

Een coach voor de verandering

DOOR JACK VAN OSCH



VERANDERINGEN ZIJN AAN DE ORDE VAN DE DAG. VERANDERINGEN VOLTREKKEN ZICH OP HET NIVEAU VAN ORGANISATIES, MANAGEMENT, TEAMS EN OOK OP INDIVIDUEEL NIVEAU. VERANDERING OMDAT HET ANDERS MOET, OMDAT MEN IN EEN (ORGANISATIE)VERANDERING "ZIT" OF OMDAT IEMAND HET ANDERS WIL. OMGAAN MET VERANDERINGEN GESCHIEDT DOOR MIDDEL VAN REORGANISATIES, ADVISERING, OPLEIDING, TRAINING ETC. MAAR WANNEER SPEELT DE VRAAG "EEN COACH VOOR DE VERANDERING?", OF "VOOR DE VERANDERING EEN COACH?"

ONDERSCHIEDEND?

Wat is dat dan, een coach? In het woordenboek staat:

1. trainer, ook wel adviseur van een sportclub of ploeg sportbeoefenaars
2. helper, repetitor
3. gesloten auto met één deur aan elke zijde.

Dat is leuk en aardig, maar leidt tot meer vragen. Want waarin onderscheidt de coach zich van "anderen" die helpen bij verandering? Dat onderscheid wil ik aangeven door typische uitspraken van verschillende partners in verandering naast elkaar te zetten.

ROLLEN EN TYPISCHE UITSPRAKEN

Een adviseur: "als ik u was dan zou ik..."

Een interim manager: "ik handel namens u dus ik doe..."

Een trainer: "als u dit wilt leren dan moet u..."

Een mentor: "kijk, dat doe je zo..."

Een coach: "wáárom kiest u voor..."

MEERWAARDE?

De uitspraken geven kleur aan de manier waarop ("hoe") de verschillende mensen in hun specifieke rollen hulp bieden. De manier waarop de coach zijn hulp biedt is specifiek; deze hulp richt zich namelijk niet op het vraagstuk (wat aan de orde is) zelf maar op het bewustzijn en het leervermogen van de gecoachte

om het vraagstuk aan te kunnen pakken. Waarom? Vaak heeft iemand geleerd hoe hij "het beste" kan handelen en "doet de dingen nu eenmaal op die manier". Het is zo vanzelfsprekend hoe je een "taak" aanpakt dat je er niet eens bewust meer van bent dat het ook anders kan. Deze vanzelfsprekendheid kan in een aantal gevallen effectief zijn, in andere gevallen niet. Een coach maakt iemand bewust van deze "routines" en helpt hem keuzemogelijkheden voor alternatieve handelwijzen te vergroten. Je zou kunnen zeggen dat hij in het algemeen op "metaniveau" hulp biedt.

IN DE PRAKTIJK?

Als je in tijden van verandering denkt "hoe moet ik nu verder...?", kan je dus de verschillende "rollen" aanspreken. De typische antwoorden zijn bekend (zie kader). Een coach zal je vraag als volgt beluisteren: *Hoe:* zegt iets over *de weg* waarlangs het vraagstuk kan worden aangepakt.

Ik: is *de basis* in het coachgesprek, de gecoachte moet immers verder.

Nu: zegt iets over een elementair begrip in coaching: *reflectie*.

Verder: zegt iets over *de te kiezen richting* om het vraagstuk tegemoet te treden.

Een coach zal je met deze vraag helpen door de elementen van de vraag met je verder af te pellen. Vaak betreft dit de kern van een coachingsgesprek, dat veelal in drie fasen uiteenvalt:

- 1: bewustwording: zie ik waar het "probleem" zit? (*nu* uit de vraag)
- 2: erkenning en alternatief: onderschrijf ik het en weet ik hoe het anders kan (*hoe verder* uit de vraag)
- 3: toepassen: doe ik het ook anders? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet? (*ik* uit de vraag)

"HARD OF ZACHT?"

Doel van een coachingsrelatie is om "iemand's prestaties te verbeteren en zijn leermogelijkheden te vergroten". Je leert als gecoachte daarbij niet van een coach, maar met een coach. Dat zet de relatie scherp neer. De coach neemt zijn verantwoordelijkheid bij de vergroting van bewustzijn en het leervermogen. De gecoachte heeft de keuze om deze vergrote capaciteiten te benutten, maar ook om het niet te doen! Die keuze leidt tot het nemen van verantwoordelijkheid voor zijn handelen. Prestaties behalen is niet zacht. De weg om er te komen kan soms hard aandoen. Men zegt wel eens "er is niets zo hard als zacht..."

DE KRACHT VAN DE VRAAG?

Als coach van leidinggevenden vind ik het telkens weer boeiend om mee te maken hoe een leidinggevende (manager, projectmanager, teamleider) "de kracht van het vragenstellen" ondergaat. De meerwaarde van de coach zit immers niet in het geven van de antwoorden. De juiste vraag erover stellen is vaak beter dan het juiste antwoord geven. Een verrassende vraag is veelal minstens zo belangrijk als een goed antwoord. Als coach weet je deze vragen te stellen en de gecoachte te motiveren op onderzoek uit te gaan. Coaching kan je zien als een manier om anderen te prikkelen bij hun ontwikkeling en een proces van zelfsturing op gang te brengen. Is ontwikkeling niet de basis voor elke (organisatie)verandering?

Jack van Osch, Interim manager en Senior Consultant, fungeert regelmatig als coach (van coaches)