat – iets wat niet voor niets in elke beroepscode van hulpverleners is verboden.

Dit laatste zal voor iedereen duidelijk zijn, maar het is een glijdende schaal. Hoe sta je er bijvoorbeeld tegenover als een coach met zijn cliënt afspreekt dat hij zijn website maakt in ruil voor coachingssessies? Hoe onafhankelijk is een cliënt dan nog?

Met het oog op de empowerment van de cliënt is het van belang je eigen motieven te onderzoeken. Hoe onafhankelijk ben je zelf van je cliënt? Heb je hem nodig voor je omzet of voor je gevoel van eigenwaarde? Hoe meer jij je cliënt nodig hebt voor jezelf, hoe groter de – onbewuste – neiging kan zijn om een afhankelijkheid te creëren. De basis voor empowerment van je cliënt is vrijheid. Op elk moment moet je cliënt ervoor kunnen kiezen zonder jou door te gaan.

1.2 Helderheid over je rol als coach en het verschil met andere vormen van hulpverlening of ondersteuning

De beschreven grondhouding maakt duidelijk dat coaching niet in elke situatie met elke cliënt de beste aanpak is. Soms is een cliënt meer gebaat bij iemand die de expertrol op zich neemt. Dit kan het geval zijn wanneer iemand in het bereiken van zijn doelstellingen sterk wordt gehinderd door emotionele blokkades. In zo'n geval kan psychotherapie een adequatere benadering zijn. In psychotherapie kan vaak tijdelijk wel een afhanke-

lijkheidsrelatie bestaan – soms is die daar zelfs een essentieel bestanddeel van – die bij afronding van de therapie weer wordt afgebouwd. In psychotherapie kan het verwerken van emoties een doelstelling op zichzelf zijn.

Coaching heeft primair te maken met het bereiken van doelen in de toekomst. Psychotherapeut is een ander vak dan coach en als coach moet je kunnen zien wanneer je met iemand het gesprek aangaat, of coaching voor hem de juiste aanpak is of dat het beter zou zijn om voor bepaalde doelstellingen naar een psychotherapeut te gaan.

Het dilemma in het kennismakingsgesprek met Els aan het begin van dit hoofdstuk is hiervan een voorbeeld. Het risico in deze situatie is dat er van begin af aan geen coachingsrelatie ontstaat. Door te zeggen dat ze denkt dat jij haar in tegenstelling tot de eerdere psychotherapeut wel kunt helpen en zij in deze zin veel vertrouwen in jou heeft, staat de deur open voor een afhankelijkheidsrelatie. Jij gaat degene worden die haar helpt. Zeker als je het prettig vindt om mensen te helpen en hun vertrouwen in jou te ervaren, heb je voor je het weet de verantwoordelijkheid voor het oplossen van haar problemen op je genomen. Dit is geen coaching.

Bovendien is de kans reëel dat het patroon zich herhaalt en dat ze na een tijdje concludeert dat het bij jou ook niet zo veel oplevert. Of dat er een afhankelijkheidsrelatie ontstaat die jullie allebei niet meer makkelijk kunnen beëindigen.

Ethisch juist handelen in deze situatie kan er als volgt uitzien. Je exploreert met haar wat ze precies hoopt te bereiken met de coaching. Wat zijn belangrijke doelstellingen voor haar? Dit in termen van gedrag dat binnen haar eigen invloedssfeer ligt. Met welke situaties zou ze anders willen omgaan? Waar zou ze aan herkennen dat ze op de goede weg is? Zijn dat zaken waaraan ze kan werken? Daarnaast onderzoek je met haar wat ze aan de psychotherapie heeft gehad en wat ze ervan heeft meegenomen en geleerd. Wat hoopt ze dat coaching met jou zal bijdragen? Hoe zou het werken met jou anders moeten zijn dan de vorige keer om voor haar succesvol te zijn?

Naast dit exploreren van haar ervaringen, verwachtingen en doelstellingen leg je duidelijk uit wat het verschil is tussen coaching en psychotherapie. Met name dat coaching actiegericht is – het gaat om gedragsverandering. De verantwoordelijkheid voor het realiseren van haar doelen ligt daarbij bij haarzelf. Wanneer het verwerken van haar verdriet en schuldgevoelens voor haar een belangrijke plaats inneemt, dan geef je aan dat dit eerder past bij psychotherapie.

Misschien besluit ze aan het eind van het gesprek dat ze nog steeds graag met jou aan een coachingsproces wil beginnen. Je hebt dan de basis om, vanuit transparantie over rollen en werkwijze, coachingsdoelen te formuleren en een proces af te spreken. Als ze inderdaad voor coaching kiest, dan kiest ze er ook voor om het verdriet en de schuldgevoelens niet in de coaching te verwerken, maar zich meer op de toekomst te richten.

Soms verdwijnen dit soort gevoelens naar de achtergrond als iemand de gestelde doelen bereikt. Zo niet, dan kan iemand altijd nog aan psychotherapie beginnen.

Het resultaat van het kennismakingsgesprek met Els kan ook zijn dat haar duidelijk wordt dat coaching niet de meest geschikte werkwijze voor haar is en dat ze een beter beeld heeft van wat ze van een psychotherapie verwacht. Het is altijd handig om een aantal psychotherapeuten te kennen naar wie je kunt verwijzen.

Uiteindelijk hangt het niet alleen van de keuze van Els af. Wanneer jij zelf merkt dat er verwachtingen zijn die je in je rol als coach niet kunt of wilt waarmaken, dan geef je je grens aan. Het is professioneler om te zeggen dat iets je vak niet is en dat anderen daar specifiek voor zijn opgeleid, dan alles aan te nemen.

Soms kun je ook met iemand afspreken dat er twee sporen naast elkaar lopen. In de coaching richt je je met je cliënt op een aantal specifieke doelstellingen, bijvoorbeeld in het werk. Hoe hij anders met werkdruk kan omgaan of ontdekken welke volgende stap hij in zijn loopbaan wil zetten. Daarnaast werkt hij met een psychotherapeut aan het leren omgaan met bepaalde emoties of het verwerken van gebeurtenissen. Deze parallelle aanpak kan nadelen hebben, maar wij hebben er ook zeer goede ervaringen mee.

Ethisch juist handelen wil niet zeggen dat je nooit als coach aan de slag mag gaan met een cliënt die aangeeft emotionele problemen te hebben. Het gaat erom dat je helder bent in de verschillen tussen coaching en andere vormen van hulpverlening en dat je met je cliënt onderzoekt waar hij het meest bij is gebaat. En je begint niet aan een proces waarvoor je jezelf niet voelt toegerust, of dat 'coaching' heet, maar in feite iets anders is.

Behalve tegen psychotherapie kunnen we coaching ook afzetten tegen counseling, training of advisering. Wanneer een cliënt graag een bepaalde vaardigheid wil leren, kan training soms veel effectiever zijn dan coaching. In een training krijgt iemand kennis, inzichten, modellen enzovoort aangereikt en mogelijkheden om zich al oefenend de vaardigheid eigen te maken. De trainer weet meer van het betreffende onderwerp, is daar ervarener in en is in die zin expert.

Bij advisering of consulting is ook sprake van een expertrelatie. De adviseur onderzoekt de situatie en komt met oplossingsvoorstellen. Dit kan een effectieve wijze zijn om zaken in beweging te krijgen of impasses te doorbreken, maar het is geen coaching. Het is een ander vak. Pas dus op dat je als coach niet gaat adviseren, en omgekeerd: ga niet coachen als iemand eigenlijk advies nodig heeft.

Deze overwegingen laten zien dat het kennismakingsgesprek met een potentiële coachingscliënt een gesprek is waarbij je gedeeltelijk wel expert bent. Je bent expert in coaching en je geeft hier voorlichting over om samen met de cliënt te besluiten of coaching voor hem op dat moment de juiste aanpak is.