

Coaching wint aan populariteit "Mensen kan je coachen, honden niet"

Het aantal artikels, boeken en trainingssessies over coaching kent een opmerkelijke stijging. Hebben we weer te maken met de zoveelste hype waarin oude wijn in nieuwe zakken wordt verkocht? We legden deze vraag voor aan Rudy Vandamme, auteur van het opmerkelijke "Handboek Ontwikkelingsgericht Coachen", waarvan de eerste druk uitverkocht is.

De begripsverwarring rond de inhoud van het woord coaching is groot. Er worden momenteel onder het mom van coaching allerlei zaken aangeboden en dat geeft de indruk dat er weer oude wijn in nieuwe zakken aan de man wordt gebracht. "Het hangt er natuurlijk van af hoe je het bekijkt", weet Rudy Vandamme. "Als coaching niet meer is dan een methodiekje van adviseren, opvolgen of luisteren, dan kan ik me voorstellen dat dit lijkt op oude wijn in nieuwe zakken. Maar in mijn benadering is coaching vooral een nieuwe manier om met elkaar om te gaan en te communiceren. En dat is duidelijk nieuwe wijn in nieuwe zakken", lacht hij. Een coach is volgens Rudy Vandamme iemand die een ander persoon helpt zijn doel te bereiken door via reflectie diens zelfsturing te verhogen. Coachen is dus in zijn visie fundamenteel ontwikkelingsgericht en niet oplossingsgericht of prestatiegericht. Vandamme vertrekt van algemeen geldende principes rond coaching en bouwt dan een methodiek op die in vele sectoren (bedrijven, verkoop, onderwijs, therapie...) kan worden toegepast. Het recente boek van Rudy Vandamme is modulair opgebouwd. In elke module staat een praktisch bruikbaar model centraal dat helpt om de complexiteit te structureren. Via de eerste module "Ontdek jezelf als coach" kan je leren de coach in jezelf activeren. Dit is een essentiële start om aan coaching te kunnen doen. Hoe meer men aanvoelt wat het typische van een coachende houding is, hoe makkelijker men dat zal kunnen tonen in een gesprek en hoe meer de gecoachte de coach hierin zal volgen. De tweede module gaat over het zoeken van patronen. Om een persoon te kunnen helpen zichzelf (en zijn projecten) aan te sturen, moet men inzicht bieden in de patronen die specifiek zijn voor de huidige gang van zaken bij de persoon die men wil coachen. Een patroon ontdekt men volgens Vandamme door na te gaan wat de persoon over het hoofd ziet. Patronen zijn zaken in het persoonlijk functioneren die vaak belemmerend zijn in het bereiken van doelen: iemand bereikt zijn doel niet omdat hij steeds met dezelfde soort acties te werk gaat. Er zit een patroon in de aanpak en dat moet ontdekt worden om er daarna een verschil mee te maken.

In module drie schetst de auteur naast de klassieke fasering van een coachingsproces ook een stappenplan om het niveau van reflectie te detecteren. De vierde module handelt over de fasen in het coachingstraject waarbij de coach zijn interventie afstemt op de fase waarin de persoon zich bevindt. Tenslotte wordt in de vijfde module dieper ingegaan op de manier om het niveau van zelfsturing te bepalen. Het wordt dan duidelijk dat coaching helpt om mensen efficiënter en gelukkiger door het leven te laten gaan. "Coaching is immers meer dan een beroep", onderstreept Vandamme. "Het is een voertuig om een culturele bocht te nemen in onze manier van helpen en begeleiden. Velen zijn er klaar voor om meer te doen dan competentie management of opleidingen volgen. De tijd is rijp voor een gespreksvorm waarin het persoonlijk functioneren van medewerkers zonder taboes besproken kan worden".

To coach or not to coach

In de "dikke Van Dale" (12de editie, 1992, blz 546) staat onder het woord coach (m. coaches) (Eng.), 1. oefenmeester, trainer (van een ploeg); 2. begeleider, adviseur, helper, repetitor; 3. model van personenauto met aan beide zijden slechts één (brede) deur; 4. autobus voor verbinding over lange afstand. Bij coachen (overg.;coachte, gecoacht), 1. als coach fungeren voor - ; 2. begeleiden, helpen,: een beginnend artiest coachen. De woorden coach en coaching zijn in de sportwereld al een tijd ingeburgerd. Naast een trainer heeft elke ploeg of sportman die zichzelf respecteert tegenwoordig een coach. Toen onze nationale tennistrots Kim Clijsters vorig jaar op zoek ging naar een nieuwe coach was dat wereldnieuws. En als een voetbalploeg minder presteert dan verwacht, wordt de coach aan de deur gezet. Van de nieuwe coach wordt dan verondersteld dat hij het tij doet keren. Een coach is dus, zeker in sportkringen, een (tijdelijke) sleutelfiguur die een grote invloed heeft op de prestaties van de sportmensen die hij onder zijn hoede heeft. In de jaren '80 duikt het begrip coaching meer en meer op in opleidingen rond leiderschap en leiderschapsstijlen. Kenneth Blanchard raadde managers in zijn boek "Putting the One Minute Manager to Work (1984) aan te coachen om betere prestaties van de medewerkers te verkrijgen. Dit advies was gebaseerd op het situationeel leiderschapsmodel van Paul Hersey. Hersey & Blanchard onderkennen, aan de hand van twee parameters, sturing en ondersteuning, vier leiderschapsstijlen. De coachende leiderschapsstijl is in hun matrix een leiderschapsstijl met veel sturing en veel ondersteuning. In de Verenigde Staten wordt in het bedrijfsleven al een hele tijd aan coaching gedaan. Vele topmanagers hebben daar al een persoonlijke coach. Vanaf de jaren '90 verschijnen ook boeken en artikels over coachen in het onderwijs, de verkoop, de therapie. Recent wint coachen ook in Vlaanderen aan populariteit. Is coachen het nieuwe ei van Columbus of is het weer de zoveelste hype die na een tijdje weer zal overwaaien?

Zichzelf sturen

"Een hond kan je ongetwijfeld trainen maar niet coachen", merkt Rudy Vandamme op. "Als je een hond zou willen coachen, dan zou dit immers betekenen dat je een beroep doet op zijn engagement en zijn vermogen om doelstellingen te formuleren. Een hond zou dan ook in staat moeten zijn en het vermogen hebben om te snappen hoe iets in elkaar zit. En tenslotte zou hij ook het vermogen moeten hebben om zichzelf bij te sturen. Een hond kan uiteraard wel met een mens communiceren. Hij heeft zelfs een relationele band met de mens. Maar je kunt er geen gesprek mee aangaan waarin nagedacht wordt. Je kan geen afspraken maken met een hond. Coachen heeft alles te maken met het vermogen van de gecoachte om te denken en zichzelf te sturen, laat dat heel duidelijk zijn".

Volgens Vandamme ligt de kern van coaching bijgevolg in het feit dat mensen een zelfsturend vermogen hebben dat gebaseerd is op reflectie. Dat vermogen wordt door de coach aangesproken om de persoon te helpen zijn doelen te bereiken. "Waarbij het doel van coaching niet zozeer is dat mensen hun doelen bereiken, althans dat niet alleen, maar vooral dat mensen het zelf doen. De coach is niet diegene die het in de plaats doet van de andere. De verantwoordelijkheid en daadkracht blijft bij de persoon", zegt Rudy Vandamme. Deze invalshoek kan overal toegepast worden. "Coaching kan inderdaad in elke communicatiestijl ingebouwd worden en dus kan coaching ook een toegevoegde waarde betekenen in heel veel beroepen. Het komt er op aan open te staan voor mensen", weet Rudy Vandamme. "Door het toepassen van een aantal eenvoudige regeltjes kan je al een eind ver komen in coaching. Je hoeft tenslotte ook geen vierjarige koksopleiding te hebben gevolgd om een lekkere maaltijd te kunnen bereiden. Bij coaching is dit net zo".

Beter mens worden

In bedrijven staat coaching vaak in dienst van vooraf bepaalde doelstellingen, evaluaties, feedback en als het even kan betere prestaties. "Dat vind ik te beperkt".

Stelt Rudy Vandamme. "Coaching sluit zich dan op binnen een waardenkader van werken en presteren. Coaching is dan gericht op het oplossen van problemen en wordt dus snel een instrument waardoor managers nog meer uit medewerkers proberen te halen. Mijn uitgangspunt is radicaal", zegt Vandamme. "Kies eerst voor de mens. Mensen zijn geen machines die functies vervullen. Mensen willen jobs en een werksfeer waar ze graag vertoeven, waar ze op hun plaats zijn en waar ze zich graag inzetten. Dit is het waardenkader waarbinnen een 'persoonsgerichte' coach werkt. Maar dat betekent dat je jezelf ook moet opstellen als mens en je richten naar het welzijn van de totale persoon. Dat is niet zo evident in het bedrijfsleven. Maar het is absoluut noodzakelijk dat je werkt vanuit een model van 'beter mens worden', anders is coaching toch maar weer dezelfde managementwijze in een nieuwe zak".

Hefboom voor zelfsturing

Over hoe coaching praktisch in zijn werk gaat, is nog maar weinig literatuur verschenen. Die lacune heeft Rudy Vandamme onlangs opgevuld. Vandamme (45) heeft een brede basisvorming (psychologie, filosofie en antropologie) en is tevens NLP-trainer (NLP staat voor Neurolinguïstisch Programmeren). Hij leidt de "School voor NLP" en is zaakvoerder van Coaching&Co. Vandamme publiceerde "Zeven lessen emotionele intelligentie" (1999) en "Coaching voor iedereen" (2002). Dit jaar verscheen van hem het boek "Handboek ontwikkelingsgericht coachen. Een hefboom voor zelfsturing", waarvan de eerste druk al uitverkocht is. Er bestaat dus duidelijk een behoefte aan meer (praktische) kennis over coaching. Rudy Vandamme schetst in zijn boek de fundamenten waardoor men coach kan leren worden. Hij reikt modellen aan om het persoonlijk aspect methodisch te hanteren: de methodiek om patronen te zoeken en de manieren om zelfsturing te bevorderen. Hij gaat dieper in op het coachingstraject in zeven fasen en tekent een model uit met vijf niveaus van zelfsturing. De modellen zijn oorspronkelijk en het resultaat van jarenlang onderzoek. De modellen en technieken die Vandamme vooropstelt, worden onderbouwd met een visie op de maatschappelijke betekenis van coaching. Het unieke van coaching is dat het onderwerpen van mensen in een kader van zelfsturing en persoonlijk leven plaatst. Coaching is een gespreksvorm waarin je via inzichten geholpen wordt om uitdagingen beter te leren aanpakken. Rudy Vandamme bereidt, naast een doctoraat, momenteel ook een nieuw boek voor rond coachend leiderschap.

Titel: Handboek ontwikkelingsgericht coachen Auteur: Rudy Vandamme Uitgeverij: Nelissen, 2003 ISBN: 90 244 16302 Prijs: 34,50 euro

Geen coaching zonder leiding

In de begripsverwarring rond de inhoud van coaching gaan sommigen tegenwoordig zelfs zover om het woord "leidinggeven" te vervangen door "coaching". "Dat is fundamenteel verkeerd", reageert Rudy Vandamme. "Het belangrijkste is na te gaan welk soort coaching je binnen je leiderschap wil introduceren. Wat is eigenlijk je bedoeling met coaching? Gaat het over opvolgen en bijsturen? Gaat het over prestaties en evaluaties? Gaat het meer over menselijke aandacht en begeleiding van ontwikkelingen? Er moeten dus keuzes gemaakt worden. Maar in ieder geval kan coaching nooit een vervanging zijn van leiderschap", poneert Vandamme.

"Veel leidinggevers denken dat ze door coaching in te voeren een aantal problemen oplossen. Maar als je goed kijkt, is er vaak een gebrek aan sterke leiding: durf je verwachtingen formuleren? Durf je evalueren? Als dat niet gebeurt, heeft coaching ook weinig fundament."

Een veel gehoorde opmerking is dat coachen een softe vorm van leidinggeven zou zijn. Veel leidinggevers denken dat openheid gepaard gaat met het verlies van controle. "Het tegendeel is waar. In een vertrouwensvol gesprek worden inderdaad alle kaarten op tafel gelegd en wordt er samengewerkt aan het functioneren. Leidinggeven is directief op het vlak van de inhoud van de doelstellingen. Coaching is echter net zo goed directief maar dan op het vlak van processen en structuren: de coach wil vooruitgang zien. Het coachingsgesprek krijgt bovendien legitimatie in het feit dat er een groter kader gesteld is van verwachte resultaten. Je kan maar goed coachen als je ook goed leiding kan geven".

Een goede coach moet vooral heel goed kunnen luisteren en op die manier een aantal zaken bespreekbaar kunnen maken. Een concrete techniek bij coaching is het zogenaamde "tegenvoorbeeld". "Mensen durven bij het uitvoeren van hun job bepaalde zaken niet doen of mijden situaties. Als je echter als coach begint door te vragen, dan merk je dat ze die situaties buiten de werksfeer wel de baas kunnen. Iemand heeft bijvoorbeeld een hekel aan bepaalde taken binnen zijn functioneren. Hij slaagt er niet in om telefonisch voldoende te prospecteren. Maar uit een gesprek blijkt dat hij soortgelijke taken vlot op zich neemt

in de sportvereniging waarin hij in zijn vrije tijd actief is. "Door dat besef aan te brengen bij de medewerker ben je al goed op weg in coaching. Op die manier geef je immers nieuwe inzichten aan de gecoachte", zegt Vandamme.

De coachende HR-manager

"Of je als HR-manager wat kunt aanvangen met coaching", herhaalt Rudy Vandamme de slotvraag. "Als je de methodiek van coaching wil toepassen, dan kan je die als HR-manager natuurlijk informeel hanteren. Je krijgt dan meer aandacht voor je medewerkers, je volgt ze meer. Coaching begint ook altijd bij jezelf. Dat betekent dat je een luisterende lichaamshouding moet activeren, nieuwsgierig moet worden en voortdurend ook vragen moet stellen. Op zich is dat al lovenswaardig. Je kan dit informeel niveau ook overstijgen en coaching meer toevoegen als stijlkenmerk van je leiderschap. Je volgt je medewerkers niet alleen binnen de uitgestippelde resultaatgebieden maar ook meer als mens. Je komt te weten wat ze over bepaalde zaken denken, hoe ze zich voelen in hun job, wat ze willen leren om betere medewerker te zijn en hoe ze evolueren in hun leven. Ongetwijfeld zal je eigen job ook leuker en rijker worden omdat je de taakgerichte benadering van mensen zult aanvullen met het menselijke dat warmte en kleur geeft aan onze geluksbeleving. Wie er echter geen interesse voor heeft, moet er niet aan beginnen. Integendeel: ik zou het dan zelfs ontraden".

Een organisatie die met coaching, begint moet er zich van bewust zijn dat daardoor een nieuwe bedrijfscultuur zal ontstaan.

"De organisatie wordt dan niet meer een verzameling van individuen met bepaalde functies, maar een gemeenschap van personen die het fijn vinden om te leren en zichzelf te ontwikkelen", besluit Rudy Vandamme.

Philippe Van Hecke