

## **Handboek ontwikkelingsgericht coachen – Rudy Vandamme** **Samenvatting 4e druk 2007. Martin van der Jagt, maart 2016.**

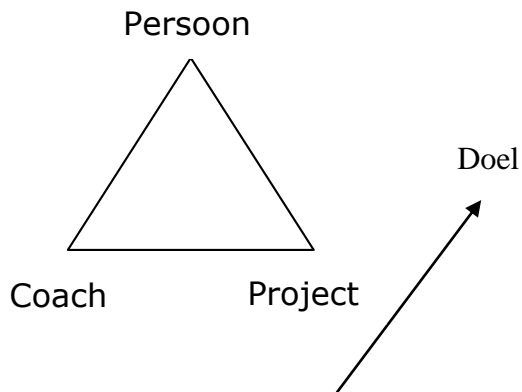
### **Inleiding**

Dit is geen beginnersboek voor coaching, maar een vervolgboek. Coachen is mensen helpen zich te ontwikkelen. Dit boek is geschreven voor mensen, die anderen begeleiden om zichzelf te ontwikkelen.

### **Module 1. Typisch coaching: ontdek jezelf als coach**

#### **1.1. De familie waartoe coaching behoort: projectbegeleiding**

Casus Anja. Anja wil verandering. Ze komt er zelf niet uit. Een adviseur en een vriendin kunnen haar niet helpen. Coaching kan meer dan dat. Coachen is een begeleidingsvorm. Binnen de driehoek begeleidt de Coach de Persoon in het organiseren van een Project, dat bestaat uit meerdere activiteiten met een doel.



Het project omvat de doelgerichte activiteiten van een persoon. Een project heeft een doel, dat je binnen een bepaalde tijd met beperkte middelen wilt bereiken. De coach helpt de persoon.

#### **1.2. De unieke kenmerken van coaching**

Je hebt een vraag. Een coach helpt je eerst te onderzoeken wat er echt aan de hand is. Een coach kijkt over de grenzen van een specialist heen. Een coach begeleidt iemand met zijn project. Een coach is persoonsgericht en kijkt naar het persoonlijk functioneren. Coaching helpt om je dromen te bereiken.

Coaching is een nieuwe gespreksvorm met de volgende vijf kenmerken:

1. De keuze voor het welzijn van de persoon
2. Het bevorderen van zelfverantwoording en zelfsturing
3. Het stimuleren van een mensvriendelijke werkwijze
4. Aandacht voor ervaringsgerichte communicatie
5. Het scheppen van een continue ondersteunend relatieveld

##### 1.2.1 Kenmerk 1. Kies voor het welzijn van de persoon.

Kijk vanuit het perspectief van de persoon. Hou rekening met de bedrijfscultuur, maar kies eerst voor de mens, voor zijn persoonlijke ontwikkeling, voor zijn zelfsturing en zijn persoonlijk functioneren.

### 1.2.2 Kenmerk 2. Het bevorderen van zelfverantwoording en zelfsturing

Neem zelf het roer in handen. Wees je eigen manager. De coach helpt de persoon zichzelf te helpen, bevordert de zelfsturing van de persoon. Als we willen kunnen we onszelf veranderen. We kunnen onze situatie beïnvloeden, we kunnen ons gedrag beïnvloeden en we kunnen ons denken beïnvloeden. We kunnen de speler worden ipv. de speelbal.

Zie persoonlijke ontwikkeling als een project. Soms ben je een therapeut en maak iemand bewust dat hij zich beter kan managen. Zelfsturing is jezelf leren kennen.

Methode: Bepaal eerst je persoonlijk ontwikkelingsdoel, onderzoek de situatie, brainstorm over acties, kies de beste acties, voer de acties uit, evalueer en stuur bij.

### 1.2.3 Kenmerk 3: Het stimuleren van een mensvriendelijke werkwijze

Mensvriendelijk betekent hier dat je meer uitgaat van de mens dan van het project. Gebruik het probleem - oplossingsmodel en breidt het uit.

1. Breid het probleem - oplossingsmodel uit naar ontwikkeling en vorming. Zie het probleem als een uitdaging, een leerpunt of een ontwikkelingskans.
2. Vul het geloof in maakbaarheid aan met respect voor het ritme van je processen. Iedereen heeft zijn eigen ritme van verandering, een eigen energie, een eigen intuïtie.
3. Bewustwording is de hefboom van verandering. Als coach werk je subtiel aan bewustwording, aan nieuwe perspectieven en gewijzigde betekenissen.

Methode: Vertaal inspiratie in een attitude. Straal mededogen en warmte uit. Schep vertrouwen, toon rust en geduld, respecteer het ritme van verandering, heb begrip voor de worsteling van je cliënt. Zie het model in module 4.

### 1.2.4 Kenmerk 4. De aandacht voor ervaringsgerichte communicatie

Met een coaching gesprek wil je een gunstige wijziging bereiken in de gedachten en gevoelens van een persoon. Je wilt inzicht bewerkstelligen. Het is authentiek, introspectief spreken. Als coach moet je mee kunnen vibreren met de ander. Dit heet resonantie. Dan kun je empoweren.

Wees empathisch, schep vertrouwen, geef feedback, let op veranderingen en patronen. Kijk naar de introspectie, de stiltes van je cliënt, geef zo ruimte voor zelfonderzoek. Laat de persoon iets anders voelen en iets anders ervaren. Zo ontstaat bewustwording. Een coaching gesprek werkt vaak nog weken na. Pas later ontstaat soms het nieuwe inzicht.

### 1.2.5 Kenmerk 5. Het scheppen van een continu ondersteunend relatieveld

Een coach heeft een speciale relatie met zijn cliënt. Hij ondersteunt zijn cliënt gedurende een heel traject. Je bent emotioneel en mentaal nabij. Je bent meer een vriend dan een professional. Je vertelt, als dat passend is, ook iets over jezelf. Je voelt je verbonden met je cliënt. Dit is de basisattitude van de coach.

#### Samengevat zijn de kenmerken van coaching:

1. Kies voor het welzijn van de persoon. Steun zijn acties en handelingen.
2. Bevorder zelfverantwoordelijkheid. Versterk het zelfsturend vermogen.
3. Wees mensvriendelijk. Buig problemen om tot mogelijkheden.
4. Speel in op ervaringen. Gebruik interactieve gesprekken voor verandering.
5. Biedt een ondersteunende vriendschappelijke relatie aan. Wees betrokken en biedt vertrouwen aan.

### 1.3. Vormen van coaching.

Coaching kun je onderscheiden naar de mate van persoonsgerichtheid. Er zijn zes vormen.

1. Ondersteunende aanwezigheid. Volg en ondersteun iemand bij zijn projecten. Er is een wij-gevoel.
2. Projectstructurering en projectmonitoring. Hier help je ook mee het project te structureren en proces en uitvoering te bewaken. Je monitoort. Het is project coaching en werkt binnen het project.
3. Stroomlijning van het persoonlijk functioneren binnen projecten. Nu kijk je ook naar de relatie tussen de persoon en zijn project. Je praat over de aanpak en over zijn functioneren bij de uitvoering van het project. Je kijkt naar hoe de persoon iets aanpakt en wat hij nog kan leren. Je kijkt naar zijn persoonlijk functioneren. Een coach laat de persoon zelf ontdekken hoe iets beter kan. Soms zijn er weerstanden bij de persoon.
4. Bevordering van persoonlijke ontwikkeling. Nu staat de groei van de persoon centraal en niet het project. Nu vraag je naar de manier waarop hij iets doet, wat zijn behoeften zijn, hoe hij zich wil ontwikkelen, wat hij geleerd heeft en in hoeverre zijn persoonlijk functioneren het project beïnvloedt. De ontwikkelingsgerichte coach kijkt naar het grotere geheel. De ontwikkelingscoach ziet mensen als veranderende en zich ontwikkelende wezens en begeleidt ze hierbij.
5. Persoonlijke verandering als project. Nu is het persoonlijk functioneren zelf het project. Dit kan een leerproces zijn of een veranderingsproces. Van een huidige toestand kom je via doelen en acties tot een gewenste toestand. Coaching werkt aan persoonlijke ontwikkeling als er geen medische of therapeutische redenen zijn. Dan wordt het therapie. Bij persoonlijk coachen gaat het om opvoedingspatronen te doorbreken, sociale en emotionele vaardigheden aanleren en goede attitudes ontwikkelen.
6. Vanuit een ideaalmodel. Nu is het doel een beter mens te worden, het gaat om de vervolmaking van de persoonlijkheid. Oosterse denkbeelden spreken over een verlichte staat. In het Boeddhisme worden problemen als illusies gezien. Methoden zijn: mindfulness en meditatie. Je werkt toe naar het beeld van de ideale persoon.

Vormen 1 en 2 zijn op verbetering van het project gericht. Vormen 3 en 4 zijn op het verbeteren van het persoonlijk functioneren en vormen 5 en 6 zijn gericht op de groei in de richting van een volledig mens.

De cliënt bepaalt welke vorm je gebruikt. Je kunt ook situationeel coachen. Je biedt datgene aan, waar je cliënt op dat moment behoefte aan heeft. Dat kan wisselen tussen een project, persoonlijke vaardigheden en de ontwikkeling als mens. Schakel tussen vormen als een vorm niet voldoende werkt.

### 1.4 Toepassingsvelden

Persoonsgerichte coaching kan overal toegepast worden, thuis, bij je vrienden en op je werk. Coachen is communiceren om anderen te helpen met hun wensen. Het enige wat nodig is, is interesse in mensen.

In veel beroepen heeft het een toegevoegde waarde naast je hoofdberoep, bv. onderwijzers, verplegers, sociaal werkers, artsen, adviseurs, advocaten, hulpverleners, verzorgers, enz.  
Coachen kan ook de kern van je beroep zijn. Je kunt ook anderen leren coachen.

Coaching is niet altijd nodig. Soms is een vriendschappelijke ondersteuning voldoende. Vaak hebben projecten alleen maar een helpende hand nodig. Soms is er een specialist nodig om een bepaalde deskundigheid in te brengen.

Coachen is pas nodig als een persoon zijn manier van omgaan met zijn project wil verbeteren. Er is dan een verandering in het denken, in de houding en in het gedrag nodig. De persoon wil zichzelf verbeteren en verder ontwikkelen.

Therapie is nodig als er sprake is van een trauma, een fobie, een psychose, zelfmoordneigingen, verslaving, enz.

## **Module 2. De verstrengeling tussen de persoon en zijn project: zoek het patroon**

### **2.1 Een methodiek in stappen**

Hier gaat het om de kern van het ontwikkelingsgericht coachen, de onderzoeksmethodiek in vier stappen als belangrijkste gespreksfase.

1. Het personaliseren van het project. Betrek de persoon erbij en motiveer hem zijn eigen functioneren ter sprake te brengen.
2. Het opsporen van overtuigingen en waarden. Wat zijn de achterliggende persoonlijkheidsfactoren, welke zijn belemmerend, welke zijn ondersteunend. Nu verleg je de aandacht van het project naar de persoon. Je coacht de persoon, niet zijn gedrag, niet zijn project.
3. Het exploreren van het ontwikkelingsgebied. Eerst maak je persoonlijke ervaringen (verlangens, ongenoegens) bewust. Dan kijk je naar wat de persoon voor zichzelf wil verwezenlijken.
4. Het thematiseren van het ontwikkelingsgebied. Nu diep je het ontwikkelingsgebied uit. Kijk naar patronen.

Coachen kun je via deze vier stappen aanleren.

### **2.2. Personaliseer het project**

De gecoachte moet het over zijn eigen functioneren willen hebben. Mensen voelen hier soms een zekere weerstand tegen. Ze missen de juiste denkkaders en vinden introspectie en zelfreflectie lastig. Het is de taak van de coach hierbij te helpen.

#### Methoden om te personaliseren:

Om een persoon te helpen zijn eigen functioneren ter sprake te brengen, kun je onderstaande vragen stellen.

1. Stel vragen naar de innerlijke ervaring van de persoon. Wat voel je? Wat ervaar je? Wat gaat er in je om? Wat denk je? Wat zeg je tegen jezelf?
2. Stel persoonsgerichte vragen. Dit zijn vragen die met 'ik' beantwoord kunnen worden. Leg bij vragen de nadruk op de persoon. Wat trekt *jou* aan? Wat herken *jij*? Wat wil *jij* doen? Wil *jij* verantwoordelijkheid nemen? Ben *jij* er *persoonlijk* bij betrokken? Wat wil *jij* eigenlijk? Hoe kijk *jij* er tegenaan?

3. Veralgemeinerende vragen. Hier breng je concreet gedrag in verband met andere (typische) gedragingen van de persoon. Is dat gedrag typisch voor jou? Hoe sta jij in het leven? Hoe past dit onderwerp bij je? Is dit een valkuil voor je?
4. Parafraseer op een persoonlijke manier. Dit doe je als de persoon in algemeenheden spreekt. Jij vindt dus? Jij voelt dus?
5. Vraag om feedback van anderen op het functioneren van de persoon. Welke feedback krijg je regelmatig?
6. Gebruik wat er tijdens de coaching gebeurt. Breng je eigen gevoelens in. Let op lichaamshouding en stemgebruik. Kijk wat de persoon met jou doet. Let op zelfsturing. Kijk of het in het ontwikkelingsthema valt.
7. Breng op enthousiaste wijze andere mogelijkheden ter sprake. Zo attendeer je de persoon op andere mogelijkheden. Zou het niet geweldig zijn om een leidinggevende te zijn, die geliefd is?
8. Maak het coachingskader duidelijk. Zeg: Ik los geen problemen op. Ik bekijk de rol van je persoonlijk functioneren. Ik help je om je functioneren te verbeteren. Als dit allemaal niet werkt, kun je de coaching zelf ter discussie stellen.

### 2.3. Spoor overtuigingen en waarden op

Coach op de persoon, niet op het gedrag. Ga na welke persoonlijke factoren belemmerend werken en welke bevorderend zijn.

Het persoonlijk onvermogen van iemand kun je onderzoeken door naar zijn project te kijken. Let erop of iemand de juiste technische vermogens bezit. Pas als er een persoonlijk onvermogen is, komt coaching om de hoek. Ga op zoek naar persoonlijke hindernissen.

#### De persoonlijkheidsfactoren in kaart brengen.

Met het model van Dilts (1996), de psycho-logische niveaus of de neuro-logische niveaus, kun je persoonlijke factoren in kaart brengen. Zie het als een ijsberg. Het idee is, dat je van bovenaf stuurt. Het is 'logisch' en alles boven gedrag is niet direct zichtbaar, het moet afgeleid worden en zit in de 'psyche'.



### Toelichting op het model 'De psycho-logische niveaus

1. De situatie: de omgeving waarin je bent.
2. De gedragingen: de uiterlijk zichtbare uitingen.
3. De vaardigheden: de talenten en hulpbronnen.
  
4. De overtuigingen: de denkbeelden.
5. De waarden: wat waardevol en belangrijk is.
6. De rollen: de wijze van functioneren.
  
7. De identiteit: het zelfbeeld, zoals je jezelf ziet.
8. De missie: je hoogste doel.

### Te gebruiken principes bij het coachen

1. Verschillende soorten projecten: Je kunt projecten onderscheiden naar niveau.
  - a. projecten met situaties (externe projecten) (1),
  - b. projecten met gedrag (het bijsturen van je gedrag) (2),
  - c. projecten om vaardigheden en kennis aan te leren (3)
  - d. projecten voor een persoonlijke verandering (4 - 8).
2. Verandering op één niveau heeft gevolgen voor andere niveaus.
3. Het algemene principe van verandering is het principe van stroomlijning
  - a. Veranderingen op hogere niveaus moeten verrijkt worden met veranderingen op lagere niveaus.
  - b. Projecten op lagere niveaus moeten aangevuld worden met processen op hogere niveaus.  
Nieuw gedrag is pas blijvend als het ondersteund wordt door een nieuwe attitude.
4. Veel persoonlijkheidsfactoren zijn onbewust aanwezig.  
Coachen maakt je bewust.
5. Veranderingsprocessen: verschillende snelheden op verschillende psychologische niveaus.  
Sommige zaken kun je onmiddellijk veranderen, andere dingen duren jaren. Veel mensen willen graag snel vooruitgang boeken. De kracht van de coach neemt toe als hij deze verschillende snelheden kan hanteren, waardoor de persoon zich op verschillende niveaus kan ontwikkelen.

### Hogere logische niveaus als hulpbron

#### De rol van overtuigingen (niveau 4)

Je denkkader, je overtuigingen liggen aan de basis van je gedrag. Voor een bepaald gedrag dien je de juiste overtuiging te hebben. Een 'mentaal model' of 'wereld model' is het geheel van overtuigingen van iemand. Elk 'mentaal model' is relatief. Met nieuwe overtuigingen is nieuw gedrag mogelijk.

#### De rol van waarden (niveau 5)

Een waarde is een soort norm, zo hoort het, zo is het altijd geweest. Waarden veranderen langzaam. Er kunnen waarden bijkomen. Waarden geven aan wat je belangrijk vindt.

#### Rolopvattig, algemeen zelfbeeld en levensdoel (niveau 6)

Als je ook dit in overeenstemming brengt met je gedrag raak je meer gestroomlijnd, beter innerlijk afgestemd.

### Gebruik een invulblad

Het model gebruik je door vragen te stellen aan de persoon en zo informatie te verzamelen. Je bediscussieert de antwoorden nog niet.

#### 1. Breng de verschillende onderdelen in kaart

Stel per niveau de volgende vragen.

##### Situatie:

- In welke situatie bevindt je je nu?
- Wat is er typisch aan deze situatie?

##### Gedragingen:

- Wat wil je doen in welke situatie?
- Welk gedrag vertoon je op dit ogenblik?
- Welk patroon zit er in je?
- Welk doel wil je bereiken?

##### Vaardigheden:

- Welke vaardigheden heb je op dit moment om je doel te bereiken?
- Welke vaardigheden moet je verwerven om je doel te kunnen bereiken?

##### Overtuigingen:

- Welke overtuigingen verklaren je huidig functioneren?
- Welke overtuigingen zijn belemmerend voor het verwerven van nieuw gedrag?
- Welke overtuigingen zijn ondersteunend om je doel te bereiken?

##### Waarden en normen:

- Welke waarden heb je nodig om je nieuwe gedrag te vertonen?
- Welke waarden en kwaliteiten wil je in de gewenste toestand behouden?
- Hoe wil je dat waarden samenwerken?
- Met welk opvoedingspatroon heeft de aanleiding te maken?
- Heb je het gevoel dat er een vorm van dwang zit achter het vertonen van ongewenst gedrag?
- Heb je het gevoel dat je iets niet kunt?

##### Attitude (combinatie vaardigheden, overtuigingen, waarden en normen):

- Vertoon je dit gedrag ook in andere situaties?
- Vertoon je dit gedrag spontaan?
- Sta je achter het vertonen van dit gedrag?

##### Rolopvatting, identiteit, zelfbeeld:

- Is het project een deel van jezelf?
- Wat beschouw je als het meest eigene van jezelf?
- Wat is volgens jou de relatie tussen wat er van je verwacht wordt en wie je bent?
- Hoe zie je jezelf? Maw. welk zelfbeeld heb je?
- In hoeverre wekt je zelfbeeld ondersteunend?
- In hoeverre werkt je zelfbeeld belemmerend?
- Komt dat wat je wilt leren overeen met wie je wilt worden?
- Vind je van jezelf dat je dit mag worden (of leren)?
- Is dat wat je nu overkomt typisch voor hoe jij jezelf ziet?
- Wat wil je precies doen met het doel dat je voor jezelf gesteld hebt?

##### Levensmissie:

- Wat is volgens jou het meest zinvolle in je leven om te doen?
- Ben je het waard om het te kunnen, te leren, te doen?
- Hoe zie je nu je persoonlijke levensdoel en in hoeverre heeft dat een gunstige invloed op een succesvolle uitvoering van dit project?
- Is dit project of dit thema verbonden met je diepste verlangens over je ontplooiing, je loopbaan en je zingeving?
- Kun je in dit project je ei kwijt?

## 2. Leg de relatie tussen gedrag en persoonlijke factoren

Stel vragen om de verschillende relaties tussen gedrag en persoonlijke factoren helder te krijgen.

- Bij situaties en waarden: Vraag: Wat is er de oorzaak van dat je dit hebt?
- Bij gedrag en overtuigingen: Vraag: Waarom is het belangrijk om dit te hebben?
- Bij gedrag en de waarde: Vraag: Welke betekenis zit er hierin?
- Bij waarden en het zelfbeeld: Vraag: Wat is de betekenis van opvallende gebaren, van opvallend gedrag, enz.

### **De K-W-techniek,**

Willen is kunnen. Men kan iets vaak al in een andere situatie, maar wil men dat ook in de huidige situatie toepassen? Bij kinderen lukt het wel te delegeren, waarom niet bij collega's.

#### Toepassing techniek

1. Intern model opsporen. Wat zijn je normen en waarden. (zie module 4).
2. Aantonen dat het een overtuiging is, geen gebrek aan vaardigheden.
3. Mentaal model in kaart brengen.
  - a. Alle concepten en overtuigingen van een persoon opschrijven.
  - b. Gebruik Aristotische logica (deel - geheel [X is een voorbeeld van A] en causale ordening [als X, dan A]). De logische orde heeft drie richtingen:
    - o naar boven (abstraheren naar groter geheel)
    - o naar beneden (concretiseren naar onderdeel of element)
    - o naar opzij (eenzelfde voorbeeld van)

Hierdoor ontstaat een relativering. Het is jouw zienswijze, jouw waarheid. Daardoor komt er bewegingsruimte voor andere perspectieven.

### **2.4 Exploreer het ontwikkelingsleergebied.**

Nu wordt je meer persoonsgericht en ga je het ontwikkelingsgebied in kaart brengen. We gebruiken de methode van het 'vrije onderzoek', naar gegevens vragen, over de persoon nadenken, naar patronen zoeken, uitvinden wat het meest typische is aan de persoon of zijn aanpak in denken, voelen en handelen. Hieruit ontstaat een ontwikkelpad. Dit kun je ook gebruiken als iemand maar een vage aanleiding heeft om naar een coach te gaan.

#### Gebruik 'ontwikkelingsgebied' als nieuwe vakterm

Spreek liever over jezelf ontwikkelen, over leren, dan over problemen. Persoonlijke ontwikkeling verloopt langs meerdere wegen. Wordt je bewust van het 'hier en nu'. Coachen is assisteren bij deze bewustwording. Creëer een plek waar je je 'thuis' voelt. Het is als een spiraalvormig web met diverse ontwikkelingsgebieden: werksituatie, sociale en familiale omgeving, waarden, overtuigingen, zelfbeeld, levensloop, vaardigheden, relaties, hobby's.

#### De co-constructie tussen persoon en project

De ontwikkelingscoach helpt de persoon zich te ontwikkelen. Wat is onze relatie met 'projectmatig werken' en 'onze persoonlijke ontwikkeling'.

1. Bekeken vanuit persoonlijke ontwikkeling. Projecten geven vorm aan veranderingen en ontwikkelingen. Projecten geven een structuur waardoor ontwikkeling beheersbaar en begrijpbaar wordt. Het 'Ik' stuurt.



2. Bekeken vanuit projecten. Projecten zijn resultaatgerichte actieplannen voor een bepaalde ontwikkeling.

Bij ontwikkeling zoek je de verandering in een andere richting dan bij een probleem. Bv. je fietspomp is zoek. De snelste oplossing voor je probleem is een nieuwe kopen. Een ontwikkelingsgerichte oplossing vanuit een vogelperspectief is om nu eindelijk eens de schuur grondig op te ruimen. Dan kom je nog veel meer tegen dan alleen je fietspomp. Soms ben je er nog niet aan toe je hele garage op te ruimen. Hier is de schuur een metafoor voor je geest. Soms moet je ook in je geest alles eens op een rijtje zetten.

#### Het proces van openen en sluiten

Het onderzoeken van je ontwikkelingsgebied is een belangrijke fase in het coachingsgesprek. Het is een emotioneel spel om co-constructief tot nieuwe inzichten te komen. In het Engels heet dit 'deframen' of 'ontkaderen', je ontwikkelt een nieuw kader. Je gebruikt een cyclische loop, er is een vertrekpunt, een opening en een eindpunt en dan nogmaals. Het vertrekpunt is het probleem, het openen brengt een frisse kijk (unfreezing, ploegen). Dan volgt het 'exploreren' met de volgende vaardigheden:

- Je weet waar je naar kunt vragen
- Je voelt welke info cruciaal is om naar te vragen
- Als je naar informatie vraagt, kun je de persoon tot zelfonderzoek en beweeglijkheid stimuleren
- Als je naar informatie vraagt kun je een intern beeld en gevoel vormen van waar het om draait (cognitieve empathie)
- Je kunt observeren wanneer de persoon positief geraakt wordt door je aanpak
- Je kunt vanuit de hoeveelheid informatie ofwel een kritisch element aanwijzen ofwel een synthese van patronen maken
- Je kunt in een interactief spel een thema vaststellen

#### Exploreren

Dit is de eerste stap in het coachingsproces: leegmaken, deconstrueren, zien wat er is, uit elkaar halen, verbindingen maken. Het is een soort ontdekkingsreis door een nieuw gebied.

#### Het exploreren heeft een aantal effecten:

1. Ontstaan van een wij-gevoel, een interactief proces met vooruitgang.
2. De persoon verlegt zijn aandacht, wordt open en kijkt anders. Des-identificatie.
3. Je werkt een onderzoeksgeest op bij de persoon, hij wordt nieuwsgierig en open.
4. De coach krijgt zelf voeling met het ontwikkelingsgebied van de persoon

#### Principes van exploreren:

1. Verzamel zo uitgebreid mogelijk informatie. Zo zie je eerder patronen.
2. Geef geen oordeel. Volg de persoon.
3. Begeleid je vragen met naïeve nieuwsgierigheid. Laat verwondering ontstaan.
4. Groepeer de informatie en leg verbanden. Vast samen en leg verbanden.
5. Volg je intuïtie. Wees gevoelig en ontvankelijk.
6. Kijk of de persoon je volgt in je vraagstelling. Gaat hij mee? Verbreedt hij zijn aandacht?
7. Toon niet te snel resultaat en geef niet geen adviezen.
8. Ga na of er hulpbronnen en positieve vermogens zijn. Bevestig de persoon in wat goed gaat.

### Cartogram, een checklist om informatie te verzamelen

Orden de informatie in een cartogram, een spiraalsgewijze notering (mind map methode). Orden de informatie in verschillende rubrieken. Het midden blijft leeg, daar komt het thema.

1. Het coachingskader. Verwachte resultaten. Uitslag van het evaluatieproces.
  2. Aanleiding
  3. Huidige toestand. Voorbeeld. Tegenvoorbeeld.
  4. Eerste doelomschrijving. Gewenste toestand.
  5. Verklaringen. Zelfbedachte oplossing.
  6. Analyse van acties. Resultaten van vroegere begeleiding.
  7. Contextfactoren. Levenssituatie. gedrag buiten het werk.
  8. Het persoonlijke verleden. Wat er aan voorafgaat. de persoonlijk biografie.
  9. Diverse feiten.
  10. Analyse van vaardigheden
  11. Persoonlijkheidsfactoren: overtuigingen, waarden en normen, attitude, rol, identiteit, zelfbeeld, levensmissie
  12. Niveau van zelfsturing.
  13. Observaties in het hier en nu. Relatie met de persoon.
- In het boek staan heel veel voorbeeldvragen.

## **2.5 Thematiseer het ontwikkelingsgebied**

### Kenmerken van het thematiseren

Wat is het meest typische in het ontwikkelingsgebied. Schrijf dit in alledaagse termen op. Dit is een tussenstop om te bepalen hoe je verder gaat. Je trekt voorlopige conclusies en komt tot een positief geformuleerd besluit, waarmee je verder kunt exploreren. Zo ontstaat een nieuwe zienswijze.

### De kenmerken van een ontwikkelingsthema:

1. Herkenbaar voor de persoon.
2. Ontwikkelingsgericht en positief.
3. Abstract geformuleerd. Het thema geeft een beeld (gestalt) en trekt de aandacht (attractor).
4. Van uitleg voorzien.
5. Voorlopig, tussenstop.

Inhoudelijke controlepunten bij een ontwikkelingsthema. Kijk of je op het goede spoor zit. Gebruik deze vier punten:

1. Wordt het thema herkend? Is er een aha-erlebnis? Komt er een inzicht?
2. Wordt de persoon enthousiast? Gaat hij iets doen? Wil hij zich ontwikkelen?
3. Verschilt het thema van de aanleiding?
4. Verschilt het thema van de verklaring van de persoon zelf?

### Valkuilen

Thematiseren is anders dan assessment of diagnostisering.

1. Breng conclusies niet zodanig, dat het proces stilvalt.
2. Trek geen voorbarige conclusies. Maak niet te snel zelf associaties.
3. Wacht niet te lang. Dan valt het proces stil.
4. Trek niet teveel conclusies ineens. Het is ongeloofwaardig en wordt te veel voor de persoon.
5. De coach wil perse iets mededelen. Dit werkt averechts.

6. Stel geen geheime diagnose. Een vooroordeel van de coach wordt door de cliënt gevoeld.
7. Stel geen versteende diagnose. Hou niet te lang vast aan een bepaalde conclusie

#### Het proces van thematiseren

Langzaam ontstaat er een beeld. Het is net een puzzel. Onderstaande stappen kun je als een spiraal weergeven met het ontwikkelingsthema in het centrum. Zie figuur blz. 117.

Stap 1. Opsporen van opvallende informatie: kernwoorden, typische lichaamstaal, gebaren, inhoudelijke eigenaardigheden

Stap 2. Samenvatten: structuur aanbrengen, belangrijke punten opsommen, groeperen, verbanden leggen. Vat vaak samen.

Stap 3. Veralgemeineren: kom tot rust om tot inzicht te komen. Volg je gevoelens en je ervaringen om de ander te begrijpen. Mogelijke vragen:

- Welk verbindend element houdt deze situatie in stand?
- Met welke actie kan de persoon vooruitgang boeken?
- Wat maakt dat de persoon geen bewegingsruimte heeft?

Stap 4. Controleren. Check het thema bij de persoon. Veranker het met een woord, metafoor of een zin.

#### Methoden om te veralgemenen en typeren

1. Laat de persoon het thema omschrijven. Stel algemene vragen (Pg. 119).
2. Empathiseer met de persoon. Als ik in jouw huid kruip.
3. Maak een vergelijking met jezelf. Zoek drijfveren.
4. Kijk vanuit een breder tijdsperspectief (zie vragen blz. 120).
5. Kijk vanuit het perspectief van de ander.
  - 5.1. Vanuit een vereenvoudigd perspectief
  - 5.2. Vanuit een vogelperspectief
  - 5.3. Vanuit een "waarderend" perspectief
  - 5.4. Vanuit nog andere perspectieven (kind, buitenstaander, concurrent grootvader, architect)
6. Ontdek het patroon in voorbeelden. Een patroon is een vorm, die herhaaldelijk terugkomt.
  - Vraag om voorbeelden. Kaal de kenmerken uit het voorbeeld. Doe dit een paar keer.
  - Analyseer de voorbeelden. Wat is het gemeenschappelijke. Wat zijn de overeenkomsten. Wat zijn de verschillen.
  - Veralgemeeniseer de voorbeelden. Waarvan is het een voorbeeld? Wat valt er op? Wat is typisch? Zoek naar onderliggende patronen.

#### Terreinen van gedragsbeschrijving

Als je naar voorbeelden vraagt, kun je de volgende indeling aanhouden.

- Geef drie voorbeelden binnen je huidige functioneren?
- Geef drie voorbeelden los van het probleemgebied?
- Geef drie voorbeelden van mislukte acties?
- Geef drie voorbeelden van tegenvoorbeelden (wel succesvol/niet mislukt).

7. Verwijs naar existentiële en culturele thema's.

Veel thema's komen vaker voor. Thema's bevatten vaak tegenstellingen en zijn dualistisch geformuleerd. Zie pg. 128 voor nog meer voorbeelden.

- verbonden - alleen
- man - vrouw
- ordelijk - chaotisch
- intelligent - dom
- rijk - arm
- vrij - gebonden

8. Gebruik typerende begrippen

Kennis uit de psychologie helpt om een patroon te benoemen. Enkele voorbeelden:

- Je bent eigenlijk reactief en niet pro-actief. Je wacht vaak af.
- Dit lijkt op de relatie tussen een ouder en een rebels kind.
- Je ergert je aan slordigheid.
- Je hebt behoefte aan erkenning en status.

Het 'Model van metaprogramma's' uit NLP helpt om attitudes en vaardigheden te bepalen. Metaprogramma's zijn patronen, die op een algemener niveau in een persoon herkenbaar zijn:

- Bereikgericht en vermijdingsgericht
- Opties en procedures
- Interne en externe referentie
- Interne en externe aandacht
- Overeenkomsten en verschillen
- Concreet en abstract
- Gedetailleerd en algemeen
- Pro-actief en reactief
- Verleden, heden, toekomst
- Visueel, auditief en kinesthetisch (lichamelijk)
- Geassocieerd en gedissocieerd
- Willen, kunnen, moeten
- Mensen, dingen, omgeving, activiteiten en informatie
- Extrinsieke en intrinsieke motivatie

9. Maak een koppeling met de levensloop

Koppel het thema aan een bepaalde fase in iemands levensloop. Dit helpt om te de-problematiseren en te relativeren.

- Kindertijd: vertrouwen
- Pubertijd: erkenning van persoonlijke kwaliteiten
- Adolescentie: identiteit
- Jongvolwassenen (tot 40 jaar): intimiteit
- Middelbare leeftijd (tot 60 jaar): productiviteit
- Ouderdom (vanaf 60 jaar): integriteit

10. Zoek de vooronderstellingen, metaforen en verhalen

Een vooronderstelling is iets wat aanwezig moet zijn om iets anders (gedrag) mogelijk te maken.

Een metafoor is een bepaald beeld, waarmee een onderwerp een speciale betekenis krijgt.

Een verhaal is wat een persoon vertelt over het verloop en de samenhang van alle elementen.

11. Bekijk het niveau van zelfsturing

Er dient harmonie te zijn tussen de verschillende eigenschappen, capaciteiten of kernkwaliteiten, die iemand heeft. Als er geen goede interne afstemming is, kunnen er conflicten ontstaan. Hier een aantal vormen van interne organisatievormen.

1. Eenzijdige investering. Een eigenschap heeft voor- en nadelen. Bv. Iemand kan goed planmatig organiseren, maar is niet flexibel.

Ontwikkeldoel: hoe vind je het juiste evenwicht tussen een strakke planning en flexibiliteit.

2. Onderdrukking. Één eigenschap wordt benadrukt, de andere staat in de schaduw en wordt onderdrukt. Bv. Iemand is volgzzaam, maar raakt daardoor gestrest.  
Ontwikkeldoel: Nagaan waardoor de stress komt en hoe je stress kunt voorkomen en oplossen.
3. Discriminatie. Twee eigenschappen staan in conflict met elkaar. Het lukt niet om ze te laten samenwerken. Dit werkt verlamdend. Bv. Iemand vindt zowel het resultaat als de relatie belangrijk.  
Ontwikkelingsdoel: hoe kun je beide laten samenwerken.
4. Polariteit, conflict. Een eigenschap wordt belemmerd door een ander deel, dat als ongewenst ervaren wordt. Er is iets wat je tegenwerkt.  
Ontwikkeldoel: Het ongewenste deel ombuigen tot een neutrale factor

In positieve gevallen wordt de interne harmonie in stand gehouden door de volgende wetmatigheden.

1. Alle eigenschappen behoren positief en open tot het geheel. Niets wordt onderdrukt, uitgestoten of als negatief bestempeld.
2. Eigenschappen worden aangevuld met complementaire eigenschappen. Dit is positief verrijkend.
3. Het 'sturend Ik' regelt de samenwerking tussen de eigenschappen.

#### 12. Duid het thema als opvoedingspatroon

Mensen herkennen een patroon gemakkelijker in relatie tot hun opvoeding. Soms kan dit de oorzaak van hun huidige gedrag zijn. Sommige patronen kunnen als jong kind opgedaan zijn en diep verankerd zijn. Door bewustwording, ontwikkeling en zelfsturing kun je nieuw gedrag aanleren.

### **Module 3. De stappen in een coachingsgesprek: reflecteer over de aanpak**

In deze module wordt uitleg gegeven over de 13 stappen van het tweesporige coachingsgesprek.

1. Verifieer en schep het coachingskader
2. Beluister de aanleiding
3. Stem af op de wijze van zelfsturing en op de manier waarop de persoon gecoacht wil worden
4. Exploreer het ontwikkelingsgebied
5. Bepaal het soort proces
6. Thematiseer het ontwikkelingsgebied
7. Bepaal het niveau van zelfsturing
8. Formuleer het werkdoel
9. Koppel het werkdoel aan bijkomend doel op het niveau van zelfsturing
10. Vraag naar evidenties en geloof in vooruitgang
11. Doe interventies
12. Ontwerp projecten en sluit af
13. Consolideer het resultaat van de coaching

### 3.1 Coachen op twee sporen

In een case met Mia komen de volgende aspecten aan de orde.

1. Aanleiding tot coaching: Geen kritiek kunnen ontvangen.
2. Ontwikkelingsgebied: Er is vooral motivatie voor de cliënten, maar ook dat de erkenning van onvolmaaktheid moeilijk is. Er is een onveilig gevoel.
3. Ontwikkelingsthema: Zelfaanvaarding, onvolmaaktheid mag, leren mag, zich veilig voelen.
4. Werkdoelen: Gevoel van gebrek aan zelfaanvaarding onderzoeken, controle op rustig blijven, informatie uit feedback halen.
5. Interventies: Sponsoring, Extern voorbeeld van iemand die kritiek kan ontvangen.
6. Projecten: Technieken oefenen om rustig te blijven, leren filteren op informatie, naar collega's luisteren.
7. Monitoring.

Speciale aandachtspunten in het gesprek met Mia zijn:

1. De start. Opzetten van een coachingskader. Een zin kan al genoeg zijn.
2. De zijsprong naar zelfsturing en de wijze van coachen.
3. Thematisering en interventie. Het gebruik van informatie.
4. Thematisering in verschillende stappen.
5. Exploratie en thematisering scheppen een voorwaarde om vooruit te gaan.
6. Komen tot inzicht. Feedback is informatie, geen evaluatie en geen beoordeling.
7. Inzicht omzetten in ervaring. Dit is het doel van coaching.

#### 3.1.1 Coaching en het niveau van zelfsturing

Zelfsturing is de vaardigheid jezelf te leiden en te volgen. Hiervoor is nodig: zelfkennis, daadkracht en aanvoelen wat goed is en wat niet. De daadkracht is nodig om intenties om te zetten in projecten. De wijze waarop is ook belangrijk: liefdevol en mensvriendelijk.

#### Redenen om aandacht te besteden aan zelfsturing

1. De persoon moet het zelf doen. De persoon moet willen zichzelf te helpen. De coach helpt inhoudelijk (bij het ontwerp van het project en de uitvoering van het project) en bij het vergroten van de zelfsturing.
2. Ter bevordering van de sfeer tijdens het gesprek. Door te reflecteren hoe je iets doet, ontstaat metacognitie (een overzicht van de kennis). Mensen reflecteren graag over zichzelf. Geef ze hiervoor de ruimte.
3. Ten behoeve van het modelleren. Vraag de persoon hoe hij zichzelf stuurt. Gebruik dit om hem iets te leren.
4. Uit professionele noodzaak. Hoe groter de zelfsturing, hoe groter het effect van coaching. Zie de volgende formule:

Effectiviteit = <u>Bekwaamheid</u> van de coach X niveau van <u>Zelfsturing</u> van de persoon
---

Leid de persoon goed op. Opvoeding en vorming zijn belangrijker dan coaching en therapie. De persoon moet wel aan zichzelf willen werken. Anders moet je hem misschien weigeren.

5. Ten behoeve van het persoonlijk functioneren. Blokkades, groei in emotionele intelligentie kunnen redenen zijn voor coachin.

### 3.1.2 Een coachingsgesprek op twee sporen

Het probleem oplossingsmodel werkt met de fasen:

- Vaststellen en analyseren van het probleem;
- Diagnose;
- Opstellen en plannen acties (actieplan);
- Uitvoeren en monitoren acties
- In coaching wordt naast het oplossen van het probleem ook de mate van zelfsturing op een hoger niveau gebracht. Beide zijn belangrijk. Als je wilt coachen op ontwikkeling en groei dienen er vier aspecten te worden toegevoegd aan de probleem oplossende aanpak.
  1. Werk in een leer en ontwikkelingskader. Je kunt elk onderwerp gebruiken om een coachend gesprek te starten. Herkader het probleem als een mogelijkheid. Breng een relatie aan tussen de aanleiding en het persoonlijk functioneren.
  2. Werk interactief en ervaringsgericht. Zie de fasen als interventies, die bijdragen aan een vloeiend proces van inzicht en verandering.
  3. Voeg de fase van interventies toe. Gebruik interventies om met bepaalde acties bepaalde effecten te bereiken. Na thematisering werk je zo het werkdoel verder uit en voeg je hulpbronnen toe om de persoon emotioneel en mentaal beter te wapenen.
  4. Vraag naar de zelfsturing. Er zijn twee extra doelen. 1. Het ontwikkelingsaspect (via thematisering) en het reflectieaspect (methodiek voor bevordering van zelfsturing).

N.B. Elk model is een leerinstrument, een ideaalmodel, geen dogmatiek of procedure.

#### Gebruik een 'metaspoor' om te reflecteren

Met een 'metaspoor' kijk je naar aspecten 'boven', 'naast' of 'buiten' de inhoud. Gebruik dit om de aandacht op zelfsturing te richten en de mate van zelfsturing te bepalen. Het doel is meer zelfsturing. Zo kun je door reflecteren de persoon meer bewust maken.

#### Twee sporen

1. Het structureren en begeleiden van het ingebrachte onderwerp.
2. Het begeleiden van de manier waarop de persoon met het onderwerp omgaat. Meestal ligt de nadruk vooral op de inhoud. Met het metaspoor gebruik je een deelcompetentie van zelfsturing om zelfsturing te bevorderen.

<b>Coachingskader</b>		<b>1</b>
<b>Inhoudelijk spoor</b>	<b>Metaspoor (vragen naar reflectie en zelfsturing)</b>	
<b>2</b>	Aanleiding	1. Hoe stuurt hij zichzelf het liefst? 2. Hoe laat hij zich succesvol coachen? <b>3</b>
<b>4</b>	Ontwikkelingsgebied in kaart brengen	3. In welk ontwikkelingsmodel denkt hij? 4. Waar bevindt hij zich in zijn ontwikkelingsproces? Wat heeft hij nodig om verder te komen <b>5</b>
<b>6</b>	Thema	5. Waarom kan hij zichzelf niet leiden, coachen of volgen? <b>7</b>
<b>8</b>	Werkdoel	6. Welk doel voor zelfsturing heeft hij? 7. Hoe wil hij verder geholpen worden? <b>9</b>
<b>11</b>	Interventies	8. Hoe weet hij dat hij vordert? 9. In hoeverre geloofd hij in vooruitgang? <b>10</b>
<b>13</b>	Besluiten, Projecten, Afspraken	10. Hoe gaat hij het proces verder aanpakken? 11. Wat verwacht hij verder van de coach? 12. Wat heeft hij geleerd over zelfsturing? <b>12</b>

Gebruik dit schema in het tweesporenmodel.

- De linkerkolom bevat de inhoudelijke fasen over het persoonlijk functioneren. Je coacht de persoonlijke ontwikkeling.
- De rechterkolom bevat twaalf manieren om te reflecteren. Je coacht zelfreflectie.
- De twee sporen zijn vervlochten. Je kunt elk moment switchen van spoor.

### 3.2 De dertien stappen in het coachingsgesprek

Stap 1, 2, 3: Coachingskader: verifieer, aanleiding, wijze van zelfsturing en aard van coaching.

Stap 4, 5, 6, 7: Ontwikkelingsgebied: exploreer, bepaal proces, thematiseer, niveau van zelfsturing.

Stap 8, 9, 10: Werkdoel: formuleer, koppel met zelfsturing, bepaal evidenties en geloof.

Stap 11, 12: Interventies: Ontwerp projecten, consolideer resultaat.

#### 3.2.1 Stap 1: Verifieer en schep het coachingskader

Het coachingskader bevat alle voorwaarden, die een gesprek coachend maken. Hou het coachingsgesprek los van andere activiteiten. Het is de basis voor een coachende gespreksvorm en bepaalt de houding van beide partijen. Tijdens het coachingsgesprek ben je coach, geen manager, vriend of kennis.

Twee sporen in het coachingsgesprek:

1. het structureren en begeleiden van ingebrachte onderwerpen (inhoudelijk spoor)
2. het begeleiden van de manier waarop de persoon met het onderwerp omgaat (metaspoor) zie figuur pag. 183

#### 1. Tijd, ruimte en materiële schikking

Maak duidelijk dat dit coaching is. Er is een afspraak, een tijd, een plaats, geen afleiding, mobiel uit, passende omgeving, passende kleding.

#### 2. Markeerders

Straal het gedrag van een coach uit.

- Let op je lichaamshouding, zit voorovergebogen, spreek langzamer, kijk met aandacht, luister actief.
- Maak passende gebaren.
- Maak passende opmerkingen. 'Heb je even tijd?, Laten we gaan zitten?'
- Als je afsluit sta je op en loopt naar de deur.
- Kijk bij groeten de ander net iets langer in de ogen.
- Maak een nieuwe afspraak in de agenda.
- Laat betalen als afsluiting.

#### 3. Sociale beeldvorming

Onderzoek welk beeld de persoon van coaching heeft.

- Beeld van de organisatie: gespreksduur, aantal sessies, hoe vaak.
- Beeld van de bedoeling: onderwerpen, vooruitgang, reden.
- Beeld van gedrag: de persoon denkt na en is actief tussen sessies, de coach vraagt, luistert en begrijpt.

Marketing: kaartje, presentatie, stel je op de juiste manier voor: 'Ik ben ontwikkelingscoach'.



Soorten coach: technisch coachen is bekend. Van iemand persoonlijk op ontwikkeling coachen heeft men nog geen beeld.

#### 4. Aansluiten bij andere organisatieprocessen

De persoon moet weten wat coaching is en bereid zijn om aan zichzelf te werken. Dit moet aan het begin van het gesprek gecheckt worden. In een bedrijf moet het passen binnen de bedrijfsstructuur.

#### 5. Gebruik van contracten

Maak goede afspraken over: duur, aantal, prijs, thema, doel en inzet (huiswerk).

### **3.2.2 Stap 2: Beluister de aanleiding**

Soms zoekt iemand bewust coaching. Soms komt de oorzaak van buiten (relatie, leidinggevende). De aanleiding is niet het thema of de vraag. Stel vragen om de aanleiding duidelijk te krijgen. Zie de vraag van de persoon als een verzoek om hulp, dat nader onderzocht moet worden. Ga op zoek naar het ontwikkelingsthema of het leerpunt.

Onthoud de aanleiding, die heeft drie functies: 1. Gebruik als leidraad, 2. Gebruik als meetpunt voor vooruitgang, 3. Bij de afronding om terug te kijken.

Er worden vijf verschillende aanleiding onderscheiden.

#### 1. Aansluitend op een vraag of probleem: de aanmelding

Bij een vraag van iemand is er een keuze: antwoorden of ombuigen tot een exploratie. Coaching is gewenst als je denkt dat er meer achter de vraag zit, als de manier van probleemoplossen verbeterd moet worden, als er blinde vlekken zijn, als er te weinig zelfsturing is of als er hinderlijke overtuigingen zijn. Dit is de coachingsreflex.

Brugtechnieken om een vraag om te buigen tot coaching.

- Wat is de aanleiding voor deze vraag? Wat heeft een rol gespeeld? Wat is precies de vraag achter je vraag?
- Wat is er allemaal al gebeurd? Hoe kijk je daar tegenaan? Wat heb je al geprobeerd? Wat werkte wel en wat niet?
- Wat verwacht je van mij? Wil je tips om zelf uit te werken of wil je gecoacht worden.
- Voel je je hulpeloos? Zullen we er eens samen naar kijken?
- Je bent uitgeput. Je gelooft er niet mee in. Hoe ga jij er nu mee om?
- Wat zie je als een persoonlijke uitdaging?

Zoek naar een patroon. Neem de houding van coach aan. Kijk vanuit een metapositie. Activeer de onderzoeker in jezelf. Straal rust uit. Gebruik momenten van stilte.

#### 2. Aansluitend op toeval

Mogelijke vragen om door te vragen:

- Wat precies lokt bij jou een emotie uit? Wat is jouw aandeel?
- Wat heeft dit met jou te maken? Wat spreekt je aan?
- Sluit dit aan bij iets waar je mee bezig bent?
- Wat raakt je precies hierin?

Let op aanleidingen om door te vragen.

### 3. Aansluitend op de feedback die je geeft

Geef feedback neutraal. Doe het niet als je geïrriteerd bent. Zorg ervoor dat je feedback aankomt en de persoon de informatie herkent om zich mee te ontwikkelen.

Toon bezorgdheid, begrip of aanvaarding. Dan zal de persoon zich meer openstellen. Mogelijke vragen,

- Vind je het interessant dat te horen? Wat is voor jou nuttig in de feedback?
- Herken je dat? Hoe zie je dat? Is dit typisch voor jou? Wat zegt dat over jou?
- Kun je hier iets mee? Kun je me helpen om dat beter te begrijpen?

Na de feedback volgt de brug.

- Hoe komt het dat je de doelstelling niet haalt?
- Wat is kenmerkend in je huidig functioneren dat je de doelstellingen niet haalt?
- Hoe moet je functioneren om de doelstellingen te halen?
- Wat is de oorzaak van deze beoordeling? Wat denk je zelf dat je moet leren?

Veel mensen hebben al wat zelfinzicht. Met deze vragen komen ze ook tot zelfwerkzaamheid.

### 4. Aansluitend op agendapunten

### 5. Aansluitend op een kennismaking

Met een coachingsgesprek kun je veel dieper kennismaken.

- Wat vind je belangrijk? Waar ben je mee bezig?
- Wat wil je bereiken? Ben je aan het leren, en zo ja wat"?
- Wat is je probleem? Wat is je uitdaging?
- Waaraan kunnen we werken? Waaraan wil je werken?
- Waar heb je een hekel aan? Wat zijn je kwaliteiten? Wat je valkuilen?

### **3.2.3 Stap 3: Stem af op de wijze van zelfsturing en de manier waarop de persoon gecoacht wil worden.**

Dit is de eerste stap op het metaspoor. Een belangrijke stap om te ontdekken hoe de persoon begeleid wil worden. In een gesprek kiest de coach de houding die bij dat moment past uit een heel repertoire aan houdingen.

#### Methodiek van afstemming, twee zaken.

1. Hoe stuurt de persoon zichzelf? Vraag indirect.
  - Kun je een voorbeeld geven van iets wat je succesvol hebt aangepakt?
  - Kun je een voorbeeld geven van iets wat je aan jezelf verandert hebt?Vat de kenmerken van het antwoord samen .
  - Welke hulpbronnen bezit je? Wat zijn je talenten?
  - Wat doe je als je vooruit wilt komen?
  - Wat is typisch aan je oplossings- of leerstrategie?Kijk hoe de attitude tav. leren, veranderen, ontwikkelen is.  
Vraag je af, wat het niveau van coachbaarheid is.
2. Hoe wordt de persoon succesvol gecoacht? Ook hier, zoek indirect via de ervaringen van de persoon.
  - Ben je vroeger al eens succesvol geholpen? Voorbeeld?
  - Zijn er nog andere factoren belangrijk voor je om geholpen te worden?
  - Wanneer vind je dat je geholpen bent?
  - Wat betekent 'helpen' voor jou?
  - Hoe kijk je tegen een coach aan? Wat verwacht je van mij? Wat verwacht je van coaching? Wat denk je nodig te hebben? Waarmee kan ik helpen?

Trek je conclusies:

- Sommige mensen sturen zichzelf door: een plan te maken, inzicht te krijgen, oorzaken op te sporen, veel uit te proberen, iemand anders om hulp te vragen.
- Sommige mensen worden goed geholpen door iemand die: sponserend is, geen advies geeft, deskundig overkomt, mensgericht is, integer, feedback geeft, direct en open is, monitor is, concrete tips geeft.

Soms wordt je conclusie niet goed opgepakt. Ga dan na wat wel aansluit.

- Een advies helpt niet. Er is meer nodig.
- Laat dit probleem los. Kijk wat je zou kunnen leren?
- Kijk op lange termijn. Hoe wil je je de komende vijf jaar ontwikkelen?
- Je moet zelf gemotiveerd zijn. Ben je bereid zelf actie te ondernemen?

### **3.2.4 Stap 4: Exploreer het ontwikkelingsgebied (zie module 2)**

Terug naar de inhoud. Dit is zo belangrijk, dat het in module 2 uitgebreid behandeld is. De coach stelt indirecte vragen. De coach koppelt de aanleiding aan een persoonlijk ontwikkelingsthema. Achter elk onvermogen, achter elke aanleiding schuilt een ontwikkelingsthema. Om dat te ontdekken is exploreren en thematiseren nodig.

### **3.2.5 Stap 5: Bepaal het soort proces**

Ga na wat voor soort verandering de persoon nastreeft. Er zijn twee vragen.

#### 1. Hoe denkt de persoon over zijn proces/project?

De persoon heeft vaak wel een idee over zijn proces.

Het proceskader is het model waarmee de persoon zijn proces of project structureert. Er is altijd een begin, een midden en een einde. Er zijn vier soorten processen (zie ook paragraaf 2.2) te onderscheiden naar persoonlijke betrokkenheid.

1. Situationele verandering,
2. Gedragsverandering,
3. Verwerving van kennis en vaardigheden,
4. Veranderingen van overtuigingen, waarden en identiteit (persoonlijke veranderingen).

Het is vrij gemakkelijk te zien aan welk veranderingsproces de persoon denkt. Ofwer een situatie of gedrag moet veranderen, ofwel hij wil iets leren, ofwel er zijn persoonlijke veranderingen.

De coach kiest het proceskader. Hij kijkt daarbij naar drie factoren.

1. Wat is het meest wenselijk voor het onderwerp?  
Kijk naar wat de voortgang van het project belemmert.
2. Wat is de voorkeur van de persoon?  
Sommige personen hebben een duidelijke voorkeur of afkeur van een bepaalde benadering.
3. Wat is de voorkeur van de coach?  
Soms heeft een coach een voorkeur, soms niet.

## 2. Op welk punt bevindt de persoon zich in zijn ontwikkelingsproces

Hier gaat het om te bepalen hoever de persoon al gevorderd is. Om dat te doen heb je drie zaken nodig.

- Een model met het verloop van het proces.
- Een observatie waar de persoon staat in het proces.
- Weten welke interventies nog nodig zijn.

Module 4 gaat over hoe je met een proceekader moet werken.

### **3.2.6 Stap 6: Thematiseer het ontwikkelingsgebied**

- Gebruik bij thematiseren een bepaald woord (een anker), dat je in de loop van het gesprek kunt herhalen. Neem bij voorkeur een woord wat de persoon zelf gebruikt heeft.
- Herhaal de thematisering een paar keer. Zo consolideer je en sluit je deze fase af.
- Zie ook de opmerkingen over thematiseren in paragraaf 3.2.4.

### **3.2.7 Stap 7: Bepaal het niveau van zelfsturing**

Het gaat nu weer over het metaspoor. Sommige mensen pakken het direct op en werken goed mee. Anderen lopen vast. Ze kunnen niets met wat je zegt. Soms hebben ze onvoldoende vaardigheden, soms hebben ze weerstanden.

Naast de inhoudelijke bijdrage moet ook de zelfsturing voldoende zijn. Ook het werken aan zelfsturing kun je thematiseren. Zie module 5 voor verschillende niveaus van zelfsturing. Hiermee kun je bepalen op welk niveau de persoon zich bevindt.

Vragen zijn:

- Wat denk je over je aanpak tot nu toe? Waarom kun je het niet zelf oplossen?
- Hoe komt het, dat deze activiteiten, dit project, niet tot een goed einde kunt brengen?

Observeer ook wat er in het hier en nu tussen jou en de persoon afspeelt. Volgt hij wat je zegt? Zijn er weerstanden?

### **3.2.8 Stap 8: Formuleer het werkdoel**

Het werkdoel zet het thema om in een doel. Het werkdoel geeft aan wat je in de volgende stappen van je project wilt aanpakken. Het werkdoel is anders zijn dan het aanvankelijke doel. Dat komt door de thematisering. Het werkdoel is meer gepersonaliseerd, is emotioneler. De persoon is meer betrokken en enthousiaster. Het werkdoel is een gemotiveerd besluit om aan iets te werken, iets te leren, iets te veranderen, tot actie te komen. Er is verwachting, hoop en nieuwsgierigheid, heel anders dan de eerste doelformulering.

Nuttige vragen zijn:

- We hebben dit nu vastgesteld. Welk doel wil je formuleren?
- Op welke wijze wil je hieraan verder werken?
- Wat wil je daar nu mee doen. Wat wil je nu leren? Waaraan wil je gaan werken?

Het werkdoel kan een afsluiting zijn of een uitnodiging om verder te exploreren. Soms lukt het niet om een persoon tot een positief geformuleerd project te brengen. Je kunt dan het volgende vragen.

- Wil je onderzoeken of je er nog iets aan wilt doen?
- Heb je voldoende geloof in verhandelbaarheid een leerbaarheid om een doel te formuleren?

### **3.2.9 Stap 9: Koppel het werkdoel aan een bijkomend doel op het niveau van zelfsturing**

Sommige zaken kun je pas oplossen als je leert hoe je ze moet oplossen. Mogelijkheden zijn: leren leren, leren veranderingen systematisch aan te pakken, meer inzicht krijgen, meer controle krijgen, harmonieuzer worden, gefascineerd raken, je attitude leren veranderen. Als je leert hoe je iets aan moet pakken, kun je dat in de toekomst ook in andere situaties gebruiken.

Monitor tussentijds:

- Wil je verder exploreren?
- Wil je hier liever afronden?
- Wil je advies van mij?

### **3.2.10 Stap 10: Vraag naar evidenties en geloof in vooruitgang**

#### 1. Hoe weet je of je vorderingen maakt?

De coach helpt bij het formuleren van scherpe criteria door de persoon zelf.

Vragen om geboekte vooruitgang te meten.

- Waarom zeg je dat je al een beetje succesvol bent?
- Welke vooruitgang heb je geboekt?
- Welk verschil in gedrag is er tussen nu en vier maanden geleden?

Vragen over toekomstige vooruitgang.

- Hoe weet je aan het eind van het gesprek of je er iets aan gehand hebt?
- Wat moet er gebeuren, zodat je bij de volgende sessie zegt, dat je een beetje vooruitgang geboekt hebt?
- Hoe weet je dat je in de buurt van je doel komt?
- Hoe kunnen andere mensen zien, dat je je doel bereikt hebt?

#### Binaire houding, 'ja' of 'nee' houding.

Mensen denken vaak in alles of niets. Ze zien alleen vooruitgang als je bij het einddoel bent. Zien hoever je onderweg bent, is veel moeilijker.

#### Niet-verifieerbaar

Stel de criteria niet te hoog. Ze moeten binnen overzienbare tijd en moeite te realiseren zijn.

- Let op kleine vorderingen. Let op nieuwe mogelijkheden.
- Let op gevoelens van voldoening en vooruitgang tijdens de coaching.
- Let op inzicht. Let op een andere houding tot de problematiek.
- Let op positieve feedback van anderen. Let op onaangename kenmerken, die mogelijk op vooruitgang wijzen. Irritatie vanwege gebrek aan actie, te radicale gedragsverandering, een terugval, een tijdelijk succes.

#### 2. Het geloof in vooruitgang.

Soms hebben mensen weinig geloof in vooruitgang. Diep in hun hart geloven ze niet dat het zal lukken. Vaak is er heel weinig zelfvertrouwen.

Om hier achter te komen, kun je de volgende vragen stellen.

- Geloof je dat je vorderingen zult maken? Geloof je dat je het waard bent om succes te hebben? Geloof je dat je het zelf in de hand hebt?
- Heb je er vertrouwen in, dat je je zult ontwikkelen?

Kijk goed of de persoon echt meent wat hij zegt. Onderzoek of er nog iets anders is. Daar kun je dan aan werken. Je kunt ook het geloof in vooruitgang op een schaal van 1 tot 10 laten uitdrukken. De 'scaling methode'. Je kunt dan vragen, wat er nodig is om een punt hoger te komen.

### **3.2.11 Stap 11: Doe interventies**

De exploratie en thematisering zijn de belangrijkste bijdragen van de coach. Ze kosten veel tijd. Als dat goed lukt, kan de persoon weer even vooruit. Soms kunnen er bijkomend interventies nodig zijn. Door interventies verander je gedachten, gevoelens of gedrag van de persoon. Zie module 4.

Vaak gebruikte interventievormen zijn:

- Het intern model (eigen succeservaring of tegenvoorbeeld)
- Het extern model (een voorbeeld uit de omgeving)
- Een evocatie van het gewenst functioneren (een oproepen van beelden van mogelijk gedrag van de persoon)
- De eigen ervaring van de coach
- Een levendige voorstelling van een nieuwe ondersteunende zienswijze
- Een provocatieve ontkrachting van een belemmerende overtuiging
- Het geven van adviezen, feedback, metaforen
- Uitleg van visies binnen wetenschap, filosofie en antropologie
- NLP-techniek (hele verzameling op zich)
- Een planning voor het opbouwen van kritische massa
- Een klein rollenspel. Een demonstratie van iets
- Het in kaart brengen van de competentie enz.

### **3.2.12 Stap 12: Ontwerp projecten en sluit af**

Enkele richtlijnen voor het ontwerpen van projecten.

1. Formuleer doelen die beginnen met 'Ik wil..., Ik wil niet meer...'
2. Onderzoek het landschap waarin het project uitgevoerd zal worden. Ontwerp diverse scenario's bij onvoorspelbare factoren. Kom met een strategie bij mogelijke hindernissen.
3. Brainstorm over acties en stel tijdsplan op
4. Voer het plan uit
5. Evalueer het resultaat van acties
6. Stuur de aanpak bij

Na het project is de grote vraag: Zal de persoon actief verder werken aan zijn project. Als je twijfelt, kun je de opvolging maar beter systematiseren. Gebruik dan de volgende vragen.

- Hoe ga je je eigen proces verder aanpakken?
- Hoe ga je je eigen capaciteiten gebruiken?
- Hoe motiveer je jezelf?

Vraag ook naar de rol die de cliënt je toebedeeld.

Wat verwachtte je van mij? Wil je dat ik nog eens contact opneem? Wil je dat ik beschikbaar blijf? Wil je dat ik je vorderingen bewaak? Zullen we nu al een afspraak maken?

Consolideer ook de winst op het niveau van zelfsturing.

### **3.2.13 Stap 13 Consolideer het resultaat van de coaching**

Consolideer de winst. Dit is een krachtige techniek om systematisch vooruitgang te boeken. Consolideren is de verankering van de winst, zodat die ook onthouden zal worden. Je kunt consolideren door iets veel te herhalen, zodat het in het geheugen geprent wordt. De coach kan zelf ook bepaalde voortgang benadrukken.

Momenten om te consolideren

- Aan begin van een gesprek refereren aan vorige gesprekken
- De thematisering afsluiten met een opvallende zin, woord of gebaar
- Aan het einde kun je op een opvallend samenvatten en afsluiten
- Aan het einde van het gesprek kun je de winst vergelijken met begin (kapitaliseren van de winst)

De stappen van consolideren

1. Stel de verschillen vast. Let op wat de persoon meldt. Dat heeft een emotionele waarde.
2. Veranker de vooruitgang. Gebruik een woord of korte zin als anker en benadruk dat.
3. Herhaal de gebruikte uitdrukking. Door herhalen consolideer je het anker.
4. Controleer of de persoon zijn vorderingen bijhoudt.

## **Module 4. De fasen in het coachingstraject: volg de persoonlijke ontwikkeling**

### **4.1 Welgevormdheid van persoonlijke ontwikkeling**

#### Casus: Afvallen

Afvallen is niet gemakkelijk. Je verandert niet zomaar je gedrag. Er is heel veel zelfsturing voor nodig. Veel aandacht voor persoonlijke factoren is heel belangrijk, naast de gedragsverandering. Je moet hard kunnen zijn voor jezelf. Voor een dergelijk moeilijk project zijn er drie vragen belangrijk.

- Is dit wel het juiste project om mee te beginnen?
- Is het project op een welgevormde manier aangepakt?
- Welke persoonlijke factoren maken dat je niet verandert?

Om goed te kunnen afvallen moeten mensen eerst een positief zelfbeeld ontwikkelen. Hier dien je de eerste projecten op te richten. Hier komt de coach in beeld. De coach doet meer dan de diëtist, de specialist. De coach zorgt voor een persoonlijke verandering. In deze casus is het dieet een soort straf, terwijl het doel moet zijn juist liefdevol me jezelf om te gaan. Thema's zijn hier: het verlangen gezond te eten en het verlangen van zichzelf te houden. Dit kun je combineren door het dieet liefdevol aan te pakken.

- Aanleiding: Het dieet mislukt.
- Ontwikkelingsgebied: Ik straf mezelf met het dieet; Ik gun mezelf niets; Ik voel me een soort doos; Ik vecht tegen mezelf.
- Ontwikkelingsthema: Vriendelijk omgaan met mezelf; Voor mezelf zorgen; Mezelf graag zien.
- Werkdoelen: Vanuit liefde een dieet volgen; Prettige activiteiten starten.
- Projecten: Dieet; Met een vriendin uitgaan; Naar de film gaan; Liefdevol eten voor mezelf maken; Anderen aandacht geven.

Tijdens de coaching wordt de aandacht vooral gericht op positieve opbouwende zaken ipv. naar wat niet goed gaat. Ze wordt zich bewust van haar zelfbeeld en hoe het haar functioneren beïnvloedt.

Er zijn nu projecten mogelijk op drie niveaus.

- Gedragsproject: acties doen, nieuwe contacten leggen, cursussen volgen.
- Vaardigheden project: Aandacht richten op wat goed gaat; Omgaan met gevoel van leegte.
- Persoonlijke veranderingen: tevreden zijn over zichzelf als innerlijke heling; een ander zelfbeeld ontwikkelen (geen 'doos' maar een 'antilope').

Deze projecten versterken elkaar en zijn concreet.

#### Een coachingstraject houdt rekening met persoonlijke ontwikkeling

Een specialist als een diëtist geeft adviezen, monitoort en ondersteunt. Een coach kijkt ook naar de persoonlijkheid, zoals overtuigingen, zelfbeelden, opvoedingspatronen en trauma's. Een ontwikkelingsgerichte coach ziet problemen als kansen om iets te leren en achterliggende thema's te ontdekken. Persoonlijke verandering is altijd veel breder dan één project. Persoonlijke verandering duurt lang, is eigenlijk een levenslang project.



Deze module geeft een model om zicht te krijgen op hoe mensen leren en zich ontwikkelen. Er zijn drie soorten processen.

- Een proces om binnen een aantal maanden iets te leren.
- Een proces, waarbij de persoon zichzelf bijstuurt of verandert.
- Een proces van een persoon, die een leeftijdsgebonden ontwikkelingstaak doormaakt.

Wat kun je met dit model beginnen.

- Je kunt beter inschatten welke ontwikkeling parallel aan het project loopt.
- Je kunt persoonlijke ontwikkelingsprojecten ontwerpen.
- Je kunt het als sjabloon voor het coachingstraject gebruiken. Je kunt faseren en plannen.
- Je kunt inschatten in welke fase iemand zich bevindt.
- Je kunt procesverschijnselen leren zien en interpreteren.
- Je kunt interventies opzetten om het ontwikkelingsproces te bevorderen.

## 4.2 De fasen in het persoonlijk ontwikkelingsproces

De zeven fasen van het persoonlijk ontwikkelingstraject (zie ook figuur pg. 199).

1. Fase 1. Emotionele aansturing en bewustwording.  
Personaliseer, animeer, geef feedback, schep een hefboom.
2. Fase 2. Het mentale aspect aan het begin.  
Thematischeer, evoceer, beschrijf doelen, intern model, extern model.
3. Fase 3. De integratie van hindernissen.  
Bepaal en herkader hindernissen.
4. Fase 4. Het doorbreken van het patroon.  
Doe suggesties, motiveer, formuleer verwachtingen, bewaak de welgevormdheid.
5. Fase 5. De kritieke fase.  
Anticipeer op terugval, duid een eenmalige succeservaring.
6. Fase 6. De verbouwing van het geheel.  
Plan de oefenperiode, bouw kritische massa op, consolideer, vind een nieuwe vorm.
7. Fase 7. Naar bewuste competentie.  
Bepaal en duid signalen voor incubatie en assimilatie.

### 4.2.1 Fase 1: Emotionele aansturing en bewustwording

Elk ontwikkelingsproject start bij de motivatie om iets te veranderen. Vraag na wat de motivatie precies is, hoe dit verder opgebouwd kan worden en hoe diep de motivatie is.

#### Zorg voor een gepaste emotie

Emotie is nodig als motor, maar in gepaste mate.

Wat doe je als er te weinig emotie is.

1. Empathiseer, laat onderdrukte emoties boven komen.
2. Dien pijnprikkels toe. Geef feedback.
3. Genereer een droom. Dat geeft hoop op een goede toekomst.
4. Beschrijf de nadelen van nietsdoen.
5. Geef het goede voorbeeld. Laat zien dat het anders kan.

Wat doe je als er te veel emotie is.

1. Laat iemand zijn emoties ventileren door hem zijn geschiedenis te laten vertellen. Geef bevestiging.
2. Vraag naar de overtuigingen achter de emoties.
3. Laat de persoon de emoties vanuit een metapositie bekijken.
4. Empathiseer. Leef mee met het enthousiasme, maar temper het ook.

Motivatieladder

1. Enthousiasme, verliefdheid.
2. Verlangen, lange termijn droom
3. Ik wil daadkracht
4. Ongenoegen, woede
5. Apathisch, burn-out

Breng het onderwerp onder zelfsturing

Motivatie moet van binnen uit komen. Het 'Ik' moet iets willen.

Hoe vergroot je de 'ik'-betrokkenheid.

1. Stel persoonsgerichte vragen (zie module 2). Wees je bewust van je gedachten, gevoelens en wensen.
2. Formuleer verwachtingen.
3. Gebruik een suggestieve boodschap. Wees stimulerend en enthousiasmerend.
4. Leg uit, dat je je eigen wereld, waarin je leeft, zelf creëert.
5. Creëer betrokkenheid bij het project. Laat de persoon zien wat zijn inbreng is.

Structureer de emotie op een welgevormde manier

Maak onderscheid tussen 'vermijdingsgerichte emotie' en 'bereikgerichte emotie'.

Zorg voor een evenwicht tussen die twee. Maak dromen concreet. Richt je niet op het vermijden van iets. Probeer niet iets uit te bannen. Ga voor een gewenst doel, dat in het verlengde ligt en een verbetering is van de huidige situatie.

Kies voor de 'ecologisch welgevormde benadering': geef zowel de problemen als de wensen een plek. Zie het als twee aspecten van één geheel.

- Weet wat je niet wil.
- Weet wat je wel wil.
- Wees dankbaar voor alles wat er is, ook voor het ongewenste.
- Kies wat je wilt behouden en wat je wilt loslaten.

#### **4.2.2. Fase 2: Het mentale aspect aan het begin**

Mentaal betekent: wat denk je, wat voel je, wat beeld je je in, wat stel je je voor.

Denken is ervaren. Het lijkt alsof gedachten buiten onze ervaring staan en ervaringen beoordelen, maar het zijn ook zelf ervaringen. Een herinnering uit het verleden is een mentale constructie in het heden. Net als een beeld van toekomst. Mentale activiteit gaat voortdurend door.

De mentale ervaring is een innerlijke realiteit en als zodanig gelijkwaardig aan de uiterlijke realiteit, dat wat we waarnemen. Deze innerlijke realiteit noemen we virtueel. Mentale activiteit (denken, voelen, overtuigingen) is net zo belangrijk als uiterlijke activiteit (acties, handelingen, gedrag) in ontwikkelingsprocessen. Met fysieke acties en mentale processen kunnen we de kloof tussen de huidige en de gewenste toestand dichten. Ga systematisch na of je huidige toestand in overeenstemming is met je gewenste toestand. 80% van de benodigde verandering via een ontwikkelingsproces vindt plaats als mentale activiteit in de interne ervaringswereld. Verander eerst in gedachten, daarna pas in gedrag en acties. Stel je eerst voor hoe je wilt zijn, dat vergemakkelijkt de werkelijke verandering.

Formuleer doelen, die bijdragen tot het ontwikkelingsproces

- Doelen moeten SMART zijn (Specifiek, Meetbaar, Bereikbaar, Realistisch, Tijdgebonden)
- Positief bijdragen aan je ontwikkeling
- In het hier en nu stimulerend zijn
- Een motiverende emotie bevatten

Laat de persoon het gewenste functioneren beleven alsof het er als is

Veel mensen geloven in: Eerst zien, dan geloven.

Bij coaching veranderen we dit gezegde: Eerst de echte verandering 'in gedachten' zien, dan pas komt het geloven. De vooronderstelling hier is: Wat je denkt, dat ben je. Je kunt je voorstellen dat je afgevallen bent, gezonde longen hebt, sportief bent, ed.

Wat is het effect van iets eerst in gedachten realiseren

1. Het proces van reorganisatie begint dan al vorm te krijgen in je gedachten en gedragingen. Dat gaat vanzelf. Je gaat dingen zien, die erbij passen en die er niet bij passen.
2. Door je de gewenste toestand voor te stellen, dicht je de (ook virtuele) kloof tussen de gewenste en de huidige toestand. Veel belemmeringen bestaan in je gedachten. Die verwijder je zo het eerst.
3. Door je de gewenste toestand te verbeelden, maak je het realistisch en concreet. Zo kun je nagaan wat er allemaal bij komt kijken. Je ervaart al hoe het is om in je doel te zijn. Je voelt hoe prettig het is. Je ziet er beelden bij. Je test hoe het is.

Werkwijze 'doen alsof'

1. Leef je volledig in, in het gevoel dat je zult hebben in de gewenste situatie. Doe alsof je er al bent en erin functioneert. Acteer de situatie.
2. Bekijk de invloed hiervan op de interactie met anderen en op de interpretatie van gebeurtenissen. Voel het effect.
3. Geef taalkundige bevestigingen: 'Ik kan dit' of 'Ik ben dat', 'Ik ben slank', 'Ik geniet van eten'.

Taken coach

1. Je helpt de persoon bij de virtuele bevestiging door zinnen voor te zeggen. Via een sponserende uitdrukking uit je je geloof, dat de persoon zijn doel zal bereiken of eigenlijk al bereikt heeft. 'Nu je dit boek leest, voel je dan niet dat je al coach bent'.
2. Vertel met beelden over de gewenste toestand. Hoe het is om volgepropt te zijn en hoe het is om een zuiver gevoel te hebben.
3. Laat de persoon associëren over de gewenste toestand. Laat hem spelen, dat hij zijn doel al bereikt heeft.

Koppel concrete doelen aan waarden, overtuigingen, zelfbeeld en levensdoel

Verbind concrete doelen met je levensdoel. Dit is essentieel voor een goed lopend harmonisch proces. Zo krijgt het concrete zijn zin en kracht. Dit stimuleert het proces. Gebruik de volgende vragen.

- Past het concrete doel in het geheel.
- Op welke wijze is het concrete doel betrokken bij je levensdoel.

### De bijdrage aan het gehele ontwikkelingsproces

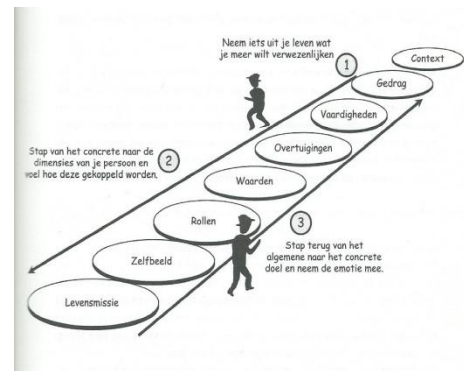
1. Congruente concrete doelen krijgen geven meer gewicht aan het ontwikkelingsproces. Het is een hefboom voor verandering.
2. Door je waarden te formuleren en zo voor jezelf te bevestigen, moet je je wel ontwikkelen. Dan kun je niet meer terug.
  - Een dierenliefhebber zou eigenlijk geen vlees mogen eten.
  - Als je een professional wilt zijn, kun je niet nonchalant werken.
  - Bij een zuiver en liefdevol leven past niet dat je je nog aan anderen ergert.

### Taken coach

1. Stel technische vragen naar de hogere psychologische niveaus
  - Is je doel een goede uitdrukking van wie je bent?
  - Welke waarde verwezenlijk je als je dit doel bereikt?
  - In welk verhaal past deze verandering?
  - Wie wil je worden?
  - Welke bijdrage levert deze ontwikkeling aan je leven?
2. Doe als coach uitspraken, die een bepaald zelfbeeld ondersteunen.
  - Bv. Je wilt een goede onderhandelaar worden.
3. Laat de persoon zich inleven en een rol op zich nemen.

### Oefening 'Logical Level Alignment' van Dilts

1. Leg A4-blaadjes op de grond met de volgende teksten: Concrete context, Gedrag, Vaardigheden, Overtuigingen, Waarden, Rollen, Zelfbeeld, Levensmissie.
2. Laat de persoon iets uit het leven nemen wat hij meer wil verwezenlijken.
3. Laat de persoon van de concrete context naar de hogere waarden stappen en **voel** hoe deze gekoppeld worden.
4. Stap terug van het algemene naar het concrete en neem de emotie mee.



### Het extern model, het rolmodel

Kies iemand met een eigenschap, die verder is dan jij bent. Het kan om een volledige persoon gaan of alleen om een enkele vaardigheid. Laat die iemand iets voordoen en doe het na. Die persoon bezit al de vaardigheden, die jij wilt bezitten. Leren van een model is een volwaardige leerstrategie.

1. Neem over wat bij je past.
2. Let op de principes achter de vaardigheid. Neem die principes desgewenst over.

### Het effect op het ontwikkelingsproces

1. Je ziet hoe het gewenste eruit ziet.
2. Het model laat zien dat het kan.
3. Bij iemand zijn die verder is, werkt stimulerend (co-constructie).
4. Zo leer je verschillende facetten van de vaardigheid kennen en kun je bepalen of je dat wel wilt. Bv. Leidinggevende worden betekent veel verantwoordelijkheid.
5. Met het rolmodel neem je even afstand, zo kun je wat relativeren.
6. Het zien van het rolmodel activeert de vaardigheid in jou.

### Taken coach

1. Je kunt meehelpen een rolmodel te vinden.
2. Eerst moet het doel bekend zijn.
3. Laat de persoon gedetailleerd beschrijven wat het rolmodel doet in gedrag, lichaamstaal, mimiek, stemgebruik, enz.
4. Help de persoon zich in te leven in het model, laat hem voelen hoe het is zo te handelen en laat hem zo de vaardigheden verder verkennen.  
Vraag: Kruip eens in de huid van die persoon?
5. Ga na of de persoon net zo wilt worden als het rolmodel.  
Vragen: Wat heb je nodig om zo te worden. Wat houd je tegen om net zo te denken.

### Het intern model

Laat de persoon ervaren, dat de gewenste toestand niet zo nieuw is als hij denkt, dat het al in hem aanwezig is, alle hulpbronnen zijn er al.

- Soms is de vaardigheid in een andere situatie al aanwezig.
- Soms is het wel aanwezig, maar lang niet gebruikt.
- Soms zijn deelaspecten wel aanwezig.

Vroeger heb je het al ervaren, het zit in je. Daarom heet het een 'intern model'.

### Taken coach

De coach kan helpen met een oefening.

1. Stel vragen om het interne model op te sporen. Heb je dat al eerder meegemaakt? Heb je dat wel eens gedaan? Gebruik humor.
2. Laat de persoon onderzoeken wat hij toen heeft gedaan. De persoon weet dat, want hij heeft het al ervaren. Wat ging er in je om? Laat eens zien wat je toen deed?
3. Onderzoek welke overtuigingen hem beletten de vaardigheid nu toe te passen.

## **4.2.3 Fase 3: De integratie van hindernissen**

Hindernissen komen overal voor. Een hindernis hoort bij het proces. Ga na hoe hindernissen een constructief onderdeel van het ontwikkelingsproces kunnen worden. Vraag je af wat de hindernis precies is.

### Benoem de hindernis

#### Hindernissen kunnen contextueel of persoonlijk zijn:

- Een gewoonte die je maar moeilijk kunt veranderen.
- Vermoeidheid,
- Verwarring
- Een niet passende bedrijfscultuur
- Het juiste diploma ontbreekt.

### Wanneer is de hindernis problematisch

- Je komt in een gevechtshouding, die je belemmert.
  - Door de hindernis krijg je te weinig informatie.
  - De hindernis krijgt te veel aandacht. Het wordt een doel op zich.
  - De hindernis wordt gebruikt als excuus om je niet te ontwikkelen.
  - Je richt je op de hindernis en niet op je eigen onvolmaaktheden.
- Een hindernis is alleen een hindernis als je hem zo noemt. Dan wordt het een blokkade. Hetzelfde geldt voor een weerstand.

### Maak onderscheid tussen soorten hindernissen

- Hindernis: dat wat je belet voort te gaan. Eerst is er een transformatie nodig, bv. door je houding te veranderen.
- Beperkingen: je bewegingsruimte wordt verkleind, maar je kunt nog wel doorgaan. Ze werken wel vertragend.
- Vormgevende kenmerken: dit vormt de voortgang. Het geeft net als een rivierbed richting aan de stroom. Het zijn de altijd aanwezige randvoorwaarden, onderdeel van het creatieve proces.

### Hoe kun je omgaan met hindernissen

1. Zeg 'Dank je wel' tegen hindernissen. Zoek de positieve elementen. Bijkomende elementen worden hierdoor ter discussie gesteld.
2. Stel vragen om de hindernis te leren kennen. Welke boodschap zit er achter de hindernis? Welke bijkomende voorwaarden? Blijf niet te lang met een hindernis bezig.
3. Transformeer de hindernis tot een vormgevend kenmerk. Werk samen met de hindernis.

### Taken coach

1. Activeer het benoemen van hindernissen. Vraag naar de hindernissen. Wat belet je? Waar moet je nog aan voldoen? Wat zijn de nevenverschijnselen. Soms kun je beter het woord hindernis niet gebruiken, gebruik 'uitdaging'.
2. Thematiseer het ontwikkelingsgebied. Benoem de aspecten van het ontwikkelingsgebied als thema's, herken patronen.
3. Pak contextuele hindernissen aan.
  - Verander de context. Benader personen, verander situaties.
  - Verander 'van' context. Stel ook je eigen functioneren ter discussie. Kom tot een persoonlijke vernieuwing.
  - Herformuleer het doel. Verander de uitdaging. Herbenoem het ontwikkelingsdoel.
4. Pak lichamelijke hindernissen aan.

Verander hardnekkige gewoonten. Herconditioneren vergt moed en doet soms pijn, maar het kan wel. Mensen met veel zelfsturing kunnen dit gemakkelijker. Gebruik de volgende methoden.

  - Leer de persoon nieuwe conditioneringen. Bv. verander een eetverslaving in een sportverslaving.
  - Zorg voor sociale controle en monitoring.
  - Kijk naar de langere termijn.
  - Gebruik emotie. Vergroot de aversie tegen de gewoonte.
  - Koppel het ontwikkelingsgebied aan het levensdoel.
  - Zoek de positieve intentie in het ongewenste gedrag.
  - Ga op zoek naar de overtuigingen achter de gewoonte.
5. Pak de mentale hindernissen aan

Overtuigingen kunnen een belangrijke hindernis zijn. Ze zijn de motivatie voor en de rationalisatie van een bepaald gedrag. Het zijn instrumenten, die emotionele hulpbronnen activeren om ofwel oud gedrag te behouden ofwel om nieuw gedrag te vertonen. Soms is men overtuigd, dat de overtuigingen niet veranderd kunnen worden.

  - Laat de persoon de overtuigingen benoemen. Welke overtuigingen beletten je? Welke overtuigingen kunnen je helpen?
  - Als je persoon zich niet bewust is van de overtuigingen kan de coach helpen. Let als coach op de verborgen overtuigingen achter het gedrag van de persoon.

- Als de overtuigingen bekend zijn kun je herkaderingstechnieken gebruiken. Hier wordt er niet verder op ingegaan. Zie NLP.
    - Bij herkaderen gebruik je positief denken.
    - Je kunt de context veranderen, bv. een andere tijd op plaats.
    - Je kunt de inhoud veranderen, bv. de betekenis op een positieve wijze herformuleren.
  - Vraag naar het 'waarom' van de overtuiging.
6. Pak hindernissen op het niveau van waarden aan.  
Dit zijn de hindernissen in het eigen denken. Ook met die hindernissen kun je iets leren over je waarden. Die waarden, zijn voorwaarden in het proces, die behouden moeten blijven. Dit doe je met de NLP methode: het achterhalen van de positieve intentie.
- Stap 1. Vraag naar de hindernis. Vraag 'Waarom niet?'
- Stap 2. Vraag naar de positieve intentie achter de hindernis. Stel een algemene vraag.  
'Wat is er zo belangrijk? Waarom? Wat levert dit op? Welke waarde realiseer je met dit gedrag? Wat zijn de positieve effecten daarvan?'
- Stap 3. Parafraseer het doel met de voorwaarde erin.  
'Je zou wel willen delegeren, als je ook controle kunt blijven behouden'. Nu de persoon de hindernis begrijpt, zal hij gemakkelijker kunnen veranderen.
- Stap 4. Bedenk een motiverende voorwaardelijke formulering, zodanig dat de persoon er 'ja' op kan zeggen.  
'Zou je ervoor gaan, als we een methode zouden vinden om tijdens het delegeren toch de controle te behouden'.  
Dit stappenplan is zeer succesvol. Zo kun je je waarden behouden en toch veranderen.

In deze fase neemt de persoon een positieve houding aan tegenover zowel de huidige als de gewenste toestand. In zijn huidige toestand kan hij onderscheid maken tussen het huidige functioneren (beter dan ongewenst functioneren). In plaats van toekomstig functioneren kun je beter zeggen 'gewenst functioneren', dat is ook nu al van toepassing.

Doordat de persoon onderzoekt wat hij van de hindernis kan leren, verandert zijn relatie met de huidige toestand. Zo kan hij zich verzoenen met wat er is of was.

#### **4.2.4 Fase 4: Starten met het doorbreken van het patroon**

Je bent pas veranderd als dat zichtbaar is in je gedrag. Bij persoonlijke veranderingen en om ongewenst functioneren te verbeteren, is het nodig om zekerheden los te laten en patronen te doorbreken.

##### Wat is een patroon doorbraak

Om te veranderen moet je gedachtepatronen in denken, voelen en handelen aanpassen. Een terugval betekent, dat je oude patronen nog functioneren. Bv. na een tijdje dieet weer te veel gaan eten. Je moet iets doen om dat oude patroon te doorbreken.

- Neem een besluit. (Bv. Een cursus volgen)
- Doe een actie, die past bij gewenst functioneren. (Meld je aan)
- Doe een actie, die ongewenst functioneren doorbreekt. (Reserveer tijd om te studeren)
- Houdt je aan je besluiten.

Als het niet lukt om je patroon in gunstige zin te doorbreken (stoppen met te veel eten), kun je het patroon ook in ongunstige zin doorbreken (veel te veel gaan eten), zodat je later gemakkelijker kunt stoppen.

#### Aandachtspunten bij een patroondoorbraak

1. Probeer niet, doe het gewoon.
2. Breek met het patroon, niet met mensen, niet met het verleden.
3. Blijf neutraal, niet destructief. Handel niet vanuit woede. Als je boos bent, wacht dan even tot je neutraal bent en besluit dan tot actie.
4. Accepteer onvolmaaktheden in je doorbraak.
  - Reageer niet alsof je een machine bent. Volg je gevoel.
  - Waarschijnlijk schiet je te ver door. Je doorbraak hoeft niet ineens perfect te zijn. Houdt ruimte voor aanpassingen.
  - Voorkom 'overacting' en kunstmatigheid.

#### De effecten van patroondoorbraak op het ontwikkelingsproces

1. Het is voldoende een verschil te maken door een stapje verder te komen. Het hoeft nog niet perfect. Ook met een kleine stap stuur je zelf en doorbreek je het patroon. Dat geeft je een goed gevoel om verder te gaan.
2. Door je actie laat je zien dat het je menens is. Dit heeft een grote invloed op je omgeving.
3. Dit is je eerste stap. Hierdoor krijg je informatie over je volgende stap en voel je hoe het is om beter te functioneren.
4. Door je actie weet je 'je kunt het'. Je hoeft het alleen maar te willen en te doen. Nu kun je je overtuigingen veranderen.
5. Met de eerste stap ga je al een stuk beter functioneren.
6. Een patroon doorbreken kan heel spannend zijn. Toch loont het ruimschoots om de uitdaging aan te gaan.

#### Taken coach

1. Motiveer. Vergroot je 'emotionele aansturing'. Confronteer. Gebruik groepsdruk.
2. Plan een gunstig moment en een gunstige situatie voor de patroondoorbraak.
3. Stel zelf een daad voor de persoon. Bv. door iemand te weigeren, die altijd te laat komt.

Let op het effect van de doorbraak. Stel de volgende vragen:

  - Is het verschil een echte patroondoorbraak of halfslachtig?
  - Is het wel het patroon wat je doorbreekt? Bv. met een andere baan hoef je nog niet je patroon te doorbreken.
  - Draagt dit verschil voldoende bij tot verandering?
  - Is deze patroondoorbraak constructief voor het ontwikkelingsproces.

#### **4.2.5 Fase 5: De kritieke fase**

Een ontwikkelingsproces verloopt met schommelingen. Kleine successen en doorbraken wisselen af met moeheid, verwarring en ontmoediging. Soms verval je in details en verlies je het grotere doel uit het oog. Vaak is de productiviteit minder.

#### Veranderingsmoeheid

Je lijkt eerder achteruit te gaan dan vooruit. Je aanvankelijk succesgevoel is helemaal verdwenen. Je komt er niet echt toe om aan de veranderingsproces te werken. Je valt bij stress terug in oude patronen. Ook je omgeving is niet behulpzaam, in tegendeel.



Bedenk, dat ook succes zijn tijd nodig heeft. Leren gaat met vallen en opstaan. Hou het grote doel in de gaten en ga gewoon door.

#### Verklaring voor de veranderingsmoeheid

Een terugval komt vaak voor. Wat zijn oorzaken?

1. Er is geen welgevormd project opgesteld. Motivatie ontbreekt, thema's zijn onduidelijk, weinig oog voor hindernissen, te polariserend, onvoldoende anticipatie op het vervolg.
2. Er spelen behoudingsgezinde krachten (homeostase: de neiging tot stabiliteit in een disfunctionerend systeem). Het is lastig een bestaande structuur te veranderen. Wees hierop voorbereid en pas je aan.
3. De psychodynamische verklaring: mensen zijn bang voor het onbekende, ze kiezen liever voor het vertrouwde. Neem de tijd mensen mee te krijgen.
4. De leertheoretische verklaring: conditioneringen zijn hardnekkig. Als je niet oplet, val je automatisch terug in oud gedrag. Een nieuwe conditionering opbouwen en sterker maken kost tijd en aandacht.
5. De zelforganisatietheorie: ontwikkelingen volgen een eigen organisch ritme. Wees alert op een tegenreactie van het systeem.
6. Persoonlijke visie: werken met gehelen. Neem voldoende tijd om het systeem zich te laten aanpassen. Vecht hier niet tegen, maar volg het organisch. Zo controleer je de depressie. De weerstand is eigenlijk een positief teken, dat er iets gebeurt en het systeem zich voorbereid de verandering te integreren.

Blijf doorgaan, ga in de goede richting, blijf prikkels geven, reageer op alle reacties. Wees flexibel, beweeg wat mee met de weerstand, maar zodra er weer wat ruimte is, ga je doelgericht verder. De maakbaarheid van processen is vaak geringer dan we zouden willen. Gewoon gemotiveerd verdergaan is nodig om het doel te bereiken.

#### Taken coach

1. Leg de functie van weerstand in het veranderingsproces uit. Geef aan dat dit een normaal verschijnsel is en niet te wijten is aan de persoon.
2. Stimuleer de persoon. Steun hem. Leef met hem mee.
3. Maak van de ontwikkeling van zelfsturing een apart subdoel. Geef de persoon vertrouwen in het ontwikkelingsproces. Geef aandacht aan kleine vorderingen.
4. Anticipeer op de moeheid door het in te kaderen. Laat de persoon de veranderingen voelen. Bekrachtig het virtuele beeld van het eindpunt. Wees een kompas voor de persoon.
5. Laat de persoon zien, dat het leerproces het belangrijkste doel is. Bij zelfsturing leer je de eigenschappen van menselijke verandering kennen.

#### De succeservaring

Ineens is er, na alle tegenslag, een succeservaring. Ineens snap je hoe het werkt. Door te blijven oefenen en door te blijven gaan, komt uiteindelijk het succes. Ga na de succeservaring direct verder, blijf doorgaan. Je moet steeds je best blijven doen. Pas na drie succeservaringen beheers je het en kun je het herhalen.

#### Kenmerken succeservaringen:

- Je voelt: 'dit is het'.
- Het is vluchtig, maar je hebt het nu wel echt ervaren.
- Dit is een model van wat je wilt, van de verandering, van de vernieuwing.

#### Effect van de succeservaring op het proces

1. Het is een mijlpaal in je vooruitgang en geeft zelfvertrouwen.
2. Het is een referentiepunt, dat je in de toekomst kunt gebruiken.

#### Taken coach

1. Moedig de persoon aan een succeservaring te zoeken.
2. Creëer een context voor een succeservaring, bv. een simulatie.
3. Je kunt na een succeservaring beter anticiperen op een mislukking.
4. Gebruik een succesvol iemand als rolmodel. Laat de persoon ervaren hoe het rolmodel werkt en laat hem die rol naspelen.
5. Veranker succeservaringen samen met de persoon door er een naam aan te geven en er een symbool aan te hangen. Vraag de persoon naar zijn ervaring en laat hem weer bewust worden van de intensiteit. Vraag hem welke hulpbronnen hij heeft gebruikt.

#### De oefenperiode

Blijf werken aan je nieuwe gedrag door 'modelling' of 'shaping'. Pas je gedrag steeds weer aan tot het prima werkt. Blijf continue bijsturen. Het succes zal steeds sneller komen. Denk na over de volgende vragen:

- Wat is de functie van mislukken in het proces van leren?
- Wat leer je bij een terugval over welgevormdheid van een reorganisatie?
- Hoe kom je tot een cognitief-emotoneel als neurofysiologisch model van het nieuwe.
- Wat heb je nodig om vol te houden?

#### **4.2.6 Fase 6: De verbouwing van het geheel**

Er is vooruitgang. De hindernissen worden minder. Successen nemen toe. In deze fase wordt de nieuwe aanpak een eigenschap van de persoon, die via zelfsturing opgeroepen kan worden. Hiervoor is oefening nodig. Er is gedragsverandering en persoonlijke verandering. Naast de extra vaardigheid is er ook een veranderde attitude. Van een oude stabiele toestand kom je in een nieuwe. Kenmerken van deze fase zijn:

- Verandering van een deel beïnvloedt het geheel.
- Er is stagnatie en sprongsgewijze vooruitgang.
- Sommige mensen wachten af tot ze duidelijk weten waar ze naartoe willen.
- Andere mensen wachten strategische kansen af, waardoor ze gemakkelijker vooruit kunnen gaan.

Er lijkt een omslag te ontstaan. Er is strijd tussen het oude en het nieuwe. Door voortdurende stimulansen ontstaat een soort kritische massa, waardoor een kanteling plaatsvindt. Dan volgt de omslag. De nieuwe toestand wordt steeds helderder. In Gestalt heet dit de 'Gestaltswitch', in de kwantumbenadering de 'kwantumsprong'. Je moet vaak net ietsje meer doen om de kanteling te bereiken, een kleine verbouwing geeft niet het gewenste effect, er is meer nodig.

De nieuwe situatie brengt vaak onverwachte inzichten en extra veranderingen. Ook persoonlijk kan de houding veranderen, meer kracht, meer zekerheid. De drijvende kracht is de 'attractor' met nieuw gedrag, een nieuw zelfbeeld en een nieuwe context.

### De opbouw van de kritische massa

Om kritische massa op te bouwen moet je verder kijken dan acties, brainstormsessies en gedrag. Kijk ook naar:

- De rol van bewustwording en inzicht.
- De rol van een sociaal netwerk als co-constructieve medewerker in je ontwikkeling.
- De van onbewuste, zelforganiserende processen

De kritische massa is nodig om de kanteling te laten gebeuren. Er zijn 12 contextuele factoren.

1. Zoek de katalyserende succesfactoren. Splits een nieuwe vaardigheid of attitude uiteen en zoek de meest effectieve factor. Bij een dieet leer je genieten van eten.
2. Herhaal acties regelmatig over een langere termijn. Neem te tijd om te oefenen.
3. Doe aan zelf-monitoring. Hou een logboek bij. Steek niet te veel en niet te weinig energie in je project. Onderhandel met jezelf. Beloon jezelf na behaalde doelen.
4. Bouw variatie en ritme in. Hou zo het proces levendig. Blijf voortdurend prikkels geven. Hanteer verschillende methoden. Wissel 'veel kleine acties' af met 'enkele grote openbare acties'.
5. Betrek je sociale omgeving bij je proces. Betrek je netwerk. Zoek sponsors. Laat je omgeving wennen. Sluit je aan bij gelijkgezinden.
6. Ontwikkel nabijgelegen leergebieden. Pak ook zaken aan, die ook voor verbetering in aanmerking komen. Dit ondersteunt het hoofdproject. Volg niet alleen een dieet, knap ook je huis op, ga meer uit, wordt socialer. Vraag de persoon: 'Wat moet er direct mee veranderen om een groter effect te krijgen?' De mens leert door patronen en principes. Kijk naar gelijksoortige patronen in de omgeving.
7. Maak je opnieuw een voorstelling van het gewenste functioneren. Visualiseer, beeld je het succes in. Zo krijg je een virtueel goed gevoel. Voel je al coach.
8. Formuleer een aandachtsfilter. Filter op wat goed gaat. Hierdoor doe je ideeën op. Kijk naar thema's. Dromen zijn er om gedroomd te worden.
9. Versterk de ondersteunende waarden en overtuigingen. Formuleer de ondersteunende overtuigingen. Concretiseer ze in speciale gedragingen. Activeer de overtuigingen, praat erover, schrijf ze op, licht ze toe, maak ze emotioneel, koppel ze aan een denkrichting, filosofie of psychologie, enz.
10. Gebruik metaforen en verhalen. Dit geeft diepte en ondersteunt je gevoel. Benadruk successen. Kies voor een goed open einde. Zie jezelf als de held, die hindernissen veroverd. Bedenk een naam, metafoor, symbool, oid. Flow, antilope, kapitein, Boeddhabeeld, citaat.
11. Ontwikkel het beste in jezelf. Kijk naar je zelfsturing of je communicatie.
12. Acties om het ongewenste af te bouwen of uit te doven. Negeren is vaak goed, dan verdwijnt het vanzelf. Soms zijn acties nuttig. Gooi iets weg uit het verleden dat je achter gelaten hebt.

### Taken coach

- Bespreek de punten, die de kritische massa doen toenemen.
- Plan en volg op. Alleen als de tijd rijp is. Geloof in de maakbaarheid. Voer het flexibel uit.
- Kies nieuwe ondersteunende subprojecten.
- Multi Actie Plan (MAP). Kies voor meerdere acties.
  1. Welke kleine acties kun je doen?
  2. Welke grote acties kun je doen?

3. In welke periode zul je intensiever aan de zaak werken en in welke minder?
4. Wanneer, waarvoor en hoe ga je jezelf belonen?
5. Welke verschillende leermethoden ga je gebruiken voor versterken vermogen?
6. Zoek iets (boeken, cursus) dat past bij de opbouw van je vermogen.
7. Zoek een bestaande theorie of denkrichting die bij je nieuwe vermogens past.
8. Spreek je omgeving aan en vertel over je ontwikkeling.
9. Neem contact op met mensen die in eenzelfde soort proces zitten.
10. Bestudeer iemand die een voorbeeldrol vervult.
11. Gebruik je aandachtsfilter en laat in de volgende sessie weten welke voeding je gekregen hebt.
12. Doe acties om je vermogen ook in andere contexten toe te passen.
13. Ontwikkel een andere, ondersteunende bekwaamheid.
14. Bedenk voor de volgende sessie een verhaal over je eigen proces en verzin daar namen, metaforen en symbolen bij.
15. Voer acties uit die bevestigen wat je wilt behouden
16. Voor acties die je helpen om afscheid te nemen van het ongewenste.

#### Monitoring en opvolgingsgesprekken

Opvolgingsgesprekken kunnen verschillende vormen hebben: Zit iemand achter de vordden. Stuur bij. Consolideer de vooruitgang. Zoek nieuwe elementen en interventies. Geef adviezen over verschillende mogelijkheden. Kijk wat de persoon in deze fase nodig heeft.

Bij monitoring volg je de persoon bewust. Hij weet dat en doet extra zijn best. Het is een continu proces, waarbij de af en toe contact zoekt met de persoon.

#### Een techniek voor het meten van de vooruitgang

Maak de persoon bewust. Trek een tijdlijn.

Stap 1. Vraag naar een voorbeeld van het functioneren van een jaar geleden

Stap 2. Vraag naar een representatief voorbeeld uit het heden.

Stap 3. Laat de persoon iemand kiezen, die zijn ontwikkeling volgt. Dan beeld de persoon zich in hoe die persoon hem ziet, wat zijn gedrag is en hoe zijn gedrag zich ontwikkeld. Neem een metapositie in.

#### **4.2.7 Fase 7: Naar (on)bewuste competentie**

Uiteindelijk voelt het nieuwe heel natuurlijk aan. Je bent bewust bekwaam en in staat om onbewust je nieuwe gedrag te vertonen. Nu moet je het nog internaliseren, je eigen maken, in je lichaam incorporeren via embodiment. Het gedrag wordt automatisch, net als je taal, je non-verbale signalen, autorijden, intuïtie en herinnering. Let op de volgende procesverschijnselen.

#### Incubatie

Als je behoefte aan rust hebt, is het nieuwe geïntegreerd. Je weet wanneer je moet stoppen. Doe dit door je aandacht op iets anders te richten, bv. vakantie. Je integreert iets, door er even niet mee bezig te zijn. Het is een intern rijpingsproces. Geef dit de tijd.

#### Integratie

Laat het nieuwe z'n plek innemen. Dit gebeurt bij individuen, groepen, organisaties en gemeenschappen.

### Waarom herken je als coach het integratieproces

1. Hoe gemakkelijk gaat het?
2. Er is vrijheid van gedragskeuze tussen nieuw en oud gedrag.
3. Het gedrag wordt spontaan.
4. Er zijn nieuwe overtuigingen, nieuwe waarden en een nieuw zelfbeeld
5. De persoon vertoont ook nieuw gedrag in andere situaties.
6. Het laatste verzet is verdwenen. Er is afscheid genomen van de oude identiteit.
7. De persoon krabbelt terug. Het oude gedrag steekt weer de kop op. Er is een terugval. Als coach ziet je het en negeer je het. Wel stimuleer je het juiste gedrag.

### Voorbarige afsluiting

Sluit niet te vroeg af. Denk goed na over het juiste tijdstip.

### Voorbarige automatisering van vaardigheden.

Voorkom dit.

### Onjuist gebruik van kennis.

Gebruik kennis niet zomaar. Let op diepere betekenissen en achtergronden

### Tevredenheid met de eigen persoonlijkheid

Wees niet te snel tevreden. Eigenlijk vind je dat je niet kunt veranderen. Je verandert slechts een deel van je persoonlijkheid. Je past het nog niet overal automatisch toe. Je blijft middelmatig. Blijf leren, blijf je ontwikkelen.

### Hoe bevorder je als coach het integratieproces

1. Herken de verzadiging. Weet wanneer het genoeg is.
2. Creëer mogelijkheden voor incubatie. Laat de persoon een tijdje rust nemen.
3. Organiseer een afsluitingsritueel.
4. Structureer de integratie. Er zijn verschillende niveaus van integratie: verdraagzame onverschilligheid, co-existentie of symbiose, assimilatie of absorptie, internalisering, transformatie van het geheel.
5. Doe onderzoek naar stijlvormen. Behoud het goede van je oude gedragspatroon en voeg daaraan de nieuwe elementen toe. Het oude veredelt. Wees welgevormd en mensvriendelijk.

### Stuur bij als coach

Er kan veel misgaan. De persoon heeft onbewuste verlangens, wil te veel of te weinig, zet zich af, vecht, heeft last van hindernissen, let te veel op details, is te actie gericht, werkt niet projectmatig, is te verstandelijk, doet te weinig, blijft te veel binnen één project, wordt ontmoedigd, is te mechanisch, wil alles alleen doen, steunt te veel op de coach, is te veel inhoudgericht, gebruikt het nieuwe te weinig, let te weinig op aansluiting bij de oorspronkelijke behoefte.

In dit soort gevallen is er een dankbare taak voor de coach om bij te sturen.

## **Module 5. Het ontwikkelingsdenken: bepaal het niveau van zelfsturing**

### **5.1 Een model om zelfsturing te ontwikkelen**

Hoe iemand een beter mens wordt, kun je niet opdringen. Vertrek vanuit de persoon.

Zelfsturing: het vermogen om zelf in actie te komen om je doelen te bereiken. Je zet jezelf in beweging om je eigen functioneren en je omgeving vorm te geven.

Zelfsturing is geen mechanisch proces. Het gaat ook niet alleen om het individu, de omgeving is even belangrijk. Er zijn vele manieren om aan jezelf te werken: met moeite, in een flow, rationalistisch of gevoelsmatig. Het is niet alleen een vaardigheid, het is ook een attitude en een levensfilosofie. Verder is het bewustwording. Ontwikkeling kost tijd. Hier wordt een ontwikkelingsmodel voor zelfsturing gepresenteerd. Er zijn vijf niveaus.

1. Verwoorden wat er aan de hand is
2. Projectmatige aanpak
3. Ecologische en mensvriendelijke projectaanpak
4. Levenslang leren. Leren leren.
5. Bevrijden van de projectmatige aanpak

Met dit model kun je het volgende doen.

- Onderzoek de wijze en het niveau van zelfsturing van de persoon.
- Thematischeer het niveau van zelfsturing tijdens een coachingsgesprek.
- Stem je af op de wijze van zelfsturing van de persoon.
- Help de persoon zich te ontwikkelen naar een hoger niveau.
- Een persoon kan ook zijn eigen niveau van zelfsturing bepalen, zichzelf verder ontwikkelen, nagaan welk soort zelfsturing je bevordert door coaching en zien van welk soort jezelf een voorbeeld bent.

Het model in vijf niveaus.

#### 5.1.1 Niveau 1: Leer te verwoorden wat er aan de hand is

Heb aandacht voor je eigen lichaam, je gedrag en je ervaring. Observeer jezelf alsof je vanaf een andere positie naar jezelf kijkt. Onderzoek jezelf. Wordt de psycholoog van jezelf.

Beschrijf je gedrag, je gevoelens, je gewaarwordingen en je gedachten. Wees je bewust vanuit welk perspectief je dit bekijkt. Als je dit moeilijk vindt, begin dan met het observeren van je omgeving. Let op betekenisvolle verschillen. Richt je aandacht, observeer scherp en beschrijf wat je ziet. Dit is een vaardigheid, die je kunt ontwikkelen.

Verzamel informatie over jezelf. Lees een horoscoop, doe een test, vraag om feedback.

#### Taken coach

- Stel vragen. Geef feedback.
- Laat de persoon een concrete klacht formuleren..
- Leg coaching uit.
- Waarschuw tegen geen verantwoordelijkheid nemen.
- Creëer een coachingskader met feedback, evaluatie en verwachtingen.
- Maak de persoon nieuwsgierig.
- Laat de persoon zijn toekomstbeeld fantaseren. Vergelijk dat met het nu.

### 5.1.2 Niveau 2: Werk met projecten

Veel mensen zijn niet gewend zichzelf te sturen. Ze leggen de oorzaak van veranderingen buiten zichzelf. Ze moeten leren eigenaar te worden van hun eigen leven. Ga na wat de persoon zelf wil en niet wil. Neem zelf verantwoordelijkheid. Buig boosheid om naar motivatie. Observeer je eigen functioneren.

Laat je 'Ik' de leiding nemen. Formuleer doelen in de 'Ik-vorm'. Ga aan het werk. Wees actief. Zo neem je het heft zelf in de hand.

Creëer een project. Formuleer doelen en acties om die doelen te bereiken. Beweeg doelgericht. Stimuleer jezelf. Doe meer. Zoek je blinde vlekken. Verwerf meer inzicht.

#### Taken coach

- Schets alternatieven. Laat hem zien hoe het anders kan. Filosofer.
- Stel explorerende vragen. Laat de persoon inzien hoe hij participeert.
- Leg coaching uit: hem helpen om tot meer zelfsturing te komen.
- Laat de persoon een realistisch doel formuleren.
- Provoceer de persoon, laat zien wat er gebeurt als hij niet in actie komt.
- Help de persoon op gang. Uiteindelijk moet hij het zelf doen.

### 5.1.3 Niveau 3: Werk op een ecologische en mensvriendelijke wijze

Ecologisch wil zeggen: in harmonie met het grotere geheel. Let op de effecten op de omgeving. Niet-ecologisch werken betekent op termijn problemen creëren. Maak een project niet te groot, hou het realiseerbaar.

Bepaal je aanpak. Wees niet te rigide, laat het project zich op organische wijze ontwikkelen. Vermijd te veel controleren, domineren, kleineren en objectiveren. Visualiseer een gemakkelijk bereikbaar doel met een eenvoudige weg daarheen. Ook zonder agressie en stress kun je je doelen bereiken.

Werk vanuit een ecologische, mensvriendelijke, esthetische en organische visie. Er is geen revolutie nodig om langzaam naar een doel te groeien. Geef impulsen en laat los. Gebruik de krachten, vermijd de tegenkrachten.

Wees innerlijk stil. Let op het ritme van de vooruitgang. Kijk naar je gedachten en gevoelens, naar je lichaam, naar je dagdromen. Stilvallen is de basis van zelfsturing. Vanuit stilte kun je genieten, bewegen, creatief zijn, toekomstbeelden ontwikkelen en de juiste actie plegen.

#### Taken coach

1. Bouw een veilige relatie op met een prettige sfeer. Geef aandacht.
2. Ontwikkel een ecologisch en mensvriendelijk coachingstraject
3. Bewaak de ecologische vormgeving van het project.
  - Pleeg geen roofbouw op je hulpbronnen
  - Handel in harmonie met de omgeving
  - Behoud je innerlijke vrede. Schep integrale doelen
  - Schep een balans tussen eigen belang/groter geheel
  - Werk met het model: behouden, loslaten, toevoegen.
  - Geef feedback
4. Leer de persoon mensvriendelijke vaardigheden aan. Laat hem zijn verbeelding gebruiken.
5. Wees zelf een voorbeeld van een ecologische houding.

#### 5.1.4. Niveau 4: Stel je in op levenslang leren en ontwikkelen

Het leven is een onophoudelijke stroom van problemen, uitdagingen en leermomenten. Leren en veranderen gaat altijd door. Hier leer je 'hoe' te leren. Op een gegeven moment weet je precies wat je wilt, je bent gemakkelijk, maar ook veeleisend. Je bepaalt zelf wanneer je je laat coachen. Je weet wat je zoekt, want je kunt jezelf goed sturen.

Je leert zoeken en vinden. Je stimuleert jezelf. Je wacht als dat nodig is. Je bent alert op je omgeving. Toevalligheden komen op je pad als je iets nodig hebt. Je wordt steeds nieuwsgieriger. Doelen verbreden zich en richten zich meer op de lange termijn. Je ziet overal kansen.

Je vindt het leuk je te ontwikkelen. Ook problemen zie je als aanleidingen om te leren. Je maakt je er niet druk meer om. Ze horen gewoon bij het leven. Ook met mislukkingen ga je zo om. Het hoort erbij en je gaat gewoon verder.

##### Taken coach

Personen op dit niveau zijn redelijk zelfsturend. Ze hebben minder vaak een coach nodig. Als ze komen, kun je helpen door:

- Reflecteren
- Herkader mislukkingen tot leermomenten
- Coaching is leren ontwikkelen
- Kijk hoe de persoon leert
- Wees een voorbeeld
- Laat zien, dat je zelf ook nog steeds leert

#### 5.1.5 Niveau 5: Wordt projectloos

Leven is leren. Leren is leven, is bewust worden, is zin in het leven behouden, is de kunst van het genieten, is bewegen en veranderen. Ontwikkelen gebeurt vanzelf. Je hebt er geen projecten of processen voor nodig. Beweging is je hoogste waarde. Het proces wordt je gids in het leven. Je vertrouwt erop. Je blijft rustig bij tegenwind. Het is leren en genieten. Je hoeft niet meer perse doelen te bereiken. Je geniet van het boeiende en zingevende proces van ontwikkelen. Problemen verdwijnen en lossen op. Je houding er tegenover is veranderd. Je blijft rustig als een probleem langs komt.

##### Taken coach

- Ontmoet de persoon. Laat zien wie je bent.
- Wees meer getuige met warme aandacht dan technet.
- Benadruk het belang van bewustzijn, van mindfulness, van natuurlijke processen, van plezier in het leven.
- Reageer rustig bij problemen. Geniet ervan.

## **5.2 Coaching als culturele bocht**

De term coaching is aantrekkelijk, is positief en doet denken aan leren, bewustzijn, vooruitgang, resultaten, hulp, nabijheid en zelfredzaamheid. Coaching integreert het goede van bestaande tradities, net als mediation en counseling.

Coaching brengt op twee wijzen vernieuwing.

1. De coach hanteert een vernieuw denkkader in zijn methodische aanpak.
2. Hij hoopt, dat de persoon vanuit zichzelf een nieuw denkkader zal ontwikkelen en hanteren.

Ontwikkelingsgericht coachen bezit twee kenmerken: de zacht sturende vaardigheden en de projectmatige aanpak.



### 5.2.1 Zacht sturende vaardigheden: leiden door te volgen

- De coach leidt de persoon door naast hem te staan, door aandacht te geven en suggesties te doen. De persoon is vrij dingen al dan niet te gebruiken, waardoor zijn zelfwerkzaamheid gestimuleerd wordt.
- De coach leidt op het proces, niet op de inhoud
- De coach leidt door te volgen. Hij volgt de signalen van de persoon in zijn lichaamstaal en in zijn zinsgebruik (herhalen, samenvatten, empathisch verwoorden, verdiepende vragen stellen).

Zelfsturing is samenwerking met jezelf, het is eigenlijk zelfbegeleiding. Luister naar jezelf, heb een liefdevolle relatie met jezelf. Dit is coachen, leiden door te volgen.

Coaching kent twee interacties: de interactie van de coach met de persoon en de interactie van de persoon met zichzelf.

De coach kan helpen bij inhoudelijke zaken (projecten, analyses, evaluaties, besluitvorming) en bij het ontwikkelingsproces in de persoon (langzamer praten, bedachtzaam bewegen, stiltes gebruiken, introspectief staren, metaforen gebruiken. Zo sponsort de coach de samenwerking van de persoon met zichzelf.

De coach kan als voorbeeld fungeren en de goede relatie met zichzelf tonen. De coach kan zichzelf zacht sturend coachen op dezelfde wijze als hij anderen coacht.

### 5.2.2 Agogisch: projectmatig met jezelf bezig zijn.

Coachen is een agogische methode. Het is een ontwikkelingsproces van een individu, waarbij hij op een methodische manier begeleid wordt binnen het kader van zelfsturing en emancipatie.

#### De methodische aanpak

Dit is een stapsgewijze aanpak voor het project, de afbakening, de doelformulering, het traject, enz. Ook binnen de gespreksmethodiek kun je modellen gebruiken.

Bij coaching wordt de methodische aanpak op twee niveaus uitgebreid.

1. De persoonlijke ontwikkelingen lopen parallel aan en zijn een integraal onderdeel van elk willekeurig projectontwerp.
2. Ook van persoonlijke ontwikkeling kun je een project maken.

#### Zelfwerkzaamheid

Zelfwerkzaamheid staat voorop, liever cursussen dan therapie. Coaching gelooft in zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid. Hulp en educatie zijn met elkaar verbonden.

#### Emancipatie

Coaching is gebaseerd op waarden

- Emancipatie tov. lagere vormen van zelfsturing. Er is bewustwording, er ontstaan nieuwe perspectieven en mogelijkheden.
- Emancipatie tov. bevoogdende hulpverlening. De persoon beslist zelf.
- Emancipatie tov. het medisch denken. Ipv. problemen zijn er ontwikkelingskansen.
- Emancipatie tov. westerse leiderschaps- en relatievormen. De coach werkt ecologisch, zacht sturend en mensvriendelijk.

### 5.2.3. Coaching: een nieuwe gesprekvorm.

Coaching is een synthese van de goede aspecten van andere begeleidingsvormen. Het is professioneel, integer, emanciperend en koppelt het persoonlijk belang aan het projectbelang. Coaching creëert een nieuwe plek voor zichzelf.

Aan moeder ontleend

Coaching doet wat moeder (ontwikkelingsgericht) deed: dichtbij durven komen, actief luisteren en willen helpen. De coach stimuleert zelfwerkzaamheid en is ontwikkelingsgericht. Dit is de essentie van coaching: van incidentele therapie naar permanente ontwikkeling.

Aan vader ontleend

Aan de vader (projectmatig gericht) ontleent coaching: het idee, dat resultaten maakbaar zijn. De eindresultaten liggen vast, er is een systematische aanpak. Coaching combineert beide aspecten.

Een cultureel kunstwerk

Coaching moet nog vorm krijgen. Vanuit de psychologie ontbreken theorieën en vanuit het management wordt het als te persoonlijk en te spiritueel gezien. Coaching moet nog een plek krijgen in onze cultuur. Coaching bevindt zich in het niemandsland tussen psychotherapie en projectmanagement, tussen 'problem solving' en spiritualiteit en tussen inhoud en proces. Coaching moet nog groeien. Je kunt hieraan meewerken:

- Gebruik coaching in je praktijk
- Zoek nieuwe manieren van ontmoetend helpen als life coach, personal coach en ontwikkelingscoach.
- Gebruik coaching in je communicatie door meer te luisteren naar achterliggende persoonlijke ontwikkelingsthema's.

