

Tien principes van coaching

Willem Verhoeven

Coaching is als thema tegenwoordig zowel in het bedrijfsleven als het onderwijs erg populair, maar er wordt ook veel onzin over verkocht. Laat ik aan het begin van dit artikel duidelijk zijn. Alles wat valt onder de noemer 'instructie', waarbij de een aan de ander vertelt wat hij doen moet, is in mijn ogen geen 'coaching'. De term 'coaching' reserveer ik uitdrukkelijk voor die processen van beïnvloeding en ontwikkeling die appelleren aan mechanismen van zelfsturing.

Wanneer je in het woordenboek kijkt bij de term 'coach' dan vind je omschrijvingen als trainer, instructeur, helper, repetitor. Een coach, volgens de gangbare definitie, is iemand die individuele spelers (of een team van spelers) instrueert, traint en begeleidt in een bepaalde activiteit. In de sport zijn veel trainers voortdurend bezig om via instructie het beste wat zij in zich hebben over te planten in anderen. Ze leren iemand de 'juiste' techniek aan, de goede zit, de juiste slag. Dat Björn Borg met zijn dubbelhandige backhand Wimbledon won, dat kon niet, want dat was volgens de kenners niet de 'juiste' slag. Voor Borg echter wel. Bij coaching gaat het er niet om het beste uit jezelf in anderen te leggen, maar om het beste uit de mensen zelf te halen. John Whitmore (1995) geeft in dit verband de volgende definitie van coachen.

Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen.

De gedachte hierachter is, dat de potentie aanwezig is, maar nog vrijgemaakt moet worden. Of zoals Michelangelo het zei 'het beeld bevrijden uit de steen'. Socrates demonstreerde het 2000 jaar geleden ook al in de beroemde dialoog waarin hij een slaaf van Menon de wet van Pythagoras liet ontdekken.

Principe 1: Coaching is gebaseerd op zelfsturing

Bij coaching gaat het erom iemands hele potentieel aan mogelijkheden aan te boren om tot optimale prestaties te komen. Maar je kunt een paard wel naar het water leiden, maar het niet laten drinken. Dat moet het zelf doen. Bij coaching wordt een individu niet beschouwd als iemand die volgestopt moet worden met kennis, of iemand die allerhande voorgeschreven technieken door training moet inslijten. Het gaat er veeleer om dat iemand een techniek ontwikkelt die bij hem past. Borg had met een enkelhandige backhand nooit Wimbledon gewonnen. De dubbelhandige backhand heeft hij zelf, al dan niet met behulp van zijn coach, tegen de heersende opvattingen in ontwikkeld. Maar hij voelde (was zich bewust) dat hij op die eigen manier beter tenniste. Zelfsturing vraagt het vermogen om zaken los te laten. Sommige leerkrachten denken dan dat ze zich helemaal terug moeten trekken vanuit de opvatting dat de leerlingen nu zelf verantwoordelijk zijn en door hen niet voor de voeten gelopen mogen worden. Met meestal als resultaat dat beide partijen zitten te vereenzamen. Dit fenomeen lijkt enigermate op de antiautoritaire opvoeding, waarin ouders toegestaan hebben dat hun kinderen het organisatieschema van het gezin helemaal omdraiden. Een evenwaardige relatie waarin je met elkaar afspraken maakt houdt in dat het niet vies is

om eisen aan elkaar te stellen. Je wilt prestaties leveren, dat gaat niet vanzelf. Coaching leidt eerder tot een intensivering van de contacten dan een vermindering. Alleen de inhoud van die contacten zal anders zijn. Contacten zijn niet bedoeld om instructies te geven, maar om de processen van zelfsturing te bevorderen.

Principe 2: Coaching is resultaatgericht

Een kort sprookje.

Er was eens een Zeepaardje dat zeven goudstukken bij elkaar pakte en zijn fortuin ging zoeken. Nog niet ver gekomen ontmoette het Zeepaardje een Aal die vroeg 'waar ga je naartoe?'. 'Ik ben mijn fortuin aan het zoeken' antwoordde het Zeepaardje trots. 'Je boft', zei de Aal. 'Voor vier goudstukken mag je deze snelle zwemvin hebben, waardoor je er veel eerder bent'. 'Aha dat is fijn', zei het Zeepaardje, betaalde het geld, deed de vin aan en gleed weg met dubbele snelheid. Spoedig ontmoette het Zeepaardje een Spons die zei 'zeg joh, waar ga je naartoe?' 'Ik ben mijn fortuin aan het zoeken' antwoordde het Zeepaardje. 'Je hebt geluk' zei de Spons. 'Voor een klein bedrag mag je deze racescooter hebben, zodat je veel vlugger kunt reizen.' En het zeepaardje kocht met het overgebleven geld de scooter en ging vijfmaal zo vlug door de zee. Al gauw kwam het Zeepaardje bij een Haai, die zei: 'Psst, waar ga je naartoe?' 'Ik ben mijn fortuin aan het zoeken' antwoordde het Zeepaardje. 'Je boft. Als je deze zijweg neemt' zei de Haai, naar zijn open bek wijzend, 'dan spaar je een hoop tijd'. 'Ah dank je' zei het Zeepaardje en schoot de ingewanden van de Haai binnen om daar verteerd te worden.

De moraal van het verhaal: er is geen goede wind voor een zeiler die niet weet waar hij heen wil.

Bij veel mensen die het over 'coaching' hebben komen wij nog een invulling van het begrip tegen die naar onze mening te beperkt is. Coaching heeft soms een wat al te softe connotatie. Het accent wordt dan gelegd op het begeleiden, waarbij de coach een terughoudende counselende rol heeft. In deze opvatting ontbreekt de dimensie van resultaatgerichtheid, die wij bij coaching van essentieel belang achten. Coaching is gericht op ontwikkeling van individuen en teams, maar wel met het oog op prestatieverbetering.

Principe 3: Coaching gaat uit van de gecoachte

Een coach sluit aan bij de ervaringen en percepties van de gecoachte in plaats van te werken vanuit zijn eigen ervaringen. De situatie waarin de gecoachte zit en zijn definitie van de werkelijkheid zijn altijd het uitgangspunt. Let wel 'uitgangspunt', het coachproces begint daar. Dat wil niet zeggen dat dit een onveranderbaar gegeven is. Integendeel, het coachproces is er juist op gericht deze uitgangssituatie te veranderen. Het is het begin van de reis.

Effectieve coaching kan alleen plaatsvinden in situaties waarin daar vraag naar is. Zonder de intrinsieke behoefte en de bereidheid van iemand om zijn prestaties te verbeteren kan coaching niet effectief zijn. Deze vraag van de gecoachte aan de coach bepaalt de inhoud van hun partnerschap. Het is de 'deal' die ze met elkaar hebben. Zo'n type relatie kennen we vaak nog niet tussen leerkrachten en leerlingen. In relatie tot een coach haal je het niet in je hoofd om de schijn hoog te houden dat je erg goed bent. Je koopt er niks voor hem alleen maar te laten zien hoeveel je al weet. Je wilt

verbeteren en dat betekent het gebied betreden van de dingen waarin je nog niet zo goed bent. Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. Ik kom veel mensen tegen die de (onbewuste) opvatting erop nahouden dat ze eigenlijk perfect moeten zijn en alles al moeten kunnen. Accepteren dat je in ontwikkeling bent is blijkbaar erg moeilijk. Juist de opvatting dat je al perfect had behoren te zijn belemmert je ontwikkeling. Terwijl het toch eigenlijk simpel is. Ik schrijf dit stukje in het jaar dat ik zestig word. Ik kom uit een uiterst gezonde familie waarin mensen erg oud worden. Mijn beide ouders zijn 92 jaar oud geworden. Mij lijkt dat ik goede perspectieven heb. Stel je voor dat ik nu al zou functioneren op 98% van wat ik aan mogelijkheden in me heb. Dan zou ik voor de komende dertig jaar nog 2% ruimte voor verbetering hebben. Lijkt me een saai leven. Ik ga er maar van uit dat ik nog niet de helft van mijn potentie tot nu toe ontwikkeld heb. Met de ontwikkeling van de andere helft heb ik nog een rijk gevuld leven voor me. Een coachrelatie houdt persoonlijke risico's in zowel voor de coach als degene die gecoacht wordt. Deze risico's zijn onvermijdelijk in situaties waar mogelijke doorbraken in functioneren aan de orde zijn. Wederzijds vertrouwen, respect en evenwaardigheid zijn daarom pijlers van de coachrelatie. Eigenlijk zijn we zo terug bij de allereerste betekenis van het woord 'coach'. In die betekenis is 'coach' een staatsiekoets, die gebruikt werd om een achtenswaardige persoon van de ene plaats naar de andere te brengen.

Principe 4: Coaching vraagt evenwaardigheid

Coaching wordt vaak ingevuld vanuit gedachten van bovenschikking en onderschikking. De coach weet hoe het moet, hij draagt die kennis over aan de spelers, hij laat ze oefeningen doen en geeft terugkoppelingen omtrent de juistheid van hun gedrag.

Wanneer wij het over coaching hebben, dan is dat veel meer vanuit een gedachte van evenwaardigheid. Coach en gecoachte zijn partners, die beide hun eigen specifieke inbreng hebben om de resultaten van de gecoachte te verbeteren.

Het thema evenwaardigheid dat bij coaching centraal staat heeft in de politieke filosofie al een iets langere traditie. Onze liberale democratie is erop gebaseerd. De liberale democratie maakte een einde aan de feodale verhoudingen van heerschappij en horigheid. Evenwaardigheid kwam daarvoor in de plaats. Een ontwikkeling die volgens Hegel onvermijdelijk was in de geschiedenis. De liberale democratie vervangt het irrationele verlangen om als belangrijker dan anderen te worden erkend door een rationeel verlangen om als gelijke te worden erkend. Laten we nu in deze laatste zin eens een paar woorden vervangen: 'Coaching als stijl vervangt het irrationele verlangen om als belangrijker dan anderen te worden erkend door een rationeel verlangen om als gelijke te worden erkend'.

Principe 5: Vertrouwen in potenties van mensen

In onderwijssituaties zijn diverse experimenten uitgevoerd waarbij aan de leraren, die begonnen met een nieuwe groep, kwalificaties gegeven werden van de leerlingen: goed, middelmatig of slecht. Aan het eind van de cursus bleken de leerlingen met de kwalificatie 'goed' significant betere cijfers te hebben dan de leerlingen met een middelmatige kwalificatie en die hadden weer betere cijfers dan de 'slechte' leerlingen. 'Nogal wieses', zult u zeggen. Dat zou zo zijn als de aan het begin gegeven kwalificatie

overeenstemde met de werkelijkheid, maar dat was niet het geval. De kwalificaties waren willekeurig toegekend en de 'goede' groep was aan het begin niet beter dan de andere, en de 'slechte' groep niet slechter. Dat dit aan het eind wel zo was kwam louter door het verwachtingspatroon van de leraren en de manier waarop zij de diverse groepen benaderden. In verschillende varianten zijn dergelijke onderzoeken uitgevoerd met elke keer weer hetzelfde resultaat.

Iedereen kent dit fenomeen van de 'self-fulfilling prophecy', maar in ons gedrag maken we daar nog veel te weinig gebruik van. Vaak hebben we te lage verwachtingen van en te weinig vertrouwen in leerlingen. We baseren ons oordeel altijd op het huidige gedrag dat we zien, maar mensen spreken in het werk vaak maar een beperkt deel van hun potentie aan. Er is dus nog veel ruimte voor verbetering.

Principe 6: Coaching is ook streng

Onvoorwaardelijk vertrouwen hebben wil niet zeggen dat we ons nooit vergissen. Ons vertrouwen kan soms onterecht blijken. Niet omdat een leerling ons bedot, maar omdat de verwachtingen die we hadden niet waar gemaakt worden. Op het moment dat je geen vertrouwen (meer) hebt dat een leerling waar zal maken waarvoor hij staat, dan is het geen oplossing om hem dan maar kort aan te sturen, want daarmee vervallen we in het oude controleparadigma en is er van coaching geen sprake meer.

Coaching betekent het einde van het 'pappen en nathouden', dat veel klassieke, paternalistisch ingestelde, leerkrachten doen. Veel leerkrachten besteden daardoor een te groot deel van hun aandacht aan de zeurderige leerlingen die geen enkele verantwoordelijkheid willen nemen en laten daarmee de meer zelfsturende leerlingen die hun aandacht meer verdienen schromelijk in de kou staan.

Principe 7: Coaching appelleert aan eigen verantwoordelijkheid

Coaching is erop gericht zelfverantwoordelijkheid bij leerlingen te ontwikkelen. Coaching appelleert aan initiatief en creativiteit en niet aan afhankelijkheid. Dat betekent dat een goede coach bij uitstek iemand is die ook zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen gedrag. Let wel, hier staat 'verantwoordelijkheid nemen'. Als we het over verantwoordelijkheid hebben, dan spreken we vaak over 'verantwoordelijkheid hebben' of 'verantwoordelijkheid krijgen'. Met name dit laatste is een contradictio in terminis. Alsof verantwoordelijkheid iets is dat je in afhankelijkheid geschonken wordt. Verantwoordelijkheid neem je.

Mensen kunnen echter alleen verantwoordelijkheid nemen als ze keuze hebben!

Het hebben van keuzemogelijkheden wil allerm minst zeggen dat die onbeperkt moeten zijn. Coaching wil niet zeggen dat alle remmen los gaan. Vrijheidsgraden bestaan altijd binnen bepaalde kaders. De volledige vrije ruimte is voor veel mensen ook zeer beklemmend. Het is toch wel handig als het speelveld enigermate gedefinieerd is. Grenzen aanleggen is echter heel anders dan regels geven. Bij regels zeg je tegen andere mensen wat ze doen moeten. Je ontnemt hen elke keuzemogelijkheid. Grenzen vormen wel begrenzungen, maar laten daarbinnen nog oneindig veel keuzemogelijkheden. Of zoals Jules Deelder het heel mooi zei: 'Binnen de kaders zijn de vrijheidsgraden net zo groot als daarbuiten'.

Principe 8: Bewustzijn is de basis van zelfsturing

Bewustzijn is weten wat er om je heen gebeurt. Zelfbewustzijn is weten wat je ervaart. Bewustzijn is het resultaat van gerichte aandacht, concentratie en helderheid. Het ontstaat door alert observeren en interpreteren van wat men ziet, hoort en voelt of anderszins waarneemt. Een hoge mate van bewustzijn levert het organisme relevante informatie over zichzelf en zijn omgeving om zijn handelen op te baseren. Het gaat hierbij in organisaties ook om inzicht in systemen, dynamiek en relaties tussen dingen en mensen en natuurlijk ook om psychologisch inzicht. Bewustzijn omvat ook zelfbewustzijn, met name herkennen wanneer en hoe emoties de eigen perceptie vervormen.

Iemand die zich niet bewust is van wat hij doet kan ook niet reflecteren op zijn handelen en zonder die reflectie kan hij zijn handelen niet systematisch verbeteren. Het blijft dan 'trial and error', vooruitgang is van het toeval afhankelijk en kan zo weer teniet gedaan worden.

Bewustzijn en verantwoordelijkheid dienen altijd samen te gaan. Verantwoordelijkheid nemen vanuit een gebrekkig bewustzijn over de wereld om je heen leidt tot chaos en handelen als een kip zonder kop.

Bewustzijn zonder verantwoordelijkheid te nemen leidt alleen maar tot kritiek en machteloosheid. In wezen is machteloosheid pure luxe. Als je de situatie zo definieert dat je er niets aan kunt doen, dan hoef je er ook niets aan te doen. Een afhankelijke opstelling creëert voor sommige personen een gevoel van 'onafhankelijkheid' door de afwezigheid van verantwoordelijkheid.

Principe 9: Coachen doe je altijd en overal

Coachen is geen techniek, maar een manier van zijn. Als leerkracht ben je 250 werkdagen per jaar met al je leerlingen bezig om te werken aan betere prestaties en ontwikkeling.

Principe 10: Een coach is authentiek

Bij coaching denken veel mensen aan het begeleiden van leerlingen door begripsvolle fijnbesnaarde leerkrachten. Als je echter nogal lomp bent dan valt het niet mee om zo fijnbesnaard te doen, en dat werkt ook niet, want dan kent men je niet meer. Het is belangrijker om authentiek te zijn. Dan heb je identiteit en zeggingskracht. Het gaat er echt niet om jezelf ingrijpend te veranderen (als dat al mogelijk zou zijn). Maar het is wel handig als je zorgt dat de mensen om je heen je gebruiksaanwijzing kennen. Hoe moeilijker die gebruiksaanwijzing is, hoe duidelijker die dient te zijn.

Leerlingen hebben feilloos in de gaten waar woord en daad niet met elkaar in overeenstemming zijn. Consistentie in gedrag is een belangrijk aspect van de taakinvulling van een coach. Een zekere mate van voorspelbaarheid is nodig om vertrouwen te krijgen. Consistentie is vooral belangrijk in lastige situaties, daar komt

het erop aan. Dat zijn de momenten dat veel leerkrachten zich gedeisd houden, de andere kant op kijken en hun mond niet opendoen. De echte coaches reichten in zo'n situatie hun rug. Die laten zien welke waarden zij echt aanhangen. Die durven hun baan op het spel te zetten, omdat ze weten dat ze handelen conform diepgewortelde waarden. Zou de organisatie hen op dit punt laten vallen, dan is de organisatie prompt ook niet meer interessant om voor te werken. Hoe sterk is de eenzame fietser? Heb je jezelf al eens de vraag gesteld waarvoor je jouw baan op het spel zou zetten, ondanks de hypotheek en de studerende kinderen?

Literatuur.

Verhoeven, Willem
De manager als coach.
Nelissen, Baarn 1993.

Verhoeven, Willem
De dynamiek van coaching.
Nelissen, Soest 2003.

Whitmore, John
Succesvol coachen.
Uitgeverij H. Nelissen, Baarn, 1995.

Willem Verhoeven (1947) wordt beschouwd als de grondlegger van coaching in Nederland. Zijn boek 'De manager als coach' (1993) werd door de redactie van het weekblad Intermediair als enige Nederlandse boek opgenomen in de Top 15 van managementboeken van de 20^e eeuw.
Hij is oprichter van de Associatie voor Coaching en het Centrum voor Excellent Leiderschap.