

Model zes coachhoudingen geeft de coach zelfinzicht

WAT VOOR EEN COACH BENT U?

Uit wetenschappelijk onderzoek is een model van zes coachhoudingen ontstaan dat een prima hulpmiddel is gebleken bij de professionele ontwikkeling van de coach. Het helpt hem zich bewuster te zijn van de houding(en) die hij aanneemt bij zijn cliënt en van de mogelijkheden om de effectiviteit van de coachingsrelatie te vergroten. Uit het onderzoek kwam bovendien naar voren dat coaches in de praktijk veel meer richting geven dan ze zelf denken en wenselijk achten.

De kracht van het model van de zes coachhoudingen schuilt in zijn eenvoud. Het bestaat uit twee dimensies: de dimensie ruimtegevend versus richtinggevend, en de dimensie gerichtheid in tijd, de focus op het verleden, het heden of de toekomst. Dit levert zes houdingen op: onderzoeker, praatpaal, onderwijzer, boeddhist, aanvoerder en uitdager (zie figuur 1). De onderzoeker stelt veel feitelijke vragen, gebruikt persoonlijkheidstesten en laat de cliënt biografieën schrijven om zo een objectief beeld te krijgen van de cliënt. De praatpaal luistert terwijl zijn cliënt vrij oreert over de achtergrond van zijn huidige situatie en probleem, en zodoende zijn hart lucht. De onderwijzer reikt inzichten en theorieën aan waarmee de cliënt zijn coachingsvraag kan duiden en begrijpen. De boeddhist helpt de cliënt zich in het hier en nu bewust te worden van wat is en stelt reflectievragen die de cliënt dichterbij zijn eigen antwoorden brengt. De aanvoerder zorgt ervoor dat de coachingdoelstellingen gehaald worden door deze SMART te formuleren, de cliënt de benodigde competenties aan te leren en transfer-

oefeningen aan te dragen zodat de cliënt er in de praktijk ook daadwerkelijk iets mee doet. De uitdager prikkelt, verleidt, fantaseert, dramatiseert en confronteert de cliënt op liefdevolle wijze, waarna de cliënt uit de ontstane chaos en verwarring zijn eigen frisse inzichten ontwikkelt. In figuur 1 staan de houdingen met (een selectie van) de interventies en effecten.

Houdingen

Bij nadere bestudering en gebruik van het model wordt de diepgang ervan zichtbaar. Uiteenlopende factoren bepalen de houding van de coach: aannames (over de wereld, het leven en coaching), drijfveren en behoeften van de coach en zijn mate van bekendheid met het brede scala aan coachingsinterventies. Ook de houding van de cliënt heeft invloed op de houding die de coach aanneemt. Soms is dat niet de houding waarbij het coachingsproces het meest gebaat is, zoals wanneer deze het effect heeft dat de cliënt altijd al ondervindt. Een cliënt met een slachtofferhouding bijvoorbeeld is gewend dat de redders voor hem klaarstaan.



Een coach die op dezelfde manier reageert op dit relatievoorstel van zijn cliënt, bijvoorbeeld door in extreme mate de aanvoerderhouding aan te nemen, kan hiermee de zelfredzaamheid en zelflerendheid van zijn cliënt in de weg staan. Iedere houding kent zowel zijn merites als zijn beperkingen. Een coach kan zijn effectiviteit vergroten door zijn voorkeurshouding(en) te leren kennen, soepel te leren schakelen tussen houdingen en zich open te stellen voor de toegevoegde waarde van de houdingen die hij onbenut laat. In dit artikel ligt het accent op de houding van aanvoerder omdat coaches deze vaker aannemen dan ze zelf denken.

Het onderzoek

Uit diepte-interviews met tien coaches en dertig van hun cliënten bleek dat er een verschil is tussen de visie en intentie van coaches en hun handelen. Alle coaches onderschreven dat coaching gaat om het vergroten van het vermogen van de cliënt om zelf zijn persoonlijke doelen vorm te geven. Ook meenden de coaches dat hun cliënten verantwoordelijk zijn en blijven voor hun eigen proces, keuzes en daden. De coaches lieten de cliënten in de praktijk echter minder ruimte om hun problemen op hun eigen manier op te lossen of om hun eigen keuzes te maken dan men zou verwachten. Uit praktijkvoorbeelden van de ondervraagde coaches en vooral uit de verhalen van hun cliënten bleek de houding van aanvoerder de meest favoriete te zijn, terwijl de coaches in theorie de boeddhisthouding als favoriete houding beschreven. Coaches reiken hun cliënten adviezen aan, manen hun cliënten tot

concrete actie en liggen ervan wakker als de cliënt in hun ogen verkeerde keuzes maakt. Overigens nemen alle coaches in de praktijk verschillende houdingen aan. De meeste drie of meer. Na de aanvoerder en boeddhist zijn de onderwijzer en onderzoeker favoriet. De houding van uitdager wordt het minst aangenomen.

De aanvoerder

Als u werkt vanuit de houding van aanvoerder stimuleert u uw cliënt om zijn doelstellingen te realiseren. U leidt hem, bijvoorbeeld als oplossingsgerichte of NLP-coach, stap voor stap door het leerproces. Dankzij uw huiswerkopdrachten blijft de cliënt goed aan het werk. U gaat ervan uit

De coach die te lang of te fanatiek de aanvoerderhouding blijft aannemen is hard aan het werk. Vaak een stuk harder dan zijn cliënt. Die kan immers achteroverleunen na het opdissen van zijn probleem of coachingvraag, in de zekerheid dat de coach gaat vertellen wat er moet gebeuren. Het actieve gedrag van de aanvoerder wordt door de cliënt vaak beantwoord met een passieve houding. De zelfsturendheid van de cliënt wordt allesbehalve gestimuleerd en de cliënt krijgt weinig gelegenheid om zijn zelflerende en zelfverbeterende vermogen te vergroten. De suggesties van de aanvoerder zullen in de praktijk vaak goed en effectief zijn. De kans bestaat echter dat de cliënt een suggestie van zijn coach in de

In de praktijk zijn het echt niet alleen jonge, volgzaam en onwetende cliënten die klakkeloos de suggesties van de coach opvolgen

dat uw visie op zaken een belangrijk aspect van uw meerwaarde is en u doet uw cliënt graag suggesties aan de hand. U voelt zich zeer verantwoordelijk voor het coachingresultaat dat u het liefst terugziet in waarneembaar gedrag of in de hoge kwaliteit van de keuzes van uw cliënt. De houding van aanvoerder is prachtig: het leidt tot een pragmatische aanpak waarbij de cliënt zonder omhaal naar zijn doel wordt geleid terwijl hij zichtbaar resultaat boekt. De cliënt is geholpen, de opdrachtgever is blij met de resultaatgerichtheid van de coach en de coach is tevreden wanneer hij ziet dat zijn interventies leiden tot zichtbare gedragsveranderingen. Echter... bij iedere zonzijde hoort ook een schaduwzijde.

praktijk brengt, maar dat die voor hem in zijn situatie toch niet werkt. In de praktijk zijn het echt niet alleen jonge, volgzaam en onwetende cliënten die klakkeloos de suggesties van de coach opvolgen. Een hoogopgeleide cliënt met een zeer verantwoordelijke functie vertelde dat hij, tegen zijn eigen gevoel in, gedaan had wat de coach hem gesuggereerd had. Het resultaat ervan was bijzonder slecht. De cliënt zei het advies van de coach te hebben opgevolgd omdat de coach immers de deskundige is op het gebied van zijn coachingsvraag. Van haar kant ging de coach ervan uit dat deze geleerde, zelfstandige man toch wel zijn eigen plan zou trekken en haar adviezen hooguit als interessante ideeetjes in zijn



overwegingen zou meenemen. De coach onderschatte de invloed die zij vanuit haar rol heeft op de cliënt, haar expertisemacht. U kunt wel nagaan hoe vrijblijvende adviezen van oudere (mannelijke) coaches door hun jongere (vrouwelijke) cliënten kunnen worden geïnterpreteerd.

Een ander interessant praktijkgeval met een opvallende dynamiek kwam van een coach die vanuit de houding van aanvoerder zijn cliënt bestookte met kritische vragen en opmerkingen over diens voorgenomen keuze, met de nobele bedoeling hem te behoeden voor een 'foute' keuze. De cliënt ging als reactie op deze kritische houding zijn coach met passie overtuigen van de juistheid van zijn voornemen. Zodoende overtuigde en bevestigde hij zichzelf ook en is hij tot uitvoer van zijn 'onzalige' plan overgegaan. De coach nam het zichzelf kwalijk dat hij de cliënt niet op andere gedachten had weten te brengen. Hij voelde zich zeer verantwoordelijk voor de mogelijke nadelige gevolgen van deze in zijn ogen zo slechte keuze van zijn cliënt. Wat te doen als u merkt dat u wel heel hard

aan het werk bent voor uw cliënt? Of als u merkt dat de cliënt u wel heel gedwee gehoorzaamt? Als een ware aanvoerder zal ik u nu enkele suggesties aan de hand doen. Schakel over naar een van de ruimtegevendende houdingen. Vanuit de praatpaal- of boeddhisthouding luistert u naar uw cliënt en stelt u hem vragen, zodat de bal weer bij de cliënt komt te liggen. U herstelt het contact met de cliënt en geeft hem zijn eigen verantwoordelijkheid weer terug. Als u als rechtgeaarde aanvoerder wat meer beweging zoekt, dan is de houding van uitdager een uitkomst. Deze houding blijkt het minst bekend te zijn bij coaches en dat is zonde. Het is de houding die gericht is op de toekomst, dus op beweging bij de cliënt, en die tegelijkertijd de cliënt de ruimte geeft om zijn eigen ideeën te vormen, zijn plan te trekken en zijn verantwoordelijkheid te nemen.

De uitdager

Het lekkere van de houding van uitdager is dat de coach zich helemaal niet hoeft in te houden; hij geeft juist erg veel antwoorden, oplossingen, meningen en ideeën aan zijn cliënt. Alleen zijn de oplossingen absurd, de antwoorden paradoxaal, de meningen aan verandering onderhevig en de ideeën soms wel heel fantasieerijk. De uitdager neemt de rol aan van de nar en zet zo de wereld van zijn cliënt op de kop. Hij maakt gebruik van paradoxale en provocatieve interventies en van alle liefde en humor die hij in zich heeft. Hij vertelt de cliënt bijvoorbeeld uitgebreid wat het voordeel is van zijn probleem of zijn afwijking of hij houdt een kleurrijk betoog over de totale onbekwaamheid van de cliënt. Hij maakt

dus juist gebruik van het mechanisme waar de eerder beschreven aanvoerder zo'n last van had, namelijk dat de cliënt zichzelf gaat overtuigen van zijn eigen kracht en kunnen als de coach deze in twijfel trekt. Misschien klinkt het u allemaal een beetje heftig in de oren. Humor, absurditeit, uitdagen, kan dat allemaal zomaar? Het gaat immers om zaken die voor de cliënt heel erg belangrijk zijn, anders zou hij niet zo ruimhartig betalen voor de gesprekken met zijn coach. Hij verdient het toch om op zijn minst serieus genomen te worden door zijn coach? De uitdager neemt zijn cliënt serieus. Heel serieus zelfs. Hij stemt zich volledig af op de cliënt en diens behoefte. Deze open verbinding met zijn cliënt is van essentieel belang, want alleen dan zal de cliënt voelen dat de coach hem als mens volledig waarneemt en aanvaardt. Vanuit dit fundament van volledig intermenselijk contact, gaan de uitdager en zijn cliënt het avontuur met elkaar aan. De uitdager plaagt zijn cliënt op een liefdevolle manier vanuit dienstbaarheid naar zijn cliënt.

Om de houding van uitdager aan te nemen - zeker als uw voorkeurshouding die van aanvoerder is - zult u mogelijk wat overtuigingen en behoeften los moeten laten. Enkele voorbeelden. Een effect van de houding van uitdager is dat de cliënt emotioneel en rationeel verward raakt. Uw behoefte aan zichtbaar resultaat zal dus onbevredigd blijven, tenzij u het met mij eens bent dat chaos ook een prachtig resultaat is omdat daaruit nieuwe inzichten ontstaan. Inzichten die van de cliënt zelf afkomstig zijn. Verder kan uw behoefte om aardig gevonden te worden in het gedrang

Beantwoord nu de volgende vragen en wees eens eerlijk tegen uzelf:

Hoe vaak neemt u de houding van aanvoerder aan?

Wat levert het u op?

Bij welke cliënten neemt u deze houding vooral aan?



	Uitdager	Aanvoerder
Toekomst	interventies: dramatiseren, extreem meebuigen, absurde oplossingen, tegenhangen effecten: verwarring, zelfreflectie, attitudeverandering, zelfacceptatie en -vertrouwen, autonomie	interventies: aanmoedigen, SMART-doelstellingen, adviseren, instrueren, overtuigen effecten: gedragsvaardigheid, inzicht, oplossingen, ervaren van steun
Heden	Boeddhist interventies: reflectievragen, processtops, waarneming en feedback in het hier en nu effecten: bewustwording, zelfreflectie, zelfacceptatie	Onderwijzer interventies: uitleggen, kennis en theorieën aanreiken, voorbeelden geven, complimenten geven effecten: kennis, inzicht, positiever zelfbeeld
Verleden	Praatpaal interventies: met aandacht luisteren; hummen, knikken, parafraseren, gevoelsreflecties effecten: zakken van emoties, loslaten van frustraties, acceptatie van zelf en verleden	Onderzoeker interventies: structureren, analyseren, uiteenrafelen, in kaart brengen effecten: overzicht, inzicht in zelf, verleden en 'oorzaken', houvast
	Ruimtegevend	Richtinggevend

figuur 1: model zes coachhoudingen

komen als u vanuit de uitdagende houding werkt, zeker wanneer de cliënt boos op u wordt. Wanneer u uw cliënt ziet als hulpbehoevend, misschien zwak of zielig, gaat het ook niet lukken. Werkelijk vertrouwen in de kracht van de cliënt is een vereiste voor deze onconventionele houding.

Karen Walthuis is mede-eigenaar van Yclectika, college voor coaching, waar zij coaches begeleidt in hun professionele ontwikkeling aan de hand van het model van zes coachhoudingen. Zij schreef hierover het boek Wisselende contacten, de ontmaskering van de coachingsrelatie. In het boek en op de website www.yclectika.nl staat een vragenlijst die na invulling direct inzicht geeft in uw favoriete, maar ook in uw minst favoriete houding(en).