

**No-nonsense coaching**

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](http://www.businezz.nl/klantenservice/gratis_ebook). Hiervoor heb je de unieke code nodig die je op deze pagina vindt.

## 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](http://www.coachlink.nl)

Anne de Jong

# No-nonsense coaching

Zelfverzekerd en effectief coachen

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl).

*Copyright:* © Boom uitgevers Amsterdam & Anne de Jong, 2016

*Omslag:* Studio Jan de Boer, Amsterdam

*Binnenwerk:* Prepress Media Groep, Zeist

*Redactie:* Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen

*ISBN:* 9789024404438

*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 verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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](http://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](http://www.stichting-pro.nl)).

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1 Voordat je start: ken jezelf en je coachee</b>	<b>11</b>
1.1 Is de coachee er klaar voor?	11
1.1.1 Het contract	12
1.1.2 Gap: hoe bewust van het doel is de coachee?	13
1.1.3 Coaching of toch beter therapie?	17
1.2 Coach, ben jij er klaar voor?	19
1.2.1 Het mature-model: accepteren én confronteren	19
1.2.2 Respectvol confronteren	27
1.2.3 In- en uitzoomen	32
1.3 Coachingsvaardigheden: vragen en luisteren	34
1.3.1 De kunst van het vragen stellen	34
1.3.2 Succesvol doorvragen: last van X	37
1.3.3 Doorvragen naar gevoelens	38
1.3.4 Echt goed luisteren	40
1.4 Checklist	41
<b>2 Structuur in het coachingstraject en de gesprekken</b>	<b>43</b>
2.1 Alles halen uit het intakegesprek	43
2.1.1 De structuur van het intakegesprek	43
2.1.2 Ondertussen in de helikopter	47
2.2 Gespreksstructuur Coach5	48
2.2.1 Stap 1. Contact	48
2.2.2 Stap 2. Contract	50
2.2.3 Stap 3. Hoe is het nu?	51
2.2.4 Stap 4. Opties	53
2.2.5 Stap 5. Actie	56

2.3	Sluit trajecten goed af	57
2.3.1	Eerder of juist later stoppen	57
2.3.2	Zorgvuldig afronden	59
<b>3</b>	<b>Wat je altijd doet als je coacht</b>	<b>61</b>
3.1	Het verandermodel	61
3.2	Bewustwording: 'Ah, zo zit het!'	63
3.2.1	Kiezen: veranderen, accepteren of weggaan	64
3.2.2	Actie	64
3.3	Doelen en waarden formuleren	65
3.3.1	Het doel is niet het doel van de coachee	65
3.3.2	De coachee externaliseert het probleem	65
3.3.3	De coachee heeft in het algemeen moeite met het verwoorden van behoeften	66
3.3.4	Het doel is niet realistisch	67
3.3.5	Het is een doel zonder waarden	67
3.4	Oude Bekenden	69
3.4.1	De geboorte van Oude Bekenden	70
3.4.2	Hoe Oude Bekenden het stuur overnemen	72
3.5	Oefeningen om Oude Bekenden op te sporen	73
3.5.1	Coachen op Oude Bekenden (analyse van het primaire systeem)	73
3.5.2	Een subpersoonlijkheid interviewen	79
3.5.3	Bateson-oefening: lopen naar je waarden	82
3.6	Oefeningen om keuzes te maken	85
3.6.1	Twee paden	86
3.6.2	Tien minuten	87
3.7	Het regiemodel: de tool voor eigen verantwoordelijkheid	88
3.7.1	Hoe het gevoel ontstaat niet de regie te hebben	89
3.7.2	Hoe je de regie terugkrijgt	92
3.7.3	Het regiemodel inzetten	94
3.8	Nog meer oefeningen om actie te ondernemen	95
3.8.1	TA-communicatie in coaching	95
3.8.2	De schaalvraag	96
3.8.3	De exposurelijst	97
3.8.4	De coachmatrix	99
3.8.5	Mental contrasting	100
3.8.6	De ACT-matrix	101

3.8.7	OBA: Observe, Breathe, Allow	102
3.9	Transactionele Analyse als communicatiemodel in coaching	104
<b>4</b>	<b>Acht bekende coachthema's</b>	<b>111</b>
4.1	Discipline, timemanagement, doelgerichter werken	112
4.1.1	Praktijkvoorbeeld	112
4.1.2	Coachvragen	115
4.1.3	Oefeningen	117
4.2	Werk-privébalans en minder spanningsklachten	120
4.2.1	Praktijkvoorbeeld	120
4.2.2	Coachvragen	122
4.2.3	Oefeningen	124
4.3	Perfectionisme en een kritische blik; leren loslaten en milder zijn	126
4.3.1	Praktijkvoorbeeld	126
4.3.2	Coachvragen	128
4.3.3	Oefeningen	130
4.4	Loopbaan, aanleg en passie	131
4.4.1	Praktijkvoorbeeld	131
4.4.2	Coachvragen	134
4.4.3	Oefeningen	135
4.5	Profileren, zichtbaarheid, beïnvloeden en overtuigen	141
4.5.1	Praktijkvoorbeeld	142
4.5.2	Coachvragen	143
4.5.3	Oefeningen	144
4.6	Assertiviteit, grenzen stellen, zelfvertrouwen en je mening uiten	147
4.6.1	Praktijkvoorbeeld	147
4.6.2	Coachvragen	150
4.6.3	Oefeningen	152
4.7	Tactischer communiceren, conflicten oplossen en effectiever samenwerken	156
4.7.1	Praktijkvoorbeeld	156
4.7.2	Coachvragen	159
4.7.3	Oefeningen	161
4.8	Het managen van teams en omgaan met lastige medewerkers	162
4.8.1	Praktijkvoorbeeld	162
4.8.2	Coachvragen	164
4.8.3	Oefeningen	166
4.9	Tot slot	175

**Dankwoord**

177

**Literatuur**

179



## Inleiding

Dit boek heb ik geschreven omdat ik het zelf had willen hebben toen ik startte als coach. Net zoals ik de opleidingen die ik heb opgezet – de Coach@Work, Coach Intensive en de Coach Expert – óók zelf had willen volgen. Omdat zowel dit boek als mijn opleidingen praktisch zijn, helder en direct toepasbaar.

Al meer dan twintig jaar is coach, psycholoog en trainer mijn beroep. Luisteren heb ik altijd goed gekund, levensverhalen boeien me al sinds mijn jeugd en anderen helpen heb ik ook altijd leuk gevonden. Daarmee kom je ver als coach. Maar ik heb daardoor ook weleens te lang geluisterd, te veel geholpen of de coachee te weinig geconfronteerd. Er is méér nodig bij coachen dan goed kunnen luisteren en willen helpen. Wat ik aan ervaring heb opgedaan, wat ik zoal heb meegemaakt, wat ik heb geleerd, mijn successen en mijn blunders: dit alles heb ik in dit boek omgezet in interventies die coachees ergens doorheen helpen, oefeningen voor als iemand vastloopt en modellen die inzicht geven als iemand bang is.

Elk coachingstraject verloopt anders; elke coachee is nieuw en uniek. En coachwerk moet altijd maatwerk zijn. Maar wat je als coach altijd doet, is: iemand helpen te veranderen. Hoe help je het best?

Dit boek verschaft je een handleiding waarmee je maatwerk kunt leveren. Je leert over de basishouding van de coach – en over de basishouding die een coachee moet hebben, wil het coachingstraject überhaupt kunnen starten. In het eerste hoofdstuk neem ik je mee in een aantal basisvaardigheden waaraan je als coach moet voldoen. 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 coachingstraject en de coachgesprekken centraal, van intake tot afsluiting. Je krijgt houvast in het gehele traject en een gespreksstructuur die je elk gesprek kan inzetten. In hoofdstuk 3 behandel ik het verandermodel met de stappen die je altijd zet, in elk coachingstraject. In het laatste hoofdstuk komen aan de hand van voorbeeldtrajecten bekende, 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.

De afbeeldingen in dit boek zijn als kaartjes te koop via [www.coachwoorden.nl](http://www.coachwoorden.nl). En als je meer wilt, kun je natuurlijk een van onze coachopleidingen volgen. Voor meer informatie, zie [www.coacho2o.nl](http://www.coacho2o.nl).

# 1 Voordat je start: ken jezelf en je coachee

Er zijn heel veel verschillende coaches: van executive coach tot wandelcoach, van transformatiecoach tot sportcoach en ... alle andere varianten die creatieve geesten tegenwoordig verzinnen. Doen zij allemaal hetzelfde? Ja! Een goede coach helpt iemand altijd van de NU-situatie naar het doel van de coachee (als het goed is). Als coach help je de coachee dus van NU naar zijn<sup>1</sup> doel of verlangen. Dat lukt de coachee tot nu toe niet zelf, anders had hij jouw hulp niet ingeroepen.

Voordat je iemand kunt helpen te veranderen, moet de coachee er klaar voor zijn en jij als coach ook. Aan het eind van dit hoofdstuk vind je een checklist waarmee je kunt nagaan of jullie allebei aan die voorwaarde voldoen.

## 1.1 Is de coachee er klaar voor?

De eerste algemene vereiste aan een coachee is dat hij 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. Soms worden coachees gestuurd door hun organisatie of bijvoorbeeld hun partner. Dan hebben ze niet altijd zelf het gevoel dat ze coaching nodig hebben. Maar als ze weigeren, zijn er onaangename consequenties en dat maakt ze toch gemotiveerd. Er moet absoluut een of andere motivatie zijn.

Een man kwam op intakegesprek, verwezen door een hr-manager. Zijn vrouw had mij ook al gebeld, om te vragen of hij al geweest was. Hij had zelf niet echt een vraag; hij vertelde dat hij kwam omdat zijn vrouw en de hr-manager hem hadden geadviseerd te veranderen.

---

<sup>1</sup> In dit boek duiden we coachees voor de leesbaarheid aan met 'hij', 'hem' en 'zijn' (behalve in sommige voorbeelden). Lees: 'hij of zij', 'hem of haar' en 'zijn of haar'.

Hij moest assertiever worden, vonden die. Maar zelf had hij geen probleem met zijn subassertiviteit.

In principe kun je in zo'n geval niet coachen: de coachee heeft geen helder doel of probleem. Het is belangrijk dit duidelijk aan te geven in een intakegesprek, zowel aan de coachee als aan een eventuele opdrachtgever (in dit geval de hr-manager).

In dit geval heeft de man er na ons intakegesprek toch voor gekozen een traject aan te gaan. Precies het feit dat zijn vrouw en zijn hr-manager hem hadden gestuurd, maakte dat hij zich ervan bewust werd dat hij wel erg beïnvloedbaar was en zich makkelijk liet sturen. Dat werd zijn coachvraag – nu was het wel zijn eigen keuze.

### 1.1.1 Het contract

In coaching is er altijd een NU-situatie en een DOEL. Als coach vraag je aan je coachee: wat wil je bereiken? Dat heet 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 een resultaat. Dit kan een mondeling contract zijn, maar het kan ook schriftelijk worden vastgelegd. Tijdens het coachen kom je vaak terug op het contract dat je hebt afgesloten, de doelstelling. Vaak verandert het doel tussentijds, omdat er een vraag achter de vraag is verschenen of omdat je op een diepere laag bent gekomen.

Bijvoorbeeld: een coachee komt in eerste instantie met het doel een persoonlijke loopbaanstrategie verkrijgen. Gaandeweg het traject blijkt dat hij eigenlijk wel weet wat hij wil, maar dat hij te onzeker is om het ook te gaan doen, dat hij regelmatig zijn doel uit het oog verliest doordat hij zich laat leiden door angstige gedachten. Je gaat dan 'hercontracteren'. Je vraagt aan de coachee wat voor hem het belangrijkste is: verder gaan met het oude doel of een nieuw doel stellen, zoals in dit geval 'verminderen van de macht van lastige gedachten'.

Ook sluit je gedurende elk coachingsgesprek 'minicontractjes'. Je vraagt de coachee in het gesprek wat hij wil, welk onderwerp hij wil behandelen.

Coaches in opleiding rapporteren vaak na oefengesprekken dat ze gewoon niet wisten wat ze moesten doen. Het antwoord is altijd: 'Leg het de coachee voor.' Een coachee vertelt bijvoorbeeld dat hij bang is tegen zijn autoritaire manager te zeggen wat hij vindt. Je kunt dan als coach vragen: 'Wil je die angst verder onderzoeken?' Dat betekent: je doet een onderzoek op overtuigingen. 'Of wil je je meer richten op hoe je het kunt zeggen?' Dat houdt in: je gaat werken op vaardigheidsniveau.

Contracteren samen met de coachee maakt de coachee verantwoordelijk voor het tra-

ject en het behalen van het doel. Wanneer je niet contracteert, word jij te actief en neem je de verantwoordelijkheid van de coachee over.

### **Focus**

Praten om het praten doe je met vrienden en collega's – niet in een coachingstraject. Zonder streefdoel of focus is de kans groot dat je in het gesprek overgenomen wordt door oude patronen en de waan van de dag. Het is ook belangrijk om te kijken naar de waarde achter het doel. Iemand kan als doel hebben: 'Ik wil me meer profileren.' Daarachter kunnen verschillende waarden zitten, bijvoorbeeld de waarde 'ambitie', maar ook 'erkenning'. Een waarde is constanter dan een doel en goed om te betrekken bij het traject. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op het begrip waarde en krijg je oefeningen om waarden te definiëren.

Soms zegt iemand dat hij graag 'actiestappen' wil leren zetten, bijvoorbeeld 'leren nee zeggen'. Daarop ga je als coach verder doorvragen. Wat is het doel daarachter en welke waarde hoort daarbij? Dus waarom is nee-zeggen belangrijk voor je? Wat wordt er anders als je dat kunt en waarom is dat belangrijk?

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

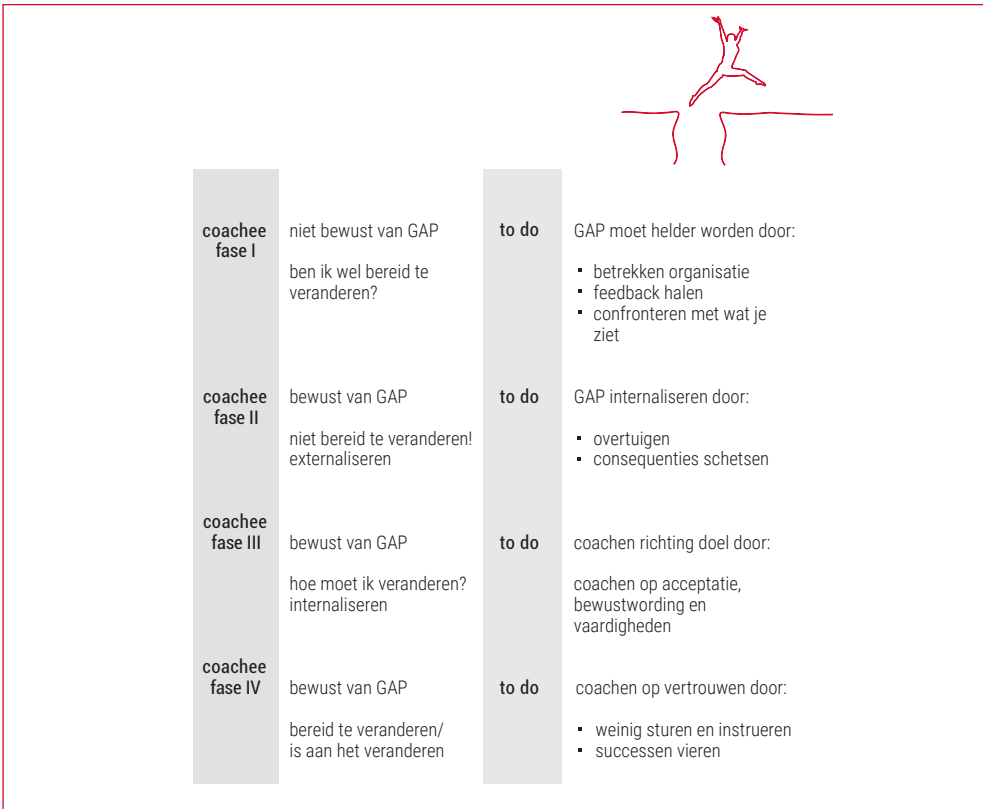
Coachees kunnen zich meer of minder bewust zijn van hun doel. Afhankelijk daarvan kun je als coach verschillende soorten interventies inzetten. Figuur 1.1 geeft een overzicht van de verschillende fasen van bewustwording waarin een coachee zich kan bevinden. Gap staat voor de kloof (Engels: *gap*) tussen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

Het is handig om het gap-model bij een intakegesprek in je hoofd te hebben (of de kaart erbij te pakken). Iemand die het 'wel leuk vindt' om gecoacht te worden, maar zich nog niet bewust is van zijn doel, bevindt zich in gap-fase I. Zo'n coachee kun je helpen zich meer bewust te worden van wat hij wil, soms met hulp van de organisatie waar hij werkt en/of anderen. Zodra hij dat bewustzijn heeft en er een coachdoel kan ontstaan, zit hij in gap-fase III. Als dat niet lukt, kun je beter stoppen, zelfs al is dat vervroegd.

Als iemand bij je komt in gap-fase II – hij ziet het doel wel, maar vindt dat anderen moeten veranderen – kun jij als coach ook proberen hem naar gap-fase III te leiden. Als dat niet lukt, kun je niet coachen. Hieronder volgt een uitgebreidere beschrijving van de verschillende gap-fasen.

#### **Gap I. Niet bewust**

Hier zit de 'eigenlijk is er niets aan de hand'-coachee. Hij wordt bijvoorbeeld gestuurd door zijn manager of iemand heeft gezegd: 'Is coaching niet iets voor jou?', maar hij



Figuur 1.1 Het gap-model

denkt zelf dat er geen probleem is. Er is niet of nauwelijks 'lijdensdruk', zoals dat heet. 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 is in deze fase 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.

Er kwam een man op intakegesprek die zei dat hij coaching wel interessant vond. Zijn manager had gezegd dat hij te veel verantwoordelijkheden overnam en dat hij onvoldoende toekwam aan zijn eigenlijke werk. Mijn coachee 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. Deze coaching is dan ook niet van start gegaan.

### Het doel bij GAP I: de gap moet helder worden

- *Dit kun je doen door de omgeving van de coachee erbij te betrekken*

Je kunt hem bijvoorbeeld vragen om feedback te halen bij zijn partner of bij zijn collega's. Laat hem mensen interviewen: wat vinden ze van zijn functioneren? Is iedereen het ermee eens dat er geen probleem is? Of vinden de meeste mensen om hem heen bijvoorbeeld dat hij beter moet structureren? Zo ja, waarom doet hij dat niet? 'Omdat het niet kan in deze situatie.' Aha, wat is er dan met de situatie aan de hand? En wat kan hij wel doen?

- *Of door de coachee te confronteren*

Je kunt hem ook rechtstreeks confronteren met iets wat je zelf waarneemt in zijn gedrag. Het kan zijn dat je al 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 zijn grenzen niet goed kan aangeven.

### Gap II. Bewust, maar niet bereid

Hier zitten de coachees die openlijk twijfelen of coaching hen wel kan helpen, of jij wel de juiste persoon bent voor hen. Je merkt dat bijvoorbeeld doordat je de neiging krijgt jezelf te verdedigen, te bewijzen of te verkopen.

Ga samen met de coachee na of het aan jou ligt als persoon of dat het een patroon is: houdt hij niet van hulp vragen? Is hij in het begin vaak achterdochtig? Heeft het met de specifieke hulpvraag te maken? Wat verwacht hij van een coach? Zo kun je een coachee *verleiden* 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 mijn collega's/leidinggevenden nou maar de cultuur veranderen, is het goed.' Als een coachee sterk externaliseert – de anderen moeten veranderen, misschien moet de hele wereld wel veranderen, maar hij niet! – kun je hem *confronteren*. Dus benoemen wat je hem ziet doen en ook het effect op jou, mogelijk op anderen, zijn omgeving.

Zo had ik een manager in coaching die wel wist dat hij te veel overnam van zijn medewerkers, dat hij een beetje een paparol had (zie ook paragraaf 1.2.1). 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 ...

Een coachee kan bijvoorbeeld ook zeggen: 'Het klopt wel dat ik vaak conflicten heb op het werk, maar dat komt omdat ik zo'n slechte manager heb.' Helaas, dit probleem ver-

dwijnt niet vanzelf. Nu kun je *consequenties schetsen* van dit gedrag. Die manager blijft wie hij is, en wat gebeurt er als de coachee niet verandert? Dan verliest hij zijn baan. Wat gebeurt er als hij zo doorgaat met bot optreden of met alles maar slikken? En hoe zou het zijn als hij de situatie accepteert zoals die is en bekijkt welk gedrag handiger is in de situatie?

**Het doel bij GAP II: de coachee gaat internaliseren, legt de regie bij zichzelf**

- *Dit kun je doen door de coachee te overtuigen*

Door de coachee te vertellen wat het kan opleveren als hij naar zijn eigen invloed en de regie die hij zelf kan pakken gaat kijken. En ook te bespreken dat we in de coaching de situatie of de ander niet kunnen veranderen. Je kan ook het regiemodel (zie figuur 3.2) of de verhelderende stappen (hoofdstuk 2) erbij pakken.

- *Of door consequenties te schetsen*

De coachee vertellen wat de mogelijke consequenties zijn als hij niet gaat veranderen. En vragen of hij die consequenties wil aanvaarden.

**Gap III. Bewust en bereid**

Hier bevindt zich de ‘help me’-coachee. Jouw rol als coach is hem in het veranderproces te ondersteunen. Hij ziet helder waar hij naartoe wil en wil graag hulp om daar te komen. Hij neemt verantwoordelijkheid; je kunt hem dus helpen om zich nog beter bewust te worden van zijn patronen en om stappen te zetten. Een voorbeeld van iemand in deze fase was een vrouw die bij mij in supervisie wilde. Ze had heel helder dat ze tijdens haar coachingsgesprekken meer energie wilde behouden en minder serieus wilde coachen. Dat lukte haar niet zelf en daarom vroeg ze mijn hulp.

**Het doel bij GAP III: de coachee coachen richting doel**

Dit doe je door het inzetten van het hele coacharsenaal.

**Gap IV. Op weg naar het doel**

Hier zitten de coachees die al bezig zijn met veranderen. Ze oefenen met nieuw gedrag, maar blijven toch onzeker. Ze voelen bijvoorbeeld spanning in de maandelijkse vergadering en willen daar vanaf. Ze blijven als het ware hangen in de ‘repareerstand’ – ze hebben geleerd om zich bewust te worden van alles wat ze voelen en slaan een beetje door. Ze willen honderd procent zonder angsten of onzekerheden leven. Maar daarvoor is een coachingstraject niet; dat helpt je het zelf te doen en verder te groeien.

Daarnaast is het de vraag of iemand zonder angsten en onzekerheden kan leven. Iemand die last heeft gehad van burn-outverschijnselen, is zich een tijdlang heel bewust



van alles wat hij voelde 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 coachee 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 tegen anderen in voor zichzelf durfde te kiezen. Dit heb ik benoemd en ze herkende het. Zij had geen coaching nodig. Maar meestal heeft iemand die met een coachvraag bij je komt, wel coaching nodig, misschien op (zelf)vertrouwen, vertrouwen dat hij het kan.

#### **Het doel bij GAP IV: de coachee coachen op (zelf)vertrouwen**

Je rol als coach is hier om *successen te vieren* en te *normaliseren*. 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.

Normaliseren is de bewustwording stimuleren 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 iemand 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. En 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 wanneer een coachee een stuk verleden wil verwerken en daarvoor de tijd wil nemen, is therapie beter geschikt. En natuurlijk als er psychiatrische klachten zijn of ernstige persoonlijkheidsproblematiek. Je bespreekt met je coachee dat coaching niet toereikend is en verwijst hem naar de huisarts of een geschikt persoon in je netwerk.

Coaching is passend wanneer iemand over het algemeen goed functioneert, maar op een bepaald gebied niet tot zijn recht komt, niet gedaan krijgt wat hem voor ogen staat of in bepaalde situaties uit zijn kracht wordt getikt. Het doel van de coaching is helder af te bakenen. Uitstapjes naar het verleden zijn heel goed mogelijk, bijvoorbeeld als blijkt dat iemand ooit onbewust het besluit heeft genomen dat alles wat hij doet perfect moet zijn. 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 effec-

tief mee omgaan? Bij coaching gaan we ervan uit dat coachees voldoende beschikken over een sociaal netwerk en zelfzorg. Als je twijfelt, kun je dat navragen in het intake-gesprek.

Coachees moeten tussen de sessies door zelf oefenen en/of zich voortdurend 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 in onze hersens letterlijk een nieuw padje gevormd worden, een nieuwe neuronenaanbaan. Dat kan alleen door herhaaldelijk het nieuwe gedrag in de praktijk uit te voeren, door gewenning in het dagelijks leven. Daarvoor zorgen de coachees zelf. Als ze dit niet kunnen, is dat ook een contra-indicatie voor coaching.

Bij een psychische stoornis zoals een depressie of een persoonlijkheidsstoornis kun je niet coachen. Het is dan doorgaans te lastig om een doel te formuleren, stappen te zetten en vanuit een helikopterview naar eigen patronen te kijken. Deze mensen kunnen geen verantwoordelijkheid nemen en zijn meer gebaat bij een therapeut.

### ***Na drie sessies geen verbetering? Bespreek het***

Stel, het doel van een coaching is meer balans krijgen 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 zal je vertellen wat hij geprobeerd heeft en wat lukte of niet. Als er na drie coachingsessies nog helemaal geen verbetering optreedt, kun je je afvragen of de coaching zin heeft. Bespreek dat met de coachee. Het kan zijn dat het bij jou niet werkt of dat iemand sowieso meer gebaat is bij therapie.

Ik had eens een coachee die wilde leren beter met haar tijd om te gaan (timemanagement). Ze had een focusprobleem, kon zich niet concentreren. Maar ze kon zich ook aan geen enkel voornemen houden: 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.

### ***Coachees zijn geen slachtoffers***

Coaching is typisch iets voor onze huidige samenleving, waarin we in principe allemaal verantwoordelijk zijn voor ons eigen geluk. De meeste mensen zijn daartoe prima in staat. Ze zijn geen slachtoffer, maar staan zelf aan het roer van hun leven. Bij coaching werk je altijd vanuit het gezonde en volwassen deel van de coachee. Het is onderzoekend, vragend werk. De belangrijkste vraag is altijd: wat zijn de opties voor de coachee, wat kan hij zelf doen en wat heeft hij te accepteren? Zo zorgen jullie voor een duurzame verandering.