

5e HERZIENE EDITIE

SUCCEESVOL COACHEN

Coachend leiden
voor betere prestaties
van individu en team

JOHN WHITMORE

Al 55.000
exemplaren
verkocht!

Boom

John Whitmore

Succesvol coachen

**Coachend leiden voor betere prestaties
van individu en team**

5e herziene editie

Boom

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Vooraf | 5 |
| Voorwoord | 9 |
| Inleiding | 13 |
| Deel I Coaching is meer dan coaching | 21 |
| 1 Wat is coachen? | 23 |
| 2 Een topprestatiecultuur creëren | 35 |
| Deel II De grondslagen van coaching | 51 |
| 3 Coaching is emotionele intelligentie in de praktijk | 53 |
| 4 De manager als coach | 61 |
| 5 Een coachende stijl: partnerschap en samenwerking | 71 |
| 6 Bewustzijn en verantwoordelijkheid: het leren activeren | 85 |
| Deel III De praktijk van coaching | 99 |
| 7 Krachtige vragen | 101 |
| 8 Actief luisteren | 111 |
| 9 Het GROW-model | 119 |
| 10 Doelen formuleren | 127 |
| 11 Wat is de realiteit? | 143 |
| 12 Wat voor mogelijkheden heb je? | 155 |
| 13 Wat wil je? | 163 |
| 14 Coachen naar zin en betekenis | 187 |

| | |
|---|------------|
| Deel IV Specifieke toepassingen van coaching | 195 |
| 15 Formele een-op-eencoaching | 197 |
| 16 Een team coachen | 205 |
| 17 Coachen naar lean | 221 |
| 18 Coachen op veiligheid | 233 |
| Deel V Het potentieel van coaching realiseren | 241 |
| 19 De voordelen en ROI van coaching meten | 243 |
| 20 Hoe je cultuurverandering tot stand brengt | 253 |
| 21 De kwaliteiten van leiderschap | 259 |
| 22 De ladder naar meesterschap | 271 |
| 23 Geavanceerde coaching | 277 |
| Bijlage 1: Verklarende woordenlijst | 289 |
| Bijlage 2: Toolkit met coachvragen | 305 |
| Bijlage 3: Enkele oplossingen voor de opgave met negen punten | 319 |
| Literatuur | 321 |
| Woord van dank | 325 |
| Over de auteurs | 329 |

Inleiding

Veranderingen in bedrijfsvoering zijn harder nodig dan ooit. Het wordt nauwelijks betwijfeld dat de traditionele cultuur van bedrijven moet veranderen – de dotcoms hebben de boel opgeschud en veranderden de relatie tussen organisaties en hun medewerkers. Daarbij hebben ze reservoirs van potentieel aangeboord. Vroeger knokten knappe koppen om een stageplek bij topbedrijven als Goldman Sachs. Nu dromen ze allemaal van Google (Alphabet), Facebook en dergelijke – organisaties die het anders aanpakken – en hun medewerkers een avontuur met betekenis bieden. Dit is de volgende evolutie in het bedrijfsleven: dat bedrijven zich weer richten op hun doel, hun reden van bestaan. Bedrijven zijn er immers om te voorzien in een behoefte. In deze vijfde editie van *Succesvol coachen* laten we zien waarom alle organisaties dingen anders moeten aanpakken, welke centrale rol coaching hierin speelt en wat de sociale, financiële en economische voordelen hiervan zijn.

De oorspronkelijke uitgave uit 1992 was een van de eerste boeken die specifiek over coaching gingen, en het eerste boek over coaching op het werk. Het heeft geholpen coaching mondiaal te definiëren. Sterker nog: het heeft ervoor gezorgd dat organisaties op de hele wereld zijn overgegaan tot coaching. Voor dit publiek – mensen die coaching willen toepassen in organisaties, als leider of als coach – is dit boek geschreven.

In eerste instantie wilde ik de basisprincipes van coachen definiëren en vastleggen voordat mensen meeliften met de hype zonder te begrijpen wat de psychologische diepgang en potentiële reikwijdte van coachen is, of hoe het aansluit bij de bredere maatschappelijke context. Zonder dat inzicht zouden zij de fundamentele methodiek, toepassing en reputatie en het doel van coachen gemakkelijk in diskrediet kunnen brengen.

Succesvol coachen werd het meest gezaghebbende boek over de methodiek van coachen voor leiders, hr-management en in het onderwijs wereldwijd. Intussen is onze kennis over coachen vergroot door vele andere mooie boeken en onderschrijven we allemaal grotendeels dezelfde uitgangspunten. Coachen als discipline is boven verwachting opgebloeid en volwassen geworden. Het vak heeft de eerste groeistuipe waardig en zonder veel pijn doorstaan.

Toen we begin jaren tachtig Performance Consultants opzetten, waren we in Europa bijna de enige aanbieder van coaching; nu zijn daar meer dan 1000 coachingsbureaus en meer dan 10.000 coaches actief in bedrijven, onderwijs, gezondheidszorg, liefdadigheidsinstellingen en elk ander denkbaar gebied. Performance Consultants heeft zijn activiteiten uitgebreid naar 40 landen.

Er is een groeiend aantal beroepsorganisaties voor coaches die gelukkig overwegend samenwerken in plaats van te concurreren. Er wordt op verantwoorde wijze overeenstemming bereikt over erkenning, vereiste kwalificaties, beroepsnormen en ethiek, wat voor een groot deel te danken is aan de International Coach Federation (ICF). Coachen is het stadium van huisnijverheid voorbij en is inmiddels een zeer gerespecteerde discipline, waaraan diverse vakbladen zijn gewijd.

Performance Consultants wil zich blijven inzetten voor professionalisering. Nu ik het pionieren overlaat aan mijn jongere collega's, erken ik dat het doel nog niet is bereikt. Maar ik ben blij met wat er wel is gerealiseerd, met wat we teweeg hebben gebracht in organisaties. Het feit dat dit boek nu is vertaald in twintig talen, waaronder Japans, Chinees, Koreaans, Russisch en de meeste Europese talen, is daar het bewijs van.

Een waarschuwing: door slechte coaching kan men een verkeerd beeld krijgen en het vak afdoen als iets wat niet echt nieuw is of zijn beloften niet waarmaakt. Met dit boek wil ik dit beeld rechtzetten en beschrijven en illustreren wat coachen eigenlijk is, wat de psychologische grondslag is, waarvoor het kan worden gebruikt en hoe het daarmee de ultieme leiderschapsstijl creëert om aan te zetten tot doordachte, prestatieverhogende maatregelen.

Nieuw in deze editie

Deze vijfde editie berust uiteraard op meer coachingervaring. En belangrijker nog: er is meer bekend over ontwikkelingen in attitudes, overtuigingen, gedrag en het bewustzijn zelf. Dit boek is een afspiegeling van deze kennis en het volwassenworden van de coachingssector.

Goede prestaties bevorderen

Dat *Succesvol coachen* is gericht op goede prestaties, lijkt voor de hand liggend. Toch wil ik benadrukken dat met de principes van coaching de prestaties op allerlei terreinen kunnen worden verhoogd, door stoorfactoren terug te dringen en het potentieel te vergroten. Ik heb dit geïllustreerd met praktische voorbeelden en hoofdstukken over specifieke toepassingen, zoals coaching naar *lean* en coaching op veiligheid.

Verder wordt in deze vijfde Engelse editie de prestatiecurve geïntroduceerd. Hiermee brengen we de organisatiecultuur in kaart en hoe die samenhangt met slechte, matige of goede prestaties. De prestatiecurve laat zien hoe coaching een high-performancecultuur bevordert. Dit is een revolutie in de traditionele aanpak van de organisatiecultuur – een pioniersgebied voor coaching en leiderschapsontwikkeling.

Praktische activiteiten, casestudy's en voorbeelddialogen

Ik heb in deze editie *Coachen in de praktijk* (deel III) nog praktischer gemaakt. De oorspronkelijke hoofdstukken over vragen stellen, luisteren en het GROW-model zijn bijgewerkt en voorzien van kaders met oefeningen. Deze zijn afkomstig uit de coachingprogramma's die wereldwijd worden uitgevoerd. In deze oefenactiviteiten kun je de basisvaardigheden van coaching ontwikkelen door er ervaring mee op te doen. Dat is de leerstijl die we propageren, en die het effectiefst is gebleken. Je hebt immers weinig aan theoretische kennis als je die niet in praktijk brengt. Verder vind je er nieuwe voorbeelddialogen en casestudy's. Daarin laat ik zien hoe coaching de prestaties bevordert en hoe je als leider een coachende stijl toepast in de

dagelijkse praktijk. Die voorbeelden van coachinggesprekken zijn ontleend aan ervaringen van mij en mijn collega's bij Performance Consultants in de samenwerking met organisaties wereldwijd; en aan de programma's waaraan duizenden mensen hebben deelgenomen sinds de eerste publicatie van het boek.

GROW-feedbackmodel en prestatie management

Het hoofdstuk over de wil is volledig herzien en omvat nu ook feedback, die cruciaal is om tot goede prestaties te komen. Veel klanten willen zich richten op voortdurend verbeteren en leren, en keren traditioneel prestatie management de rug toe. Ze zijn opgelucht wanneer we het GROW-feedbackmodel introduceren. In een coachende aanpak worden feedback en prestatie management volledig getransformeerd. Of je het GROW-model al kent of niet, je zult beslist enthousiast zijn over het GROW-feedbackmodel.

Voordelen en ROI van coaching meten

Net als onderwijs, motivatie en management moet coaching bij blijven met psychologische ontwikkelingen en inzichten over de vraag hoe mensen het beste uit zichzelf halen. Al jaren geef ik hoog op van de effecten van coaching op het werk, en de optimale prestaties die daarmee worden bereikt. Het duurt altijd even tot kennis vanuit een beperkte kring massaal verbreid raakt. Performance Consultants laat je meekijken in de keuken, en geeft voorbeelden over het evalueren en meten van coaching. In het hoofdstuk over de voordelen en het ROI (Return On Investment) van coaching laat ik zien hoe wij deze meten. In organisaties is het rendement natuurlijk de heilige graal.

Verklarende woordenlijst

Er is een verklarende woordenlijst bijgevoegd. Daar kunnen lezers het universum van coachingvaardigheden verkennen en toetsen. De lijst is ont-

leend aan een gerenommeerde coachingworkshop. Deze is geaccrediteerd door de ICF en geldt als de gouden standaard voor wie leidersvaardigheden wil ontwikkelen.

Oefenvragen

Aan het eind van het boek vind je in bijlage 2 een toolkit met coachvragen. Dit is nuttig materiaal om je weg te vinden in coaching. Aan vragen heb je meer dan aan antwoorden, om je de nieuwe vaardigheid eigen te maken en je neurale netwerken te vernieuwen. Na een tijdje vloeien de vragen je gemakkelijk van de tong.

Ga ervoor!

In tegenstelling tot de verleidelijke stellingname in *One Minute Manager* bestaan er geen kant-en-klare oplossingen in het bedrijfsleven. Goed coachen is een vaardigheid, een kunst misschien, die gedegen inzicht en veel oefening vergt om zijn verbazingwekkende potentieel te kunnen waarmaken. In dit boek laat ik zien waarom coaching de sleutel is tot het creëren van een cultuur waarin sterke prestaties centraal staan, en hoe je dat doet. Alleen door dit boek te lezen word je geen deskundige coach. Het helpt je op weg en doet je beseffen dat coachen enorm waardevol is en grote mogelijkheden biedt. Misschien is dit wel het begin van een ontdekkingsreis in jezelf die vergaande gevolgen heeft voor je eigen successen en die van je organisatie, je sportieve en andere talenten en de kwaliteit van je sociale relaties thuis en op het werk.

Zoals altijd bij een nieuwe vaardigheid, houding, stijl of opvatting vergt het inzet, oefening en tijd om je coachen als ethos eigen te maken, zodat het vanzelfsprekend gaat en optimale effectiviteit heeft. Sommigen vinden dat gemakkelijker dan anderen. Als coachen al je stijl is, hoop ik dat je door dit boek nog grotere hoogten bereikt of dat je beter inziet wat je beweegredenen zijn voor wat je intuïtief doet. Als coachen nog nooit je stijl is geweest, hoop ik dat je door dit boek op een nieuwe manier gaat nadenken

over leiderschap, presteren en mensen en dat het een aantal richtlijnen voor coachen geeft waarmee je de praktijk in kunt.

Vaak wordt me gevraagd wat mensen kunnen doen om hun vaardigheden in coaching op peil te houden of te verbeteren. Mijn antwoord is: oefenen, oefenen en nog eens oefenen, maar met groter bewustzijn van jezelf en anderen; en met inzet voor je voortdurende persoonlijke ontwikkeling.

Eén juiste manier van coachen bestaat niet. Dit boek is niet meer dan een reisgids waarmee je kunt kiezen waar je heen wilt, een kaart om bekend te worden met een aantal routes die naar je doel voeren. Je zult zelf het terrein moeten verkennen, want alleen jij kunt de eindeloze variatie in het landschap van menselijke interacties in jouw leven in kaart brengen. Door die rijke variatie kan coaching en leiderschap een persoonlijke, unieke kunstvorm worden waarmee je je werk kunt verfraaien, naar waarde kunt schatten en ervan kunt genieten. Je kunt evolueren en je werk en leven omgooien als je kiest voor een traject van persoonlijke ontwikkeling. Organisaties kunnen evolueren en het werk en leven van hun mensen omgooien, als ze kiezen voor een organisatiebrede ontwikkeling.

In de praktijk bevordert coachen evolutie in elke fase, want evolutie ontstaat van binnenuit en valt niet te leren uit voorschriften. Coachen is geen onderwijzen, het gaat om voorwaarden scheppen om te leren en te groeien. Ga ervoor!

Aan de lezer

Dit boek is bedoeld voor twee groepen: leiders en coaches (en mensen met aspiraties om een van beide te worden). Ik zal schetsen wat ik hiermee bedoel.

Onder leiders versta ik mensen die leidinggeven aan mensen, en managers in organisaties. Voor hen is dit een handboek om een leiderschapsstijl te ontwikkelen die tot topprestaties leidt. Leiders willen meestal geen gecertificeerd coach worden. Wel willen ze zich bekwamen in coachend leiden om potentieel aan te boren en de beste prestaties te genereren. Wereldwijd is er steeds meer gelegenheid om je deze vaardigheid eigen te maken. Zo wordt een nieuw soort leiders gekweekt, en een soort leiderschap dat past bij de 21e eeuw. Het is mijn ambitie dat zulke vaardig-

heden de norm worden; dat oude gewoonten verdwijnen als ze mensen niet in staat stellen hun potentieel te vervullen. Wanneer meer organisaties overgaan tot coachend leiderschap worden zij het platform waarop mensen hun potentieel realiseren. Zo ontstaat een symbiotische relatie tussen organisaties en mensen.

Onder coaches versta ik degenen die officiële coachingsessies verzorgen voor mensen in organisaties, meestal een-op-eencoaching of executive coaching genoemd. Dit kunnen interne coaches zijn (in dienst van de organisatie) of externe (zelfstandigen die worden ingehuurd). Volgens mij is het cruciaal dat deze groep leert coachen in een organisatie. Dat is de omgeving waarin ze gaan werken, en de context van *Succesvol coachen*. De combinatie van het magische van coachen met het praktische van het bedrijfsleven vormt een krachtige ervaring – voor de organisatie, en voor de coachee.

In dit boek gebruik ik de term coach voor leiders en coaches. Organisaties waarmee we samenwerken, hanteren vaak de term leider-coach om te laten zien dat ze een andersoortig leiderschap of management beoefenen om hun capaciteiten naar een hoger plan te tillen. Hoofdstuk 15 is geschreven voor interne en externe coaches, om uit te leggen hoe je de vaardigheden combineert om een officiële coachingssessie te geven. Waar vaardigheden uitsluitend van toepassing zijn op leiders of op coaches, geef ik dat aan in de tekst.

Vanwege de eenvoud gebruik ik de term coachee voor degene die wordt gecoacht, of dit nu een collega, teamlid, leider of coachee in een formele sessie is.

De coaching die je leert in dit boek is van hoge kwaliteit – normen en kwaliteit zijn erg belangrijk. De werkdialogen vormen een afspiegeling van het niveau dat vereist is voor een ICF-certificaat als coach. Leiders die zijn gewend aan een andere stijl, worstelen vaak met vragen als ‘Wanneer moet ik het vertellen?’ Door te spelen met de tools in dit boek vergroot je je bedrevenheid daarin. Dan kun je je eigen authentieke leiderschapstijl vinden. Uit de praktijk horen we dat leiders het handig vinden om collega’s te vertellen dat ze leidersvaardigheden ontwikkelen en nieuwe dingen uitproberen. Dan is er meer begrip en steun voor de gedragsverandering die men ervaart.

Dit boek is voor jou, als je een leider of coach bent die wil coachen in organisaties!

I Wat is coachen?

Bij coachen staan de mogelijkheden van de toekomst centraal, niet de fouten uit het verleden.

Ondanks het bestaan van de International Coach Federation (ICF), met leden in 138 landen, valt het niet mee om een goede definitie van coachen te vinden en word je dus niet wijzer over waar al deze mensen mee bezig zijn. Coachen wordt vaak in verband gebracht met sporten of trainen, privébegeleiding of bijles. Maar coachen heeft niet veel met doceren te maken, het gaat vooral om de weg die je aflegt; hoe je dingen aanpakt in plaats van wat je doet. Met coaching boek je zulke goede resultaten door de krachtige werkrelatie die wordt gecreëerd en de communicatiemiddelen en -stijl die worden gebruikt. Coachees krijgen meer feitenkennis en ontwikkelen nieuwe vaardigheden en gedrag – niet omdat hun dit wordt opgedragen of gedoceed, maar omdat ze het uit zichzelf ontdekken, gestimuleerd door coaching. Vanzelfsprekend is prestatieverbetering het belangrijkste doel. In dit boek laten we zien hoe dit het best duurzaam kan worden gerealiseerd.

Het innerlijk spel

Laten we eens bekijken hoe het moderne coachen is ontstaan. Timothy Gallwey was waarschijnlijk de eerste die vier decennia geleden een eenvoudige, maar allesomvattende methode voor coachen demonstreerde. Harvard-onderwijskundige en tennisexpert Gallwey gooide in 1974 de knuppel in het hoenderhok met zijn boek *The Inner Game of Tennis (Innerlijk tennis)*, al snel gevolgd door *Inner Skiing* en *The Inner Game of Golf (Innerlijk golf)*.

Met de term innerlijk werd de psychische toestand van de speler aangeduid, of in de woorden van Gallwey: *'De tegenstander in je eigen hoofd is sterker dan degene aan de andere kant van het net.'* Iedereen die weleens op de baan heeft gestaan op een dag dat niets lukt, zal herkennen wat Gallwey bedoelt. Gallwey beweert verder dat wanneer een coach de speler kan helpen zijn innerlijke belemmeringen voor een goede prestatie uit de weg te ruimen of te verminderen, er een onverwachte natuurlijke bekwaamheid zal optreden waarbij niet veel technische inbreng van de coach nodig is.

De formule van het innerlijk spel

Ter illustratie creëerde Gallwey een eenvoudige formule voor het innerlijk spel. Achteraf kunnen we zeggen dat hierin het doel van moderne coaching effectief is verrat:

Prestatie = potentieel – verstoring (interferentie)

$$P = p - i$$

Het innerlijk spel en coaching zijn gericht op prestatieverbetering (P) door het potentieel (p) te vergroten en de verstoring (i) terug te dringen.

Innerlijke obstakels vormen een grotere belemmering dan die van buiten.

Toen Gallweys eerste boek verscheen, waren er maar weinig coaches, instructeurs of professionele sporters die geloofden in zijn ideeën, laat staan dat ze deze overnamen. Spelers verslonden die boeken in zulke grote hoeveelheden dat ze op de bestsellerslijst kwamen. De bestaansgrond van de trainers werd bedreigd. Zij dachten dat Gallwey het sportonderricht op zijn kop wilde zetten en vonden dat hij hun ego, hun gezag en de principes waarin zij zoveel geïnvesteerd hadden, ondermijnde. Dat deed hij ook in zekere zin, maar hun angst leidde tot overdreven fantasieën over zijn bedoelingen. Hij vormde geen bedreiging voor hun werkgelegenheid, maar voerde slechts aan dat zij effectiever zouden werken als zij een andere aanpak volgden.

Het wezen van coachen

We kunnen hieruit opmaken dat Gallwey inderdaad precies had aangegeven wat het wezen van coachen is. Mijn definitie van coaching beschrijft dat verband met het innerlijk spel en alles waar het voor staat: **coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij zo goed mogelijk presteert**. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen. Hoe heb je trouwens leren lopen? Heeft je moeder of vader verteld hoe dat moest? We hebben allemaal een ingebouwd, natuurlijk leervermogen, waarop onderwijs eigenlijk een versturende uitwerking heeft.

Dit is geen nieuw idee: Socrates heeft dat al ruim tweeduizend jaar geleden onder woorden gebracht, maar op de een of andere manier is zijn filosofie in de stormloop op het materialistische reductionisme van de laatste twee eeuwen verloren gegaan. De slinger van de klok is echter weer teruggezwaaid en, al geldt dat niet voor Socrates, coachen is terug van weggeweest en blijft nog wel een generatie of drie! De boeken van Gallwey vielen samen met de opkomst in de psychologie van een optimistischer mensbeeld dan de oude behavioristische opvatting, waarin we weinig meer waren dan een hol vat waar je van alles in kon gieten. Volgens het nieuwe model lijken we meer op een zaadje, dat alle mogelijkheden in zich heeft om tot een machtige boom uit te groeien. We hebben voedsel nodig, mest en licht om naartoe te groeien, maar het wezen van de eik dragen we al in ons.

Als we dit model accepteren – het is tegenwoordig vrij onomstreden – moeten we vraagtekens plaatsen bij de wijze waarop we leren en, belangrijker nog, bij de wijze waarop we onderwijs en onderricht geven. Gewoonten zijn helaas hardnekkig en oude methoden blijven bestaan, hoewel we hun beperkingen meestal wel kennen. Het kan moeilijker zijn om onderricht te geven dan het is om te leren coachen.

De vergelijking met de eik kan nog verder worden doorgevoerd. Jonge eiken die in het wild uit een eikel groeien, ontwikkelen al snel een enkele, haarfijne penwortel om water op te zoeken. Die kan wel een meter diep gaan terwijl het boompje nog maar dertig centimeter hoog is. Als de boompjes in een kwekerij worden gekweekt voor de verkoop, komt de penwortel meestal in een lus op de bodem van de pot te liggen en wordt hij afgebroken wanneer het boompje wordt verplant, waardoor het ernstig in zijn

ontwikkeling wordt vertraagd terwijl er een nieuwe penwortel aangroeit. Er wordt onvoldoende tijd uitgetrokken om de wortel intact te houden en de meeste kwekers weten niet eens van zijn bestaan of functie.

Bij het overplanten van een boompje zal een verstandige tuinman de tere penwortel afrollen, het uiteinde ondersteunen en hem voorzichtig laten zakken in een diep recht gat dat met een ijzeren staaf in de grond is geboord. Door dat beetje tijd dat in het nog jonge leven van de boom geïnvesteerd wordt, is de kans groter dat hij het overleeft en dat hij sneller groeit en sterker wordt dan zijn commercieel gekweekte soortgenoten. Een verstandig zakelijk leider gebruikt coachen als een goede tuinman.

In het verleden was het moeilijk om een universeel bewijs voor het succes van nieuwe methoden te leveren, omdat er maar weinig mensen waren die ze helemaal begrepen en gebruikten. Dit is nu aan het veranderen en ik hoop dat de nieuwe modellen die ik in dit boek heb opgenomen, dit verder zullen ondersteunen. Maar vele anderen zijn niet bereid om de oude beproefde methoden lang genoeg opzij te zetten om de winst van de nieuwe op te strijken.

Er blijkt een samenhang te zijn tussen de betrokkenheid van medewerkers en hun prestaties. Elk gedrag dat bevorderlijk is voor betrokkenheid – dat zijn alle aspecten van coachinggedrag, zoals samenwerking, betekenisvolle doelen stellen, delegeren en rekenschap – is doorgedrongen tot de taal van het bedrijfsleven. En belangrijker nog: ook tot het gedrag.

Mentoring

Nu ik een definitie van coaching geef, moeten we het over mentoring hebben – ook een woord dat je in het bedrijfsleven tegenwoordig veel tegenkomt. Het is ontleend aan de Griekse mythologie. Toen Odysseus naar Troje vertrok, schijnt hij zijn huis en de opvoeding van zijn zoon Telemachus te hebben toevertrouwd aan zijn vriend Mentor. ‘Vertel hem alles wat je weet’, zei Odysseus, waarmee hij het mentorschap onbewust beperkingen oplegde.

Sommige mensen gebruiken de termen mentoring en coaching door elkaar. Maar mentoring is iets heel anders. Bij coaching gaat het niet om het doorgeven van kennis of ervaring. Daarmee ondergraaf je het zelfver-

trouwen waarop duurzame prestaties berusten, zoals we zullen zien. Als coach moet je ervaring hebben in coachen, niet in de onderhavige materie. Dat is een van de grote voordelen. Een van de lastigste, maar cruciale kwesties voor coachende leiders is: weten wanneer je je kennis en ervaring moet delen, en wanneer niet.

Mike Sprecklen was de coach en mentor van het succesvolle Britse roeierskoppel Andy Holmes en Steve Redgrave. *'Ik kwam niet verder. Ik had hun alle techniek bijgebracht die ik kende'*, zei Sprecklen jaren geleden na een coachingworkshop. *'Maar coaching opent een mogelijkheid om verder te komen.'* Hij had een nieuwe aanpak ontdekt: niet werken vanuit zijn eigen ervaring en percepties, maar vanuit de hunne. Zo kun je als coach, leider of mentor je pupil of coachee ook gidsen voorbij je eigen beperkingen.

Innerlijk zakendoen

Jaren geleden heb ik Tim Gallwey opgezocht, een opleiding bij hem gevolgd en *Inner Game* in Engeland opgericht. Al gauw hadden we een klein team van coaches in het innerlijk spel. In het begin was iedereen door Gallwey opgeleid, later trainden we zelf onze coaches. We organiseerden trainingen innerlijk tennis en vakanties met innerlijk skiën en veel golfspelers hebben met innerlijk golf een vloeiende slag geleerd. Het duurde niet lang of onze sportklanten vroegen of we dezelfde methoden ook konden toepassen op problemen die in hun bedrijf speelden.

IBM was de eerste. Op de skihellingen van de Alpen ontdekten leiders een revolutionaire manier om te leren skiën met het innerlijk spel. Ze vroegen onze hulp om deze aanpak toe te passen op hun werk. De simpele methoden kunnen gemakkelijk worden toegepast op bijna elke situatie. De rest is geschiedenis. Onder de naam Succesvol coachen probeerden we de nieuwe aanpak uit in het bedrijfsleven.

Alle grote namen van tegenwoordig in organisatiecoaching zijn opgeleid in de methode van Gallwey of zijn er sterk door beïnvloed. Sinds 1982 heeft Performance Consultants deze eerste methoden uitgebouwd en hebben we ze aangepast aan de vraagstukken en omstandigheden in het huidige bedrijfsleven.

In partnerschap met onze cliënten hebben we coaching toegepast op allerlei terreinen, zoals betrokkenheid van medewerkers, lean methodiek en veiligheid. Het is onze specialiteit om leiders te coachen en organisaties te transformeren. Ook bieden we expertcoaching voor executives en bedrijfsteams. Coaches zijn op de markt elkaars concurrenten, maar meestal ook goede vrienden en niet zelden werken ze samen. Dat spreekt op zich al sterk ten gunste van deze methode, want Gallwey stelde dat je tegenstander bij tennis eigenlijk je vriend is als hij je flink laat lopen en je je krachten tot het uiterste moet aanspreken. Hij is niet je vriend als hij de bal rustig terugslaat, omdat je dan niet gestimuleerd wordt om beter te gaan spelen – en willen we dat niet allemaal op ons eigen gebied?

Hoewel Gallwey, mijn senior collega's bij Performance Consultants en vele anderen die nu het coachen beoefenen in het strijdperk van het bedrijfsleven, net als ik hun eerste ervaringen hebben opgedaan in de sport, is het coachen in de sport over het algemeen weinig veranderd. Dat loopt aanzienlijk achter bij de methodologie van coachen die nu praktisch overal in het bedrijfsleven wordt toegepast. Dat komt omdat het een nieuwe term was toen we die veertig jaar geleden in het bedrijfsleven introduceerden, zonder de ballast van een verleden. Wij konden nieuwe begrippen introduceren zonder te hoeven vechten tegen oude begrippen die met coachen verband hielden.

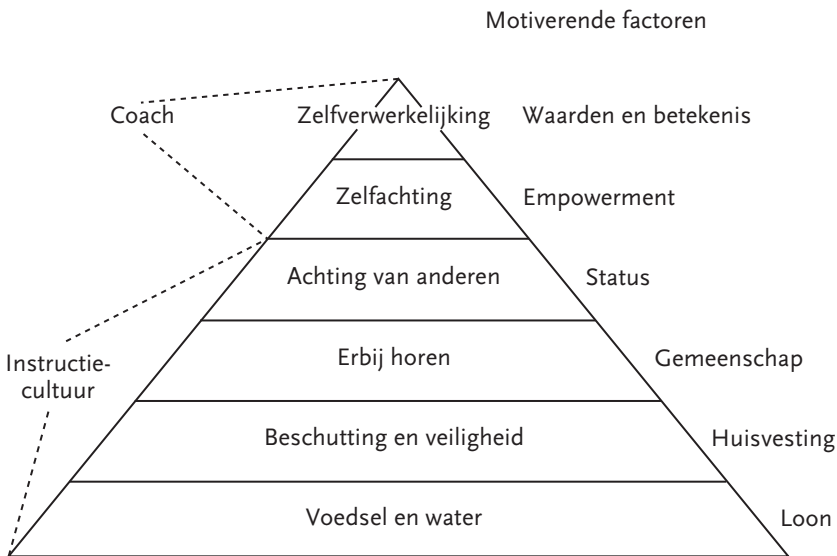
Dat wil niet zeggen dat we geen weerstand ondervonden tegen coachen in het bedrijfsleven; die krijgen we soms nog steeds van mensen die op een vreemde manier niets hebben meegekregen van de veranderingen of daarvoor blind zijn gebleven. Coachen heeft zich definitief een plaats verworven in het bedrijfsleven, hoewel de term zelf zou kunnen verdwijnen wanneer de daarmee samenhangende waarden en opvattingen, houding en gedrag voor iedereen de norm worden, zoals ik beschrijf in dit boek. Ik hoop dat de vijfde editie hiervoor de basis legt.

Motivatie en Maslow

Gallwey borduurde verder op het werk van anderen. In de jaren veertig brak de Amerikaanse psycholoog Abraham Maslow met de traditie om via de pathologie inzicht te krijgen in de menselijke aard. Hij onderzocht vol-

wassen, complete, geslaagde mensen die voldoening hadden in het leven. En hij concludeerde dat we allemaal zo zouden kunnen zijn. Volgens hem was dit zelfs de natuurlijke menselijke staat. We hoefden slechts onze innerlijke blokkades te overwinnen om ons te ontwikkelen en volwassen te worden. Maslow was, met Carl Rogers en anderen, de geestelijk vader van een optimistischere golf van psychologisch denken. Langzaam maar zeker verdringt deze manier van leiden en motiveren het behaviorisme, dat vooral werkte met bestraffen of belonen. Psychologisch optimisme is cruciaal, wil coaching echt de leiderschapsstijl van de toekomst worden.

In het bedrijfsleven is Maslow het meest bekend om zijn hiërarchie van behoeften. Volgens zijn model zijn voedsel en water onze primaire behoeften. We zullen ons weinig gelegen laten liggen aan iets anders (onze smartphone uitgezonderd, misschien!) zolang niet is voorzien in die fysieke behoefte. Als we beschikken over voedsel en water, komen zaken aan de orde zoals onderdak, kleding en veiligheid. Als deze fysieke behoeften (deels) zijn bevredigd, richten we ons op de sociale behoeften, bijvoorbeeld bij een groep horen. Deels wordt daarin voorzien door onze familie, later vinden we dit ook in kroegen, clubs en teams.



Figuur 1.1 Maslows hiërarchie van behoeften

Vervolgens proberen we onze behoefte aan respect en bewondering te bevredigen, door onszelf te laten zien en door te concurreren om macht, victorie en erkenning. Emotionele behoeften worden uiteindelijk verdrongen door een subtiele verschuiving naar zelfrespect, of geloven in jezelf zoals ik het noem (het fundament van coaching en een vereiste voor goede prestaties). Hier eisen we hogere normen van onszelf en meten we onze prestaties af aan onze eigen criteria, niet aan de perceptie van anderen. Qua mindset zijn we **onafhankelijk** geworden.

Voor Maslow is het proces van zelfverwerkelijking het hoogste stadium. Dit bereik je wanneer de behoefte aan achting (achting van anderen en geloven in jezelf) is bevredigd, en je jezelf niet meer hoeft te bewijzen tegenover jezelf of anderen. Deze laatste twee behoeften zijn persoonlijk, er is geen afhankelijkheid van zaken die buiten jezelf liggen. Voor Maslow was het hoogste stadium geen toestand, maar een proces, een traject zonder eind. De eerste behoefte qua zelfverwerkelijking is dat je zin en betekenis in je leven hebt. Je wilt dat je werk, je activiteiten en je bestaan waarde hebben, iets betekenen voor anderen. Dan is er sprake van **interdependentie**, onderlinge afhankelijkheid. In het volgende hoofdstuk bespreek ik de cruciale prestatiesprong van onafhankelijkheid naar interdependentie.

Motivatie op het werk

De mens wil op zo'n manier bezig zijn dat zijn behoeften worden bevredigd. Waarschijnlijk zijn we ons slechts ten dele bewust van dit proces. Werk heeft zich zo ontwikkeld dat wordt voorzien in die behoeften. Werk voorziet al in onze primaire behoeften – het zorgt voor een inkomen waarmee we ons gezin eten, water, kleding en onderdak kunnen geven. Nu moet het zich verder ontwikkelen tot het volgende niveau. Promotie, prestige, loonschalen en zelfs een auto van de zaak zijn manieren om te stijgen in de achting van anderen. De motiverende factor die gewoonlijk op het werk wordt gebruikt, namelijk beloning in diverse valuta, komt al een heel eind tegemoet aan de behoefte aan overleven, de behoefte om ergens bij te horen en zelfs de laagste van de twee behoeften aan achting. Heel slim tot dusver.

Maar tegenwoordig willen we collectief hogere behoeften bevredigen, we zoeken naar zin en betekenis. Deze verandering werkt door in het bedrijfsleven.

Geloven in jezelf

Maslow hanteerde de verzamelterm behoefte aan erkenning en maakte daarbij het belangrijke onderscheid tussen waardering van anderen en zelfwaardering. Ik gebruik hiervoor liever de termen ‘status en erkenning’ respectievelijk ‘geloven in jezelf’.

Geloven in jezelf berust niet op prestige en privileges, die vooral symbolisch zijn. Het wordt opgebouwd wanneer iemand in staat wordt geacht om beslissingen te nemen. Promotie zonder echt gezag, zonder kans om je potentieel te uiten, is contraproductief. Door te commanderen ontkracht je keuzes, ontnem je mensen hun macht, beperk je hun potentieel. Het werkt demotiverend, precies het tegenovergestelde van coaching.

Millennials zoeken zin en betekenis

Bij sommige werknemers, vooral jongeren, zien we signalen dat zij willen voorzien in hun behoefte aan zelfverwerkelijking. Ze willen waardevol werk doen dat zin en betekenis heeft. Hier komen traditionele organisaties op achterstand te staan. Ze moeten begrijpen dat ‘de zakken van aandeelhouders vullen’ niet meer als zinvol wordt gezien. Bedrijven moeten meer aandacht geven aan ethiek, waarden en de behoeften van alle stakeholders – vooral medewerkers, maar ook van klanten, de gemeenschap en het milieu.

Steeds vaker worden deze vragen aan de orde gesteld in onze workshops. Bedrijven willen een andere leiderschapsstijl. De medewerkers eisen dit. Er moet onmiddellijk iets veranderen om te voorkomen dat deze jonge – in de zin van Maslow volwassenere – medewerkers zich niet van het bedrijf afkeren. Het is een belangrijke aangelegenheid en de voordelen – qua prestaties en in sociale, financiële en ecologische zin – zijn groot. Zo groot dat ik het hele boek anders heb ingedeeld om er beter op in te kunnen gaan.

De keuze van leidersgedrag

Millennials eisen een verandering van leiderschapsstijl, maar leiders weten niet hoe ze die moeten bieden. Onze ervaring wijst uit dat ontwikkeling van medewerkers de laagste prioriteit heeft van vier factoren die voor leiders aanleiding zijn hun gedrag aan te passen. Bovenaan staan tijdsdruk en angst, en daarna de kwaliteit van het werk of het product. Ontwikkeling

van medewerkers komt op een armzalige vierde plaats. Door tijdgebrek en angst grijpt men naar bevelen en heersen, terwijl coaching nodig is met het oog op de kwaliteit van het werk en de behoefte aan ontwikkeling.

Het is dus weinig verrassend dat coaching het onderspit delft in een kortetermijnaanpak en de noodzaak om aandeelhouders hun rendement te leveren. Maar jongere medewerkers met hun veranderende verwachtingen hebben de alarmklok geluid. In sollicitatiegesprekken willen ze weten welke trainingen en ontwikkelingskansen ze kunnen verwachten, en welke leiderschapsstijl. Ze zoeken geen baan voor het leven. Dat willen ze niet eens. Ze vertrekken als het werk niet voldoet aan hun behoeften. En ze hebben behoefte aan dingen die bevorderlijk zijn voor hun zelfvertrouwen, zoals een coachende stijl van leidinggeven.

Leiderschapsstijl moet evolueren

De meeste leiders in het huidige bedrijfsleven hebben Maslows niveau van status en erkenning bereikt en daar kunnen ze het meeste kwaad doen. Ze zijn vaak arrogant, aanmatigend, dominant en verwaten. Ze zullen alles doen om meer betaald te krijgen, ook al hebben ze het niet nodig of verdienen ze het niet, maar het is een meetbare manier om hun status te laten gelden.

Als een leider echter niet in deze val trapt en doorgaat naar het volgende niveau, de behoefte om in jezelf te geloven, horen we beter nieuws over de leiding. Leiders die deze aspiratie (al gerealiseerd) hebben, zullen echt proberen *het goede* te doen in plaats van dat alleen maar voor de schijn te willen of iets goed te doen. Alleen als je authentiek bent, geeft dat het goede gevoel dat samengaat met geloven in jezelf. Dit alles draait natuurlijk om bredere, altruïstische waarden, om leidinggeven ten behoeve van anderen en niet voor jezelf.

Het leiderschap van een leider die lager op deze schaal staat, heeft iets zelfzuchtigs, ongeacht de andere vaardigheden die hij misschien bezit. Dergelijk leiderschap is alleen nuttig voor degenen die hij leidinggeeft als zij toevallig dezelfde ambities hebben. Maar hoewel een leider die in zichzelf gelooft goed gemotiveerd is, wil hij soms meer op de voorgrond staan dan een leider die het volgende niveau, zelfverwerkelijken, heeft bereikt.

Dit niveau wordt ook wel dienstbaarheid genoemd. Dienstbaarheid wordt vaak gezien als het antwoord op het zoeken naar zin en betekenis, iets wat mensen vroeger in godsdienst vonden maar nu elders zoeken, ook op het werk. Dienstbaarheid aan anderen kent een breed scala van verschijningsvormen, is zeer bevredigend en is de universele manier om in deze behoefte te voorzien.

Een leider van een multinational die een in het bedrijf uitgevoerd programma voor mondiale leiders bijwoonde, zei: *'Ik beseft dat het mijn taak is om te zorgen dat mensen zich elke dag ontwikkelen. En ik vind het heerlijk!'* Door zich een coachende stijl aan te meten, kon hij het potentieel van zijn mensen mobiliseren.

Tegen het einde van zijn leven voegde Maslow nog een niveau toe, dat hij zelfrealisatie noemde. Maar zoals ik al eerder heb gezegd: ontwikkeling is een reis, geen bestemming. Sommige analisten geven sinds kort een bescheidenere definitie van zelfverwerklijken en vleien zakelijk leiders met de suggestie dat zij en vele anderen zich op dit niveau bevinden. Ik deel die visie niet. Wat mij betreft moet je, om de titel leider te verdienen, in je ontwikkeling voorbij het niveau van status en erkenning en voorbij eigenbelang zijn. Leiders met ambitie zullen hun leidinggevende vaardigheden op de lagere niveaus bijschaven terwijl ze in hun functie groeien, maar hun vermogen om invloed op anderen uit te oefenen, moet worden beperkt totdat zij volwassen zijn.

Gelukkig hangt er verandering in de lucht. De evolutie gaat door, ondanks de weerstand die wordt verwacht. Milieuoverwegingen worden opgenomen in de bedrijfsstrategie en zijn niet langer loze gebaren om de schijn op te houden. Deze ontwikkeling wordt bevorderd doordat consumenten en samenleving transparantie eisen. Dit wordt een steeds effectiever mechanisme om grip te krijgen op excessen van bedrijven, vaak met behulp van internet. Evolutie is noodzakelijk om de uitdagingen van de 21e eeuw het hoofd te bieden. Coaching is het mechanisme om de transformatie te bewerkstelligen.

Een groot segment van de moderne samenleving is nu zover dat het streeft naar geloven in jezelf en onafhankelijkheid. Enkelen hunkeren zelfs naar zelfverwerkelijking en interdependentie. Traditionele bedrijven en bevel-en-heersmanagement genereren afhankelijkheid en voorzien niet in deze behoefte. Die aanpak moet dus veranderen. Volgens mij verande-

ren leiders vaak niet omdat ze het gewoon nooit geleerd hebben. De enige manier waarop zij leerden, was door opdrachten en instructies. Volwassenen leren heel anders dan kinderen. Zelfvertrouwen is hierbij cruciaal. Coaching is volwassen leren in de praktijk. Dat hebben leiders nodig, en de leiderschapsstijl moet zich in die richting ontwikkelen.

In wezen is coaching een kwestie van partnerschap, samenwerking en geloven in potentieel. In deel II bekijken we de principes van coaching nader. Daar leg ik ook mijn centrale aanname uit dat coaching en goede prestaties voortkomen uit **bewustzijn** en **verantwoordelijkheid**. Daarvoor zijn de elementaire coachingvaardigheden van **krachtige vragen stellen** en **actief luisteren** nodig, en een kader dat als kompas dient voor het coachen – het **GROW**-model. Dat leg ik allemaal uit in deel III. Eerst verdiepen we ons in de kenmerken van een topprestatiecultuur.