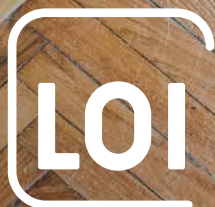


Bekijk een hoofdstuk uit de lesstof



OVER DE LESSTOF

Alleen bij de LOI ontvang je speciaal ontwikkeld lesmateriaal, waardoor het bijzonder geschikt is om zelfstandig te bestuderen. Dat zie je terug in de slimme opbouw.

Toegankelijk geschreven

Het lesmateriaal is toegankelijk geschreven, overzichtelijk en zo opgebouwd dat je je kennis steeds verder verdiept.

Relevant

Aan het begin van ieder hoofdstuk wordt aangegeven wat je gaat leren én waarom het belangrijk is dat je dat leert. Zo weet je altijd waar je naartoe werkt en wat je aan deze kennis hebt.

Trefwoorden

In de kantlijn staan trefwoorden. Hiermee kun je een onderwerp makkelijk en snel terugvinden.

Oefenopgaven

Met de oefenopgaven test je of je de opgedane kennis kunt toepassen. Aan het eind van het hoofdstuk zijn de antwoorden opgenomen. Kun je de oefenopgaven niet goed uitwerken, dan betekent dit dat je het bijbehorende deel van de leerstof nog eens moet doornemen.

Parate-kennisvragen

Aan het einde van het hoofdstuk vind je de parate-kennisvragen. Hiermee kun je testen of je de leerstof voldoende kent. De vragen zijn genummerd. Het antwoord kun je snel terugvinden dankzij de genummerde verwijzrondjes in de kantlijn.

Inzendopgaven

Als je de antwoorden op de parate-kennisvragen weet en de oefenopgaven goed kunt uitwerken, ga je verder met de inzendopgaven. Deze stuur je via de online leeromgeving ter beoordeling naar je docent. Binnen een paar dagen heb je een uitgebreid antwoord terug.

Bekijk nu een hoofdstuk uit de leerstof en ervaar het zelf

2

VAARDIGHEDEN VAN DE COACH

Het succes van de cliënt is mede afhankelijk van u, als coach. Er wordt nogal wat verwacht van een coach, want naast de expertise omtrent het proces van coaching en het al dan niet inbrengen van uw eigen ervaringen, zijn er verschillende vaardigheden die een coach dient te beheersen om een cliënt daadwerkelijk zijn doel te laten behalen. U gaat dan ook eerst beginnen met de elementen van een professionele grondhouding om vanuit deze basis andere vaardigheden en interventies voor een effectief coachtraject tot u te nemen.

Professionele grondhouding

Als coach is het van belang dat u een vertrouwensrelatie met de cliënt opbouwt. Vertrouwen zorgt er immers voor dat de cliënt zich optimaal 'veilig' voelt bij u en de situatie waarin u zich beiden bevindt, zodat de cliënt het makkelijkst kan ontwikkelen. Want ontwikkelen, willen groeien vraagt lef, maar is tegelijkertijd ook spannend, omdat er zich (heftige) emoties kunnen voordoen en ongecensureerde meningen en uitingen gedaan kunnen worden. Het is daarom van cruciaal belang dat de cliënt zich veilig voelt, zich gezien en gehoord voelt, zoals hij is. Het werken aan een wederzijdse relatie van vertrouwen en respect begint met uw eigen gedrag. Als coach kunt u hier in de basis aan bijdragen door een professionele grondhouding. De houdingsaspecten die hier een rol in spelen zijn:

- volledige aanwezigheid gedurende het coachgesprek
- acceptatie zonder vooroordelen
- aansluiting bij de cliënt
- positieve gezindheid
- empathie (in plaats van sympathie tonen)
- congruentie.

We beginnen met de 3A's. Hiermee worden de eerste drie aspecten (aanwezigheid, acceptatie en aansluiting) van de professionele grondhouding bedoeld. Alle drie hebben ze primair invloed op het vertrouwen en gaan ze hand in hand. Hoe dit zit gaan we nader uitwerken, te beginnen met aanwezigheid.

Aanwezigheid

Volledige aanwezigheid gedurende het coachgesprek lijkt zo gemakkelijk, maar hoe vaak gebeurt het wel niet in uw dagelijks leven dat u tegen iemand praat en u krijgt geen of een halfslachtig antwoord? En wat doet dit met u? Inderdaad, het geeft vaak het gevoel dat de ander u niet serieus neemt, het idee dat uw mening er niet toe doet. En dat gevoel wilt u zeker niet opwekken door uw houding in uw coachrelatie. Wilt u het coachgesprek succesvol maken, dan zult u uw volledige aandacht bij de cliënt

moeten hebben. Er voor de volle 100% zijn. U doet dit door uw eigen hoofd leeg te maken, vrij van uw eigen gedachten, zorgen, uit te voeren takenlijstjes, emoties. Deze mogen u niet afleiden van het gesprek dat u voert, omdat u uw volledige aandacht wilt schenken aan uw cliënt. Wat kan helpen om uw hoofd leeg te maken, is om oefeningen ter ontspanning te doen (meditatie, yoga). Ook kunt u zich voorstellen dat uw brein een ladekast is, met vele laatjes. U stopt mentaal al uw persoonlijke gedachten, emoties etc. in de laatjes en sluit deze. U laat alleen één laatje open waarin de aandacht aanwezig is om uw cliënt in het hier en nu tegemoet te treden en uw volledige aandacht te schenken. Dit vraagt oefening als u dit van nature niet hebt, maar valt prima te leren. En realiseert u zich dat als het u niet lukt om volledig uw aandacht te richten op uw coachgesprek, u het gesprek beter niet aan kunt gaan. Uw cliënt zal het vernemen als uw gedachten afdwalen. Daarnaast zullen uw reacties en interactie niet optimaal zijn, waardoor de kans van succes aanzienlijk afneemt. Kies er in die gevallen voor om het gesprek op een ander moment voort te zetten.

Acceptatie

Het tweede A-aspect van de professionele grondhouding van een coach betreft acceptatie. Het is soms lastig om de cliënt te accepteren zoals hij is, zonder te oordelen. Want uiteraard hebt u uw eigen normen, waarden, mening en emoties, maar deze dient u tijdens het coachgesprek in een laatje te stoppen als u verneemt dat u de neiging hebt om deze te uiten. Het niet oordelen maakt juist dat uw coachgesprek significant anders is dan een reguliere conversatie, omdat u op deze manier de cliënt alle ruimte geeft, door u volledig te verdiepen in zijn denk- en leefwereld, om deze te begrijpen. Door niet te oordelen toont u de ander dat u er volledig voor hem bent en vanuit uw oprechte interesse, in het hier en nu. Het maakt dat de cliënt zich serieus genomen en begrepen voelt en op deze manier ervaart dat er sprake is van een gelijkwaardige relatie. Het betekent dat u zich in uw rol als coach bewust bent van het feit dat het gaat om de betekenis die uw cliënt geeft aan zijn eigen woorden en verhaal; het gevoel dat hij ervaart tijdens het uiten van zijn verhaal en wat hij zegt en doet. U observeert dit, hangt hier uw eigen gedachten aan en geeft hier betekenis aan, die u vervolgens weer aan de hand van vragen aan de cliënt verifieert. Dit leidt bij de cliënt weer tot andere inzichten en perspectief.

Een ander aspect van acceptatie is ook het besef dat pijn en crisis horen bij het leven en juist vaak tot persoonlijke groei leiden, exact datgene waarvoor de meeste cliënten een coachtraject aangaan.

Aansluiting

En de laatste van de 3A's is aansluiting bij de cliënt. Dit kan pas als u in staat bent de ander te accepteren zoals hij is, waardoor er ruimte is om aan te sluiten bij de subjectieve, persoonlijke denk- en belevingswereld van de cliënt, pas dan kunt u hem volgen. Het biedt de cliënt de mogelijkheid om zijn eigen verhaal in alle rust te doen, het op zijn eigen tijd en vanuit ruimte en rust te vertellen. Dit levert u als coach veel informatie op waar u op in kunt gaan. Het biedt ook u de tijd om te interpreteren, verifiëren en vervolgvragen te stellen, om het verhaal te ontrafelen.

Deze 3A-aspecten (aanwezigheid, acceptatie en aansluiting) zijn de basisaspecten die iedere coach in zijn houding dient uit te dragen. Het is de fundering waarop u als coach functioneert. Daarnaast zijn er nog enkele andere houdingsaspecten die bijdragen aan een professionele coachhouding, te weten positieve gezindheid, empathie en congruentie.

Positieve gezindheid

In een coachtraject verwacht de cliënt van u dat u hem coacht naar zijn gewenste situatie. Hij heeft u ingeschakeld omdat hij alleen niet in staat is gebleken om de verandering door te voeren. Dit maakt veelal dat de cliënt de neiging heeft om de meer negatieve zijden te belichten, omdat hij uit zijn recente eigen ervaringen weet dat hij iets niet kan bereiken. Als u op basis van de 3A's werkt, dan is de kans aanwezig dat u ook meegaat in de neiging van negativiteit. Het is daarom van belang om als grondhouding ook een positieve gezindheid te hebben. Een positieve inslag, de overtuiging dat het leven bestaat uit kansen, mogelijkheden, kortom, dat u positief ingesteld bent. En uiteraard zult u zelf ook weleens minder positief zijn, omdat u ook uw eigen emoties, ervaringen en gedachten hebt, maar u hebt al geleerd dat u deze tijdens het coachgesprek parkeert en dit gaat vele malen makkelijker als u optimistisch ingesteld bent. De cliënt verwacht ook van u dat u dit bent, aangezien u de hulpbron bent als hij terugvalt. Maak een positieve instelling u dan ook eigen, iedere dag weer, als mens en als coach.

Empathie

Een van de kerneigenschappen van de coach bij de cliëntgerichte benadering is *empathie*. Empathie stamt af van het Duitse *Einfühlung*, wat vrij vertaald 'invoelen' betekent. In de context van een houdingsaspect: 'de mogelijkheid te voelen wat een ander voelt'. U voelt empathie als u zich verplaatst in de situatie en gevoelens van uw cliënt door u voor te stellen waar de cliënt doorheen gaat of door u voor te stellen hoe u zichzelf zou voelen in eenzelfde situatie. U doet dit door:

1. de 3A's als houding te gebruiken (aandachtig zijn, accepteren zonder oordelen en aansluiten)
2. deze aan te vullen met het herkennen van de emotie en dit te benoemen. U weet tenslotte zelf ook vanuit uw eigen belevingswereld hoe het is om boos, verdrietig etc. te zijn, benoem dit. Bijvoorbeeld: 'Ik zie dat de situatie je aangrijpt en het je frustreert'
3. door mee te voelen met uw cliënt, want ook u hebt zich weleens in een situatie bevonden, waarbij alles tegenzat, dus u weet hoe dit voelt. U verbindt zich daadwerkelijk met de ander door de verbinding te leggen met uw eigen gevoel.

Empathie betekent dus het makkelijk goed aanvoelen en kunnen inleven in de gevoelswereld van uw cliënt. U pikt vlot lichaamstaal en non-verbale signalen op en het gevoel dat de cliënt in zijn woorden legt. Empathie is vooral belangrijk als er sprake is van (wederzijdse) afhankelijkheid, wat altijd aan de orde is in uw relatie met een cliënt. Het is een krachtige eigenschap die vertrouwen en veiligheid bevordert in uw relatie, mits u

oprecht en authentiek handelt en bedacht bent op de valkuilen sympathie en vooringenomenheid.

De valkuil van sympathie

Verwar echter empathie niet met sympathie! Als u sympathie voelt voor iemand, dan hebt u een bepaalde affiniteit met een ander, waarbij u zich in harmonie voelt met zijn gevoelens. Het is gericht op compassie (medeleven) voor de ander, waarachter het gevoel ligt dat u de ander geluk gunt of gelukkig wilt zien. Sympathie tonen uit zich als volgt:

- de 3A's (aanwezigheid, oordeelloos accepteren en aansluiten)
- deze aanvullen met het herkennen van de emotie en dit benoemen vanuit uw eigen belevingswereld, omdat u het herkent en weet hoe het voelt
- afronden met het bieden van een concrete oplossing, een advies of door te wijzen op alle dingen die wel mooi zijn in het leven.

En juist deze laatste stap van sympathie maakt het wezenlijke verschil met empathie. Deze laatste stap creëert een afstand in de relatie, omdat het direct de ander in een afhankelijke positie zet. Zodra u een concreet advies of oplossing geeft, toont u hiermee senioriteit ten opzichte van de ander, wat de evenwaardigheid ontwricht. In een coachsituatie is dit niet wat u wilt, aangezien de basis van coaching is geënt op een evenwaardige relatie, waarbij geen van beide partijen afhankelijk is.

Voorbeeld

Marieke vertelt dat ze net te horen heeft gekregen dat haar vader is overleden, plotsklaps.

Sympathieke reactie:

'Oh, wat heftig zeg, zeker als het zo onverwacht is, gecondoleerd. Dit hoor je niet zo vaak op deze respectabele leeftijd, dat iemand op zijn 85ste zonder lijden of ziekbed overlijdt. Wel fijn eigenlijk dat je vader dat bespaard is gebleven....'

Empathische reactie:

'Wat verdrietig, gecondoleerd. Wat zal dit een schok voor je zijn, ik weet hoe het is om een dierbare te verliezen. Is er iets wat ik voor je kan doen nu?'

Het verschil (en te verwachten reactie van Marieke) moge duidelijk zijn. Het is voor u als coach dus van belang om wel empathie te tonen, maar wees bedacht op de valkuil van sympathie.

De valkuil van vooringenomenheid

Voringenomenheid is ook een makkelijk voorkomende valkuil als het er om gaat vanuit empathie te reageren op wat de cliënt met u deelt. Soms bent u zich niet bewust dat u vooringenomenheid vertoont, maar de cliënt ervaart dit wel als minder betrokken of geen begrip hebben voor hem. Voringenomenheid toont zich doordat u:

- (onbewust) minder ruimte laat voor zijn verhaal
- veelal voorschrijvend en sturend het gesprek voert
- onvoldoende rekening houdt met het feit dat de ander niet hetzelfde referentiekader en niet dezelfde kennis heeft als u; u gebruikt bijvoorbeeld vaktaal of doet aannames.

Het voelt voor de cliënt alsof hij geacht wordt hetzelfde te weten als u, wat niet ten goede komt aan gelijkwaardigheid of vertrouwen. U kunt deze belemmering opheffen door uw gedachten te richten op het feit dat u in gesprek bent met een mens van vlees en bloed die niet dezelfde kennis en expertise heeft als u. Het in uw gedachten afvinken welke elementen er in de professionele grondhouding zitten en die u mogelijk niet zichtbaar toont. De techniek LSD'en (volgt later) helpt u hierbij, omdat het u inzicht verschaft in de wereld en beleving van de cliënt, zodat u makkelijker kunt blijven afstemmen en inlevingsvermogen toont, zodat de cliënt zich (weer) gehoord en begrepen voelt.

Congruentie

Congruent zijn houdt in dat uw verbale en non-verbale communicatie met elkaar in overeenstemming zijn. Een groot deel van de wisselwerking vindt automatisch plaats, niet op de inhoud van uw woorden, maar mede ondersteund door uw houding, uw gebaren en uw stemgebruik. Dit gebeurt vaak onbewust. Het non-verbale wordt van nature afgestemd op de woorden die u spreekt. Probeert u maar eens nee te schudden met uw hoofd, terwijl u ja zegt... Het geheel klopt om de boodschap te zenden die u wilt overbrengen op de ander. Non-verbale signalen treden vaak onbewust op en zijn daarom lastig te manipuleren. Uit onderzoek is aanvullend gebleken dat de non-verbale boodschap als écht wordt beschouwd. Dit maakt dat uw cliënt ook geneigd is om te reageren op het non-verbale in uw houding en hier geloofwaardigheid aan hecht. De non-verbale signalen zijn krachtiger en zullen onbewust als echt/de waarheid worden opgevat. Als u vanuit oprechtheid en authenticiteit in het gesprek zit met uw cliënt, zal u congruentie tonen en zal de cliënt sneller vertrouwen en veiligheid bij u ervaren, wat ten goede komt aan zijn succes.

Echtheid, authentiek zijn is dus van groot belang. Wees dit dan ook. Er is maar één u. U kunt hier aan werken door u heel erg bewust te zijn van uw eigen kwaliteiten, talenten, maar ook uw eigen valkuilen en alle elementen die u nog wilt leren. Het maakt dat u bekend bent met uw eigen grenzen, beperkingen en dat is voldoende. Echtheid is belangrijker omdat het aangeven dat u ook iets niet weet of kunt krachtig is, het laat geloofwaardigheid en evenwaardigheid zien. Hiermee versterkt u het wederzijdse vertrouwen en behoudt u de evenwaardigheid in de relatie.

Als u ervoor kiest om een rol te spelen, omdat u nog niet alle elementen volledig onder de knie hebt als het gaat om uw professionele coachvaardigheden of omdat u de kennis niet paraat hebt omdat u de structuur even hebt losgelaten, realiseert u zich dan dat u dit niet volhoudt en dat uw non-verbale gedrag u zeer zeker zal verraden. 'Ik kan me goed indenken dat dit een bijzonder nare ervaring voor u moet zijn geweest en dat dit verdriet bij u oproept' zeggen en tegelijkertijd de cliënt niet aankijken met een blos

op uw wangen, is een voorbeeld dat u verraadt als het ware. Want de non-verbale taal (uw blos, het ontwijkende oogcontact en uw gehaaste uitspraak) hebt u niet in de hand en deze geven de cliënt zeker het idee dat er iets niet klopt, want het past niet bij de woorden die empathisch bedoeld zijn. Het creëert vooral afstand, mogelijk zelfs enig wantrouwen, in plaats van vertrouwen. Ook al bent u zich dit beiden nog niet bewust, het is er wel. Dus ken uzelf, wees uzelf en werk aan die elementen die u nog graag wilt beheersen, maar nog niet hebt. Mogelijk dat u kunt beginnen bij het verstevigen van uw communicatieve vaardigheden, die nu aan de orde komen.

Communicatievaardigheden

Een goede grondhouding als coach zorgt voor een mooie basis voor uw handelen. Daarnaast dient u te beschikken over een aantal basisvaardigheden om zo effectief mogelijk de cliënt te coachen. We starten met de vaardigheden die u helpen bij een goede communicatie. Want het communiceren staat centraal in uw werk als professioneel coach. Wat we verstaan onder effectieve communicatie, is het vertrekpunt. Van hieruit gaan we door naar het basisinstrument aan de hand van de LSD-formule en opvolgend zullen we u nog enkele andere communicatievaardigheden aanreiken. U kunt ze allemaal gebruiken om de effectiviteit van uw coaching te verhogen in uw gesprek met de cliënt. Maar u gaat beginnen met enige basiskennis van non-verbale communicatie.

Non-verbale signalen waarnemen en interpreteren

Voor mensen is taal een middel maar met gebaren of signalen kan het ook plaatsvinden. Als twee mensen communiceren, vindt er een wisselwerking van zenden en ontvangen van een boodschap plaats. Belangrijk hierin is te weten dat het grootste deel onbewust gaat. Want u communiceert met uw hele lichaam: via woorden (verbaal) en non-verbaal (via stemgebruik, gezichtsuitdrukking, gebaren, houding en lichaamstaal).

Een groot deel van de wisselwerking vindt dus automatisch plaats, niet op de inhoud van alleen woorden, maar mede ondersteund door houding, gebaar en stemgebruik. Dit gebeurt vaak onbewust. Het non-verbale wordt van nature afgestemd op de woorden die u spreekt. Het geheel klopt om de boodschap te zenden die u wilt overbrengen op de ander. Het is van belang om hier bij stil te staan. Volgens NLP (neurolinguïstisch programmeren: een model voor doelgerichte verandering, waarin de innerlijke beleving en communicatie en leervermogen centraal staan) is communicatie een proces waarin een boodschap wordt verzonden, de ander de boodschap innerlijk verwerkt en op basis daarvan weer een reactie geeft. Dit alles aan de hand van verbale en non-verbale signalen die altijd optreden als reactie op een prikkel. Aangezien prikkels continu bij u binnenkomen, volgt er altijd een reactie. U communiceert dus altijd.

Voorbeeld

U loopt ontspannen de trainingszaal binnen en neemt plaats aan de tafel die u doorgerekregen hebt bij de ontvangst. Er zit al een vrouw aan dezelfde tafel waar plaats is voor vier personen. U groet en de vrouw kijkt op van haar gsm, groet kort terug en gaat

verder met haar mobiele activiteiten. De boodschap die u krijgt, vindt u duidelijk. Ze wil verder niet met u praten; zij hebt geen behoefte aan communicatie. Toch was er sprake van communicatie door haar non-verbale signalen en hiermee heeft ze (on)bewust gecommuniceerd met u.

Non-verbale signalen komen voort uit iemands lichaamstaal; het hele lichaam geeft signalen af en het herkennen, lezen en interpreteren hiervan is voor u als coach van belang omdat het u veel vertelt over de cliënt, naast zijn woord. Denkt u hierbij aan de volgende dragende elementen als u in gesprek bent: gezichtsuitdrukking, lichaamshouding, bewegingen en gebaren, klank van de stem en uiterlijk.

Gezichtsuitdrukkingen

‘Zijn gezicht spreekt boekdelen’ is een bekend gezegde en dit is niet voor niets. Het gezicht is de belangrijkste drager. Omdat er zich een enorm aantal spieren in het gezicht bevinden, is uw cliënt in staat om velerlei uitdrukkingen te tonen (mimiek), waarvan een groot deel onbewust plaatsvindt. Het is een afspiegeling van de innerlijke emoties die uw cliënt ervaart. Neemt u alleen al het voorhoofd; een frons of opgetrokken wenkbrauw zegt al gauw meer dan het woord ‘Ja?’ Vooral de ogen verraden veel van wat er innerlijk in uw cliënt omgaat. Als hij liegt, zal hij u amper durven aankijken; als hij verlegen is, wendt hij zijn blik af. De totale gezichtsuitdrukking (het gehele aangezicht) is dan ook waar het meest op wordt gelet uit automatisme, omdat hier geluk, liefde, boosheid, verbazing, angst, vastberadenheid, pijn enzovoort zichtbaar zijn.

Lichaamshouding

De Amerikaanse psycholoog Albert Mehrabian deed uitgebreid onderzoek naar lichaamstaal in relatie tot intermenselijke gevoelens. Hieruit bleek dat vooral de lichaamshouding gevoelens weergeeft die gekoppeld zijn aan de relatie die op dat moment tot stand is gekomen. Hij werkte met drie categorieën van gevoelens:

1. gevoelens die de mate van genegenheid weergeven in de verhouding (zoeken van toenadering of juist het tonen van afschuw/afkeer)
2. gevoelens die de mate van invloed op de relatie weergeven (dominante of zelfverzekerde houding tonen of juist een afhankelijke of angstige houding)
3. gevoelens als reactie op de ander (deze geven aan of iemand zich bewust is van de aanwezigheid van een ander, wat blijkt uit de sterkte van de reactie).

Al deze gevoelens zijn dus zichtbaar in de non-verbale communicatie tussen mensen en dus ook voor u als coach in uw relatie met de cliënt. Aan zijn lichaamshouding kunt u zien of de cliënt gespannen, onzeker, verlegen, dominant of geïnteresseerd is. Enkele voorbeelden zijn:

- zelfverzekerd: toont vaak een kaarsrecht lichaam, opgeheven hoofd en rechtstreekse blik
- uitdagend: kaarsrecht lichaam, hoofd schuin, kin iets opgeheven, armen op heupen

- onderdanig: lichaam wordt zo klein mogelijk gemaakt, hoofd voorovergebogen, ogen neergeslagen, handen ineen.

Bewegingen en gebaren

Iedereen maakt gebruik van gebaren en bewegingen, soms bewust, soms onbewust. Als het bewust gebeurt, is zo'n gebaar vaak voldoende om de bedoeling duidelijk te maken. Dit dragende element van lichaamstaal is het meest en makkelijkst te herkennen, vaak makkelijk te begrijpen of te interpreteren mits *de context* wordt meegenomen waarin het gebaar wordt gemaakt, zoals zwaaien (aandacht vragen in een mensenmassa of juist gedag zeggen als u wegfietst), duim omhoog (het gaat goed!, maar als u dit als diepzeeduiker onder water doet, dan betekent het dat u naar de wateroppervlakte wilt gaan).

Klank van de stem

Iedereen heeft een andere stemklank. Wel kunnen stemmen op elkaar lijken (zeker als er sprake is van directe familieverbanden), maar elke stem is uniek. Het is dan ook een grote bron van informatie voor u als coach, omdat het vaak niet gaat om WAT er wordt gezegd, maar vooral HOE het wordt uitgesproken. U kunt hierbij letten op:

- de sterkte en kwaliteit van het geluid
- de toonhoogte of ook wel intonatie genoemd; diep, warm, hoog of schril
- het tempo, de snelheid van het uitspreken: staccato, vlug, langzaam, zangerig
- de duidelijkheid (articulatie) van uitspreken: mompelen, binnensmonds, met accent of afgerond en keurig uitgesproken
- bijgeluiden makend: puffen, zuchten, steunen, kuchen, snuiven etc.

Uiterlijk

Het uiterlijk is het eerste dat u van uw cliënt ziet en vaak bent u geneigd hier op af te gaan in uw eerste oordeel, zonder dat de cliënt iets heeft gezegd. Het uiterlijk draagt informatie bij zich, waarbij we direct interne associaties maken (filteren) op basis van onze normen, waarden, emoties, ervaringen etc. Onbewust bepaalt dit vaak ook al uw eerste signaal terug. Kleding, sieraden, kapsel, lichaamsversieringen zoals tatoeages of piercings, het is een bewust gekozen weergave van hoe iemand zichzelf ziet of juist graag gezien wil worden. Het is een afspiegeling van de identiteit en zegt iets over de groep/cultuur waar uw cliënt toe behoort, maar ook de tijd en het milieu waarin iemand zich beweegt.

Vergeet u niet dat het uiteindelijk gaat om het zien van het totale plaatje en de context waarin het getoond wordt. Alleen een glimlach die speelt op iemands mond, zegt niet automatisch dat iemand de emotie van blijheid toont. Want in combinatie met over elkaar geslagen armen en een opgetrokken wenkbrauw is het realistischer om aan te nemen dat uw cliënt sceptisch is...

Het bewust herkennen en lezen van non-verbale communicatie is dan ook een basisvaardigheid omdat het helpt om:

De te zenden boodschap bewust te versterken (of af te zwakken)

Stel, u wilt uw standpunt duidelijk maken en hierover is geen discussie mogelijk. Het gaat gebeuren zoals u het voorstelt. Toch hebt u al tweemaal uw standpunt herhaald, maar de ander blijft tegenwerpingen maken. Het zou kunnen helpen als u er bewust voor kiest om uw standpunt kracht bij te zetten door ook lichamelijke 'onverzettelijkheid' uit te drukken (armen over elkaar, benen gekruist, rechtopzittend) en dit ook in uw stemgebruik te laten weerklinken (duidelijk articulerend, afgepast, resoluut). Op deze manier benadrukt u bewust het feit dat dit uw standpunt is en dat dit is zoals het gaat gebeuren (boodschap: geen discussie mogelijk).

De te ontvangen boodschap juist te interpreteren

Er ontstaat miscommunicatie op het moment dat alle non-verbale signalen niet congruent zijn (overeenkomen) met de gesproken woorden.

Als de cliënt tegen u zegt 'Nee hoor, er is niets' terwijl hij chagrijnig kijkt en stampvoetend wegloopt, dan zendt hij u een dubbele boodschap.

Dus als ontvanger is het van belang om te kijken en te luisteren. Vooral als u het gevoel krijgt dat er iets 'niet klopt', kunt u bewust gaan letten op waar u de incongruentie ziet bij uw cliënt om zo te achterhalen wat nu de werkelijke boodschap is.

Te bepalen wat echt is

Non-verbale signalen treden vaak onbewust op en zijn daarom lastig te manipuleren. Uit onderzoek is gebleken dat de non-verbale boodschap als echt wordt beschouwd. Dit maakt dat u geneigd bent om te reageren op het non-verbale en hier geloofwaardigheid aan hecht. De non-verbale signalen zijn krachtiger en zullen onbewust als echt/de waarheid worden opgevat.

Kortom, voor u als coach is het bewust letten op de non-verbale signalen van de cliënt van waarde. Let ook op uw eigen non-verbale signalen. Door bijvoorbeeld bewust te kiezen voor een open houding (rustig de cliënt aankijken, handen geopend omhoog, naar de cliënt toegekeerd zitten of staan), nodigt u uit tot openheid op non-verbaal niveau. Het zal makkelijker en sneller vertrouwen schenken, wat de effectiviteit van het coachingsproces ten goede komt. Ook het zogenoemde spiegelen heeft altijd veel effect. *Spiegelen* is het kopiëren van het gedrag van uw cliënt. Als u op exact dezelfde manier gaat zitten als uw cliënt, toont u overeenstemming. U zult begrijpen dat het spiegelen van de mimiek van de cliënt nog meer (en sneller) impact zal hebben. U toont daarmee aan dat u werkelijk invoelend bent. Een empathische coach weet hoe hij zijn gezichtsuitdrukkingen kan inzetten. U kunt dit oefenen voor uw eigen spiegel.

Oefening

1. Bekijk eerst eens uw 'neutrale' gezicht: hoe hebben rimpels uw gezicht op natuurlijke wijze gevormd? Dit zegt iets over de basismimiek die u veel gebruikt. (Als u vooral kraaienpootjes bij uw ogen hebt, dan knijpt u vaak; dit kan van het lachen of denken zijn, verticale rimpels boven uw neusbrug geven aan dat u waarschijnlijk

veel frons en diepere horizontale lijnen op uw voorhoofd tonen dat u veelvuldig uw wenkbrauwen gebruikt).

2. Ga vervolgens aan de slag met het uitproberen van verschillende gezichtsuitdrukkingen. Beweeg uw wenkbrauwen, apart, trek ze op, laat ze hangen en koppel hier voor uzelf eens een woord aan. Oefen eens met emoties. Laat uw gezicht angst, verdriet, vreugde, boosheid, verbazing en minachting tonen. Het voelt letterlijk allemaal verschillend, de ene uitdrukking zal u makkelijker afgaan dan de andere.
3. Probeer u tot slot eens (afgewend van de spiegel) om een uitdrukking aan te nemen, houdt deze vast en keer naar de spiegel terug: is dit hetzelfde als zojuist? Waar zitten eventuele verschillen? Op deze manier kunt u uw eigen mimiek beter leren kennen om het zo bewust in te zetten bij uw coaching.

Hoe u het communiceren nog meer kunt beïnvloeden, volgt in de hierna beschreven communicatievaardigheden.

LSD-formule

Als coach is het uw doel om de cliënt verder te helpen, bij te dragen aan zijn proces om zijn doel te bereiken, ongeacht wat dit is. Tijdens dit proces is het aan u om hem zo effectief mogelijk te coachen. Effectief communiceren is hier, naast een professionele grondhouding, een must. Dit vraagt van u een aantal communicatievaardigheden. De basis hiervan is vervat in de LSD-formule. Deze staat voor *luisteren, samenvatten en doorvragen*. Het gebruik en het juist toepassen van deze drie basiscommunicatievaardigheden zullen we nu behandelen.

LSD-formule: Luisteren

Iedereen hoort veel, maar luistert lang niet altijd. Dat zult u misschien zelf ook herkennen. Er zit een groot verschil tussen horen dat iemand iets zegt en laten doordringen wat diegene zei. Dit laatste is eigenlijk het begin van luisteren. Iedereen luistert onbewust de gehele dag door, want er komen continu geluiden voorbij, die u hoort. Een groot deel gaat 'het ene oor in en het andere oor weer uit', maar een ander deel dringt door en hier geeft u betekenis aan. U kiest er in een gesprek met een ander ook (on)bewust voor om wel of niet te luisteren. In de reguliere alledaagse gesprekken wordt er veelal autobiografisch geluisterd. Dit wil zeggen dat u iets hoort en vervolgens de neiging hebt om het gesprek over te nemen vanuit uw eigen perspectief. 'Ja, vervelend, dat herken ik, want toen ik ...' Of 'Weet je hoe ik dit toen heb opgelost?'

Het is mens eigen en gebeurt veel. Als coach is dit niet de luistervorm die we bedoelen, omdat het juist niet bijdraagt aan het proces waarvoor u samen zit met de cliënt.

Luisteren zoals we het als communicatievaardigheid bedoelen houdt in dat u uw cliënt de ruimte geeft om zijn verhaal te doen. Hierin onderscheiden we twee vormen: passief luisteren en actief luisteren.

Passief luisteren is datgene wat de meeste mensen dagelijks doen. Het is luisteren zonder dat er interventies plaatsvinden. Passief luisteren doet u vooral in het begin van het coachtraject, als u samen start met uw cliënt, omdat in deze eerste fase:

- de cliënt vaak alles van zich af wil praten, hij wil het ‘kwijt’
- de cliënt zich even wil ‘opwarmen’, hij is aftastend in de relatie met de coach
- de coach zich een beeld in zijn algemeenheid wil vormen van de situatie, de cliënt, waarbij u hooguit enkele aanvullende vragen stelt. Het verstevigt de relatie, stelt de cliënt op zijn gemak en draagt zo bij aan het vertrouwen.

Hierna gaat u vaak over op *actief luisteren*; luisteren zonder te oordelen met eventueel interventies. Bij deze vorm van luisteren gaat u als de luisteraar expliciet na of u de boodschap (inhoud en gevoel) begrepen hebt. Het doel van actief luisteren is wederzijds contact te verbeteren. U doet dit door te observeren, te luisteren en te reageren op de ander waarbij u let op het gevoel dat de ander in zijn woorden legt, maar ook op zijn lichaamstaal. Het bevordert het gevoel bij de cliënt dat hij zich geaccepteerd, erkend, serieus genomen voelt.

Vanuit een goede grondhouding (aandachtig, accepterend) is actief luisteren niet moeilijk. Het is relevant dat u hierbij de ander laat merken dat u naar hem luistert. Dit begint met het feit dat u de ander de ruimte geeft om zijn verhaal te doen en luistert met al uw zintuigen open en vervolgens nagaat of u de boodschap (inhoud en gevoel) van de cliënt begrepen hebt. Hier volgen een aantal aandachtspunten die u ter harte kunt nemen bij het bevorderen van actief luisteren.

Rustig aankijken

Het rustig aankijken vormt een van de meest communicatieve componenten van luistergedrag. Door in een gesprek de ander aan te kijken, stelt u zich open voor wat de cliënt met zijn gezichtsuitdrukkingen, zijn houding en gebaren wil uitdrukken. Een andere reden om de cliënt te blijven aankijken, ligt in de kracht van oogcontact. Eén ogenblik van oogcontact is al genoeg om de cliënt te bevestigen in zijn rol van spreker.

Rustige en ontspannen lichaamshouding

Als u aandachtig luistert, bent u motorisch passief. Daarmee geeft u letterlijk de ander de ruimte. Snelle bewegingen kunnen worden opgevat als gebrek aan interesse van uw zijde of een soort startsein dat u wilt gaan reageren. Het doorbreekt vaak de concentratie van de cliënt. Ook onbewust gedrag als spelen met een pen, bril of wiebelen met uw benen kan dit effect hebben. Ontspannen en met een open houding zitten getuigt van aandacht en interesse.

Spiegelen

Spiegelen is het kopiëren van het gedrag van uw cliënt. Het is een fenomeen dat u normaliter (onbewust) doet als u in een gesprek zit met een persoon, waarmee u op een lijn zit, waar er sprake is van elkaar wederzijds mogen. Als u op exact dezelfde manier gaat zitten als uw cliënt, toont u overeenstemming, aansluiting en de cliënt voelt een verbondenheid, omdat er herkenning is. Het bewust kopiëren van lichaamstaal draagt bij aan een mate van afstemming en vertrouwen.

Bevestigen van het gehoorde

Met kleine instemmende bewegingen zoals hummen of knikken bevestigt u dat u de ander de volle aandacht geeft en dat u zijn boodschap hebt ontvangen.

Papegaaien

Ook kunt u ervoor kiezen om in plaats van te hummen of te knikken uw bevestiging in woorden te uiten, door net hoorbaar de laatste woorden van de ander te herhalen. Dit is ook bekend onder de term 'papegaaien'.

Stiltes laten

Om een boodschap goed over te brengen, vraagt dit af en toe om een denkpauze voor de cliënt die vertelt. Het is daarom relevant dat u beseft dat stiltes laten vallen bijdraagt aan adequaat formuleren van zijn boodschap. Doe het bewust om de ander niet te storen in zijn concentratie.

Parafraseren

Parafraseren is het in uw eigen woorden weergeven van de essentie van wat de ander heeft gezegd. Het geeft u de mogelijkheid om te verifiëren of u het gezegde goed hebt begrepen. Daarnaast biedt het de mogelijkheid tot structureren en het gezegde een startpunt te laten zijn voor een volgende stap. Ook laat u door uw samenvatting de ander weten dat u hem hebt gehoord.

Reflecteren

Reflecteren is het weergeven van het gevoel van uw cliënt dat naast de inhoud in de bijdrage zit. Vaak is het gevoel het meest bepalend voor de boodschap. Bij emotionele reacties dient u altijd reflectie toe te passen. Op deze manier wordt de emotie minder sterk, dit is nodig om effectief verder te kunnen met de inhoud van het gesprek. 'Klopt het dat u zich niet serieus genomen voelt door uw schoondochter, als zij maar door blijft praten?'

Stellen van vragen

Met het stellen van vragen stimuleert u het denkproces bij de cliënt, helpt u hem te verduidelijken wat zijn boodschap is.

Verwerken van het beluisterde

Terwijl u luistert, verwerkt u wat u hoort. Dit vraagt van u vooral goed nadenken, want u zult weloverwogen de informatie moeten verwerken, zodat u vervolgens gezamenlijk verder kunt in de dialoog. Bij het verwerken zijn er vier zaken die u in ogenschouw dient te nemen. We behandelen ze hierna.

Herken de sleutelboodschappen en de kerngevoelens

Doordat u actief luistert, zult u stapsgewijs uit het verhaal van de cliënt de rode draad herleiden. Het is aan u om deze op een gestructureerde manier in uw hoofd (of door met kernwoorden dit op papier te zetten tijdens het gesprek) uit het verhaal te pikken:

- Wat zijn de belangrijkste punten?
- Welke ervaringen en acties zijn het belangrijkste?
- Welke thema's komen hier uit voort?
- Wat is het gezichtspunt van de ander?
- Wat is voor de cliënt het allerbelangrijkst?
- Wat wil de cliënt dat ik begrijp?
- Welke beslissingen liggen er besloten in wat hij zegt?
- Wat stelt de cliënt zich voor om te doen?

Als u dit op het netvlies hebt, kunt u makkelijker anticiperen op de boodschap die verteld dient te worden of het probleem dat opgelost moet worden.

Begrijp de cliënt door hem in zijn context te zien

In uw beeldvorming van het verhaal van de cliënt is het relevant om rekening te houden met de context hiervan. Vier vragen die u kunt stellen, om het totale plaatje te begrijpen in zijn eigen context, zijn:

1. Waar: gericht op de achtergrond van de cliënt; de omstandigheden waarin de cliënt leeft, de leefsituatie en hoe dit de cliënt beïnvloedt in zijn omgang met de huidige situatie.
'Waar komt u oorspronkelijk vandaan? Oh, u bent Fries, geboren en getogen...'
2. Wanneer: gericht op de fase waarin de cliënt zich nu bevindt.
'Wanneer ontdekte u dat u geadopteerd bent? En wat hebt u vervolgens gedaan?'
3. Hoe: gericht op de manier waarop de cliënt probeert betekenis te geven aan het leven, wat is rechtvaardig en wat niet, hoe ziet de ander de wereld?
'Hoe hebt u zolang mantelzorg kunnen verlenen, naast uw gezin en werk?'
4. Wat: gericht op de persoonlijkheid van de ander; wat maakt dat de ander reageert zoals hij reageert? Zelfbeeld is hierin het sleutelwoord.
'Wat ging er door u heen toen duidelijk werd dat u geopereerd moest gaan worden?'

Merk vervormingen en verdraaiingen op

Als een cliënt in het gesprek aangeeft dat hij zichzelf lelijk vindt, terwijl hij in feite mooi is, is de manier waarop hij zichzelf ziet zijn werkelijkheid en probeert u zijn zelfbeeld en gedachtegang te begrijpen. Het zelfbeeld stemt echter niet overeen met de feiten. Dit is belangrijk om op te merken en te begrijpen. U mag de feiten en de realiteit niet uit het oog verliezen. Luisteren met de realiteit in gedachten houdt in dat u met lacunes, vervormingen en verdraaiingen in het verhaal van de cliënt rekening houdt. U gaat de confrontatie hier niet direct mee aan richting de cliënt, maar u noteert ze wel en stelt ze op een later gepast moment aan de orde door bijvoorbeeld de cliënt uit te dagen de vervorming te verifiëren, te staven aan feiten.

Denk na over wat er ontbreekt

Cliënten laten vaak belangrijke elementen weg bij het praten over problemen en mogelijkheden. Aandachtig luisteren kan u helpen deze ontbrekende stukjes te ontdekken. Een cliënt vertelt bijvoorbeeld een verhaal, maar laat belangrijke ervaringen, gedragingen of gevoelens weg. Hij vertelt zijn gezichtspunt, maar zegt niets

over wat daar achter zit of wat er uit zou kunnen volgen. Of hij stelt een oplossing voor, zonder aan te geven waarom hij deze richting kiest en wat de gevolgen mogelijk zouden kunnen zijn voor zichzelf of zijn omgeving. Het is relevant dat u onder het luisteren opmerkt wat er wel gezegd wordt en wat wordt nagelaten. Cliënten doen dit meestal niet bewust, maar het is voor u relevant om dit op te merken. Doet u dit niet, dan vult u het in gedachten in vanuit uw eigen referentiekader en wordt het uw verhaal en niet het verhaal van de cliënt. Dit gaat ten koste van het beoogde effect, omdat u hiermee onvoldoende meebeweegt in de wereld van de ander. Door de weglatingen te noteren, kunt u hier op doorvragen, zodat u het compleet (vanuit de beleving van de cliënt) maakt.

Empathie overbrengen

Nu u kunt luisteren en het beluisterde bewust kunt verwerken, is het nog relevant om uw empathie over te brengen, zodat u de boodschap die u hebt, passend kunt overbrengen. Het gaat er hier vooral om dat u zodanig reageert op de cliënt dat deze het gevoel ervaart dat u hem daadwerkelijk begrijpt. U stemt dus af op de ander. De basisformule om uw empathie over te brengen, is als volgt:

U voelt ... (vul hier de emotie in die door de cliënt wordt uitgedrukt).

Coach: 'U voelt zich beroerd, niet zo zeer door de pijn...'

Omdat ... (geef hier de ervaringen en gedragingen aan die tot de emotie leiden).

Coach: 'maar omdat u zich niet meer goed kunt redden, de MS beperkt uw vrijheid.'

Cliënt: 'Dat klopt precies. De pijn kan ik wel verdagen, maar dat ik me niet meer zelfstandig kan redden vind ik ronduit verschrikkelijk.'

Als u een empathische reactie hebt gegeven, let dan goed op signalen van de cliënt die aangeven of uw reactie de gedachten of gevoelens goed weergaven of niet, zodat u eventueel kunt bijstellen als de ander hier negatief op reageert.

De kracht van empathie zit in het feit dat het een waarde is, het klinkt door in al uw handelingen en gehele gedrag. Het overbrengen van empathie is geen kunstje, maar een mate van zijn, vanuit uw oprechtheid en authenticiteit. Alleen woorden zijn dan niet genoeg. Empathie overbrengen kan juist ook door het te tonen in uw gedrag, omdat u de ander wilt laten weten dat u hem aanvoelt, begrijpt. Een mooi voorbeeld is de coach die een mannelijke cliënt een tissue aanreikt, omdat de coach hiermee laat zien dat hij haarfijn aanvoelt dat de ander zich schaamt om te huilen, ook al is er erg veel pijn. Met dit gebaar zegt de coach als het ware: 'Ik begrijp je, ik ben er voor je, ik ken je pijn en je hoeft je niet te schamen, het is oké.' Het gaat hier om een woordenloze connectie, die verder gaat dan het zich kunnen verplaatsen in de ander.

Er zijn twee dimensies die u helpen om goed te reageren op de ander: een correcte waarneming en uw technisch kunnen.

Correcte waarneming

De kwaliteit van uw reactie staat of valt met de nauwkeurigheid van de waarneming waarop u uw reactie baseert.

Voorbeeld

Coach Erik is in gesprek met zijn junior collega Leo, die net gestart is in zijn nieuwe werkomgeving. De afgelopen week heeft Leo een belangrijke bijdrage geleverd aan een groot kwaliteitsverbeteringsproject, maar hij heeft ook een behoorlijke vergissing gemaakt. Leo denkt meer aan zijn vergissing dan aan zijn succes. Coach Erik merkt dat Leo niet op zijn gemak is.

Hij merkt op: 'Jouw ideeën in de vergadering van vorige week dinsdag hebben ons enorm geholpen, hierdoor konden we het hele project tegen het licht houden en er een goede andere wending aan geven. Daar hebben we erg veel aan gehad. Dit buiten de kaders denken is heel waardevol'. – Pauze –

'Ik zou ook graag even met je praten over wat er vorige week donderdag gebeurde. Jouw gesprek met de dochter van onze bewoonster mevrouw A. maakte haar nogal boos. Op de een of andere manier heb ik het gevoel dat je meer bezig bent met deze vergissing van donderdag, dan met jouw bijdrage in de vergadering van dinsdag. Ik wou je even zeggen dat ik dit anders zie.'

Leo is zeer opgelucht, het gesprek gaat in een positieve sfeer verder over wat er tijdens de vergadering zo goed was en wat er valt te leren uit de blunder van donderdag.

De oplettendheid van de coach en zijn vermogen om de druk van de gespannen situatie af te halen, leggen de basis voor een stimulerend gesprek. Dit soort opmerkzaamheid benoemen, zodat het een correcte waarneming blijkt, maakt dat u hier vervolgens passend op kunt reageren. Het zorgt voor openheid en een positieve wending.

Technisch kunnen

Als u voor uzelf hebt uitgemaakt welke soort reactie op een gegeven moment nodig is, moet u ook beschikken over de vaardigheden om die te kunnen geven. Bijvoorbeeld: al bent u zich ervan bewust dat een cliënt gespannen is omdat dit zijn eerste bezoek is aan u, dan heeft hij er weinig aan als u niet weet hoe u dit inzicht onder woorden kunt brengen.

Voorbeeld

Coach Els is in gesprek met Alida, een nieuwe cliënt die via een doorverwijzing van haar vriendin bij haar terecht is gekomen. Het doel van het gesprek is samen te bepalen of Els de juiste coach is bij het vraagstuk dat Alida heeft. Gedurende het gesprek ziet Els dat de cliënt verward raakt. We kunnen ervan uitgaan dat deze waarneming correct is.

Ze zegt: 'Alida, je lijkt heel erg uit je doen. Het kan zijn dat wat er in jouw hoofd omgaat, moeilijk is om over te praten. Maar ik zal er graag naar luisteren, wat het ook is. Ik wil je echter nergens toe dwingen.'

Alida barst uit: 'Oh, er is zoiets ergs gebeurd, ik heb iets heel erg fout gedaan.' –

Pauze –

Els vervolgt: 'Wel, laten we dan eens kijken wat er aan de hand is...'

De coach doet de waarneming en denkt bij zichzelf: ik zie dat Alida bijna ontploft, maar onze situatie voelt waarschijnlijk nog niet veilig voor haar, we kennen elkaar nog maar net vijf minuten, ze durft zich niet te uiten. Ik zou haar op haar gemak moeten stellen en laten weten dat ze gerust haar verhaal kan doen. Ik ga haar spanning en verwarring erkennen en laten weten dat het hier veilig is. De inschatting en haar technische communicatieve vaardigheden (benoemen, empathisch, open houding) zorgen er voor dat de coach op de juiste manier empathie toont, zodat de boodschap op Alida over kan komen. Als ze dit niet doet, heeft de emotie van de cliënt dusdanig de overhand, dat het doel van het gesprek niet behaald zou worden.

LSD-formule: Samenvatten

Als uw cliënt zijn verhaal heeft afgerond, vat dan het beluisterde samen. Op deze manier controleert u of u de boodschap correct hebt begrepen. Daarnaast helpt het samenvatten bij het structureren van het gesprek:

- Het geeft u de mogelijkheid om het ene onderwerp af te sluiten en over te stappen naar het volgende onderwerp.
- Het biedt de kans om dat wat belangrijk is te benadrukken.
- Het verschaft helderheid en overzicht in lastigere vraagstukken.
- Ook biedt het de gelegenheid om even kort na te denken voor de volgende stap; een rustpunt.
- Samenvatten houdt u beiden alert, om bij het onderwerp te blijven waar u voor zit.

Samenvatten kunt u op verschillende manieren doen. Onder andere door te parafrazeren (in uw eigen woorden de essentie van het gezegde weergeven) of te reflecteren (het weergeven van het gevoel van uw gesprekspartner dat naast de inhoud in de bijdrage zit).

LSD-formule: Doorvragen

Vaak duurt het even in een gesprek voordat de essentie helder is. Doorvragen helpt u en uw cliënt om de essentie te verhelderen en het vraagstuk compleet te maken. Het draagt bij aan de bewustwording van de belangrijkste onderwerpen, door deze onder woorden te brengen, helder te maken, nader te onderzoeken of verder uit te werken. Doorvragen doet u op die elementen in de communicatie van uw cliënt die:

- vaag zijn: 'Ik voel me soms niet op mijn gemak' → 'Wat bedoelt u met niet op mijn gemak?'
- subjectieve uitlatingen zijn: 'Mijn man is tevreden' → 'Waar blijkt dat dan uit?'
- aannames zijn: 'Zo denkt iedereen erover' → 'Hoe weet u dat?'
- algemene waarheden zijn: 'Niets gaat goed' → 'Hmm, benoem eens een uitzondering?'

- gebruik van moeten/kunnen zijn: 'Ik kan Mark hier niet mee opzadelen' → 'Wat weerhoudt u?'

Doorvragen kunt u op verschillende manieren doen.

Rechtstreeks vragen stellen

Met het rechtstreeks stellen van vragen stimuleert u het denkproces bij uw cliënt en helpt u hem zijn boodschap te verduidelijken. Er zijn vele soorten vragen. Welke vraag wanneer het beste gesteld kan worden, is afhankelijk van het doel en de situatie. Voor u als coach is het wenselijk om te switchen tussen verschillende typen vragen al naargelang de situatie.

Open vragen

Een open vraag nodigt de cliënt uit om zonder terughoudendheid te antwoorden.

U verzamelt hiermee algemene informatie en het draagt bij aan het creëren van vertrouwen. Een open vraag kenmerkt zich doordat hij niet beantwoord kan worden met ja of nee.

Voorbeeld: 'Hoe gaat het nu?', 'Waarover wilde je me spreken?', 'Wat had je in gedachten?'

Gesloten vragen

Een gesloten vraag is dusdanig gesteld dat het de antwoordmogelijkheden beperkt. Hij kan geformuleerd worden zodat alleen een ja of nee als antwoord mogelijk is. Of er zit een keuze in tussen twee of hooguit drie opties. U stelt dit type vraag als er behoefte is aan specifieke informatie.

Voorbeeld: 'Kiest u voor groen of blauw?', 'Begint u elke ochtend om 9 uur?'

Suggestieve vragen

Een suggestieve vraag is nuttig als u bevestiging wilt. In een suggestieve vraag klinkt het gewenste antwoord al door.

Voorbeeld: 'We zitten hier toch om u te helpen met ...?'

Verder reikende vragen

Een verder reikende vraag gebruikt u als instrument om de cliënt actief te laten deelnemen aan de dialoog die u samen voert. Het is een vorm van aanmoedigen om verder te spreken.

Voorbeeld: 'U geeft aan dat u dit niet kunt, wat bedoelt u met 'niet kunnen'?' of 'U bent boos omdat u wilt weten hoe het normaal gesproken gaat. Kunt u me kort vertellen wat u precies hebt gedaan?'

Mededelen

Een andere vorm van doorvragen is het doen van een mededeling die aangeeft dat iets niet helder is. U kunt dit gebruiken als het voor u onduidelijk is wat de ander nu exact bedoelt. U houdt hiermee regie, zonder dat uw cliënt het gevoel krijgt dat hij het niet weet of het niet duidelijk genoeg is. Het draagt bij aan de vertrouwensband.

Voorbeeld: 'Ik weet niet of ik begrijp hoe...'

Verzoek

Een direct verzoek om nadere informatie of een toelichting is ook mogelijk bij het doorvragen. Het is een directe manier van vragen (let goed op dat u het niet als een commando laat klinken) als er sprake is van een goede relatie en directheid wordt gewaardeerd. Het werkt vlot en efficiënt, vaak kan dit in een later stadium van het coachtraject.

Voorbeeld: 'Vertelt u me eens hoe het voelt als hij zo kortaf reageert.'

Met deze LSD-formule bent u in staat om een goed gesprek te voeren met uw cliënt om hem te helpen en te ondersteunen bij het veranderingstraject dat hij doormaakt. Het is niet alleen een geschikte formule voor het coachen, maar een instrument dat u altijd kunt gebruiken om in alle situaties effectief te communiceren.

Omgaan met weerstand

De kern van coaching is uiteraard dat u als coach de cliënt helpt bij zijn verandingsproces. Zoals al eerder benoemd, gaat dit niet altijd zonder horten of stoten. Het omgaan met weerstand en deze omzetten naar beweging is dan ook een van de vaardigheden die we nu nader gaan bekijken. Weerstand is het belangrijkste psychologische effect bij veranderen. Veranderen wordt gezien als een vorm van verlies en geeft weerstand. Het wordt vaak veroorzaakt doordat de cliënt de neiging heeft om zich vast te houden aan bestaande waarden en normen. Dat geeft (het gevoel van) zekerheid. Verandering veroorzaakt angst (angst voor verlies) die ervoor zorgt dat de spreekwoordelijke hakken in het zand worden gezet. Het is vaak lastig als coach om exact te weten waar de weerstand vandaan komt. Weerstand kan ontstaan vanuit verschillende factoren:

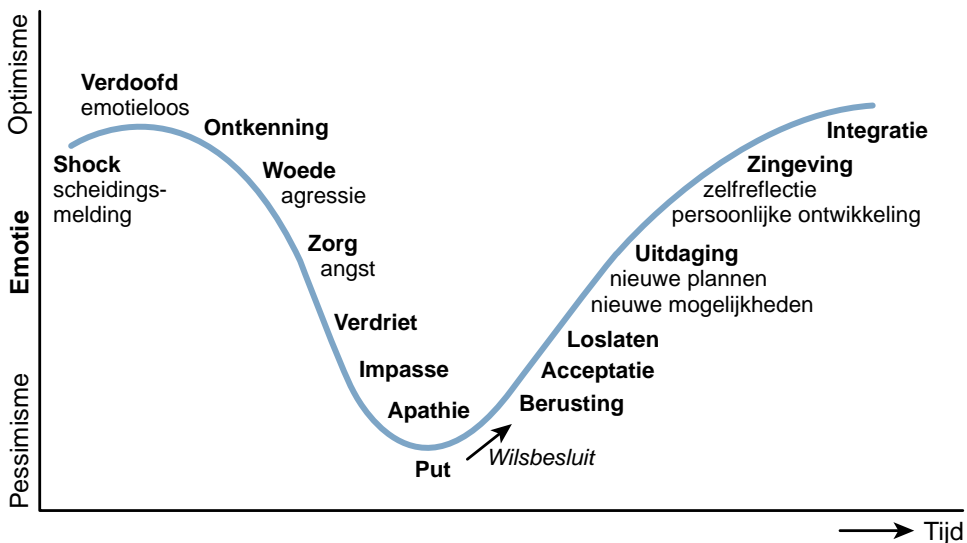
- De behoefte aan zekerheid; de cliënt wil vasthouden aan gewoontes, het biedt een vorm van veiligheid.
- Geen duidelijkheid als het gaat om het doel van de beoogde verandering.
- Onvoldoende aandacht voor het menselijke aspect, vaak gaat de aandacht uit naar de economische elementen.
- Angst. Vooral de angst om persoonlijke invloed of belangen te verliezen, de angst voor de onbekendheid met de feitelijke verandering en de angst om niet aan nieuwe eisen te kunnen voldoen. De meeste cliënten hebben de neiging om bij het bekende te blijven.

Weten waar de weerstand vandaan komt, helpt de cliënt en u om de weerstand makkelijker te kunnen hanteren en er mee aan de slag te gaan.

Het positieve van weerstand is echter dat het voor u, als coach, het signaal is dat er begonnen is met een ingezette verandering bij de ander, omdat uw cliënt zich uit (verbaal of non-verbaal) en het u aangeeft waar de schoen wringt. Om de weerstand te begrijpen, is het relevant om te weten wat verandering teweegbrengt vanuit een psychologisch inzicht. Het fenomeen verlies speelt hierin een rol want bij een verandering verdwijnt er iets en komt hiervoor iets nieuws in de plaats. De cliënt dient de kans te krijgen om los te komen van het oude en het nieuwe onder de knie te krijgen.

Het is een psychologisch proces dat iedereen binnen een veranderingsproces raakt, zelfs wanneer de verandering positief is. Het (h)erkennen en omgaan met de gevoelens die hiermee gepaard gaan, zorgen ervoor dat u serieus in kunt gaan op de weerstand, wat het slagen van de verandering kan vergroten. (H)erkennen van deze gevoelens is dus een cruciale stap binnen het veranderingsproces om weerstand te verminderen en de richting van het veranderingsproces te blijven bepalen. Hiervoor kunt u gebruikmaken van de rouwverwerkingcurve van Kübler-Ross. Dit model is ook al eerder aangehaald bij de coachvorm van rouwbegeleiding, maar gaan we nu nader uitwerken, omdat het antwoord geeft over hoe u kunt omgaan met de weerstand van uw cliënt.

Het model bestaat uit vijf fasen die tonen hoe er omgegaan wordt met het verwerken van ingrijpende ervaringen in het dagelijks leven. Het einddoel is aanvaarding. Bij het gebruik van deze curve is het essentieel dat u beseft dat een cliënt de fasen in een verschillend tempo doorloopt, waarbij soms overlapping of terugval plaatsvindt.



Afb. 1 Rouwverwerkingcurve. (Bron: OGN, naar Kübler-Ross.)

Fase 1: Ontkennen

Na het bericht gehoord te hebben dat er sprake is van een verandering, wordt er vaak met ongeloof gereageerd. Dit uit zich veelal in ontkenning 'Dit is niet mogelijk' of 'Dat meen je niet'. Deze vorm van reactie biedt uw cliënt de kans om tot zichzelf te komen, het is een natuurlijke afweerreactie. Hierna volgt het herstel van de schok, de boodschap. Voor u is het belangrijk dat u de cliënt in deze fase zijn gevoelens laat uiten. De fase wordt afgerond met het zoeken naar feiten, de waarheid of de veroorzakers/schuldigen.

Fase 2: Woede

Als het nieuws niet meer valt te ontkennen, komen er bij de cliënt gevoelens los van ergernis, boosheid, woede. Soms zelfs wrok en jaloezie. Deze gevoelens en het gevoel van onvermogen herkent u doordat de cliënt het buiten zichzelf legt. Iedereen in de omgeving (van leidinggevende tot partner) krijgt de schuld. Het is hier voor u als coach

relevant om vooral empathisch te reageren, te luisteren, niet te oordelen en de cliënt zich vooral te laten uiten.

Fase 3: Onderhandelen

In deze fase onderhandelt de cliënt. Hij probeert op deze manier onder de verandering uit te komen. De cliënt gaat voor zichzelf doelen stellen om zo het nieuws te verzachten en beter om te kunnen gaan met datgene wat er moet veranderen. Voor u betekent dit dat de cliënt in deze fase in onderhandeling gaat over de verandering. Het is hier vooral van belang om de cliënt te stimuleren om de kansen en mogelijkheden te verkennen, opties te creëren die bijdragen aan de beweging die er gemaakt moet worden.

Fase 4: Depressie

Deze fase kenmerkt zich door teruggetrokken gedrag, de cliënt sluit zich af van de communicatie. Dit omdat de waarheid tot de cliënt doordringt, hij voelt zich hierover niet begrepen en machteloos. De cliënt vertoont vluchtgedrag, wat in sommige situaties kan uitmonden in overmatig gebruik van alcohol of drugs (kalmeringstabletten, slaapmiddelen enzovoort). Voor u betekent dit als coach dat u vooral vanuit empathie betrokkenheid en begrip toont, maar tegelijkertijd focus en structuur gaat aanbrenge, om perspectief te bieden en terugval te voorkomen.

Fase 5: Aanvaarding

De naamgeving van deze fase geeft het al aan, er is sprake van aanvaarding. Dit ontstaat doordat de cliënt zich bewust is dat hij geen hoop meer hoeft te koesteren, het is zoals het is. Hij kan niets anders dan de verandering accepteren en er naar gaan handelen. Dit gedrag van aanvaarding wordt zichtbaar doordat de cliënt weer actiever wordt; er ontstaat weer de 'zin om aan de slag te gaan, vooruit te kijken en te plannen'. In deze fase is het vooral van belang dat u als coach de cliënt zijn energie en zin laat omzetten naar actie en handelen. Een concrete eerste stap bedenken en laten zetten.

De fasen verlopen niet altijd via een vaststaand of lineair patroon. Het kan bij de ene cliënt veel grilliger verlopen dan bij een ander. Deze rouwverwerkingcurve geeft u inzicht in welke fase uw cliënt zich bevindt in het veranderingsproces, zodat u hierop kunt anticiperen. In alle fasen is het voor u als coach belangrijk dat u de cliënt helder en duidelijk zijn doelen voorhoudt op een empathische manier, waarbij u oog hebt voor de emoties van de ander. Een enorme valkuil waar u altijd alert op moet blijven gedurende de fasen van de rouwverwerkingcurve is om de aandacht alleen te leggen op de emoties in de neergaande lijn. Doordat de curve grillig verloopt, kan het zomaar dat een individu vanuit de opgaande lijn een terugval krijgt, waardoor zijn proces stagneert of zelfs nog verder terug gaat vallen.

Omgaan met een terugval

Bij het werken met weerstand gedurende een ingezet veranderingstraject is er altijd de kans dat uw cliënt terugvalt in zijn bekende vaste patroon. U dient hiermee rekening te houden, dit is simpelweg de natuur. Want iedereen probeert continu zijn eigen balans (mentaal en lichamelijk) te behouden. Dit noemen we *homeostase*. Het helderste voorbeeld hiervan is uw eigen lichaam. Uw lichaam behoudt ondanks continue veran-

deringen (warme of koude omgeving) een gemiddelde temperatuur van 37 graden. Als het lichaam oververhit raakt door een lange dag op het strand in de volle zon, dan gaat uw lichaam zweten om af te koelen. Als het vervolgens te veel of te snel afkoelt door een duik in het koude zeewater, volgt er kippenvel en rillingen, zodat het de warmte kan binnenhouden. De homeostase kan dus worden gezien als *de constante neiging van het menselijke systeem om terug te keren naar een ideale toestand*. Zowel lichamelijk als mentaal.

Voor u als coach betekent dit gedurende het proces van het doorlopen van de fasen dat u het herkent als een cliënt terugvalt en dat u het samen aanpakt als dit optreedt. U dient het getoonde terugvalgedrag te benoemen richting uw cliënt, dat u ziet dat er sprake is van terugval met de vraag of de cliënt dit ook zo ervaart. Hierbij geeft u aan dat het normaal is om terug te vallen, waarbij u vervolgens focus legt op de toekomst. U kunt hiervoor uitstekend de techniek van krachtbronnen en eerdere successen aanboren vanuit het oplossingsgericht coachen. Het helpt de cliënt namelijk om zo te achterhalen wat goed werkte, dat hij het wel zolang heeft volgehouden om succesvol te zijn. Op deze manier kan de cliënt dit herhalen of iets nieuws verzinnen om weer verder te gaan met het behalen van het gewenste doel, om uit zijn terugval te komen.

Techniek van krachtbronnen aanboren

Bij een terugval is het essentieel om de cliënt te helpen door samen verder te kijken dan het probleem dat de terugval veroorzaakt, door hier samen aan voorbij te gaan en op zoek te gaan naar de mogelijkheden die er zijn. U sluit aan bij wat nog steeds goed werkt voor de cliënt. U doet dit door de krachtbronnen aan te boren van de cliënt. Krachtbronnen (ook wel resources genoemd) zijn de vermogens van wat de ander tot zijn beschikking heeft om zijn doelen te behalen. Deze kracht kan overal vandaan komen en is voor iedereen anders: vanuit inspanning, motivatie, intelligentie, inzet, kameraadschap, spontaniteit, vergevingsgezindheid tot sociale vaardigheid, veerkracht, maar denkt u ook aan familie, geloof of financiën.

U gaat de ander helpen bij het (her)ontdekken van zijn mogelijkheden en bronnen om zo zijn eigen oplossingen te creëren. U doet dit door de ander te stimuleren om deze bronnen te benoemen, door te informeren naar wat er nog wel klopt, deugt of goed gaat en hoe de cliënt dit nu kan gaan inzetten om het doel te behalen. De oplossingen kunnen vanuit verschillende invalshoeken komen. Er zijn drie primaire invalshoeken die u kunt nemen om de cliënt te coachen bij het vinden van zijn mogelijkheden.

Uitzonderingen op het probleem

Het probleem is nooit altijd aanwezig. Er zijn altijd omstandigheden waarin het beter gaat of waarin het zich niet voordoet. Deze omstandigheden zijn de uitzonderingen op het probleem. Door de focus te leggen op de positieve uitzonderingen en deze te analyseren, kan dit uw cliënt helpen bij het vinden van een oplossing voor het bereiken van zijn doel, voorbij zijn stagnatie of weerstand.

Voorbeeld

Coach: 'Wanneer is het u wel eens gelukt om niet geïrriteerd te reageren op het dominante gedrag van uw moeder?'

Ina: 'Hmm, lastig, maar een tijdje geleden toen ik met haar sprak zei ik; ja hoor, doe jij het maar op jouw manier, ik heb mijn eigen gezin, met mijn kinderen, ik ben jou niet! En ik ben toen weggelopen.'

Coach: 'En, wat gebeurde er toen?'

Ina: 'Ik was verbaasd, ze kwam achter me aan en zei dat dit inderdaad klopte, maar dat ze dit lastig vond, omdat ze zoveel van haar kleinkinderen houdt.'

Coach: 'Aha, dus toen slaagde u er wel in om u minder aan haar te irriteren.'

Eerdere successen zijn de sleutel tot succes

Dit uitgangspunt houdt in dat u samen met uw cliënt in zijn zoektocht naar een oplossing voor zijn probleem, gaat kijken naar zaken die hij als succesvol ervaart en al eerder heeft ervaren. Mogelijk dat dit ook in deze nieuwe situatie kan leiden tot de oplossing, ook al was de situatie anders. Neemt u eens het volgende voorbeeld:

Een cliënt wil graag beter zijn grenzen gaan aangeven in zijn huwelijk. Hij vindt het spannend om nee te zeggen tegen zijn vrouw. U weet echter dat hij een projectmanager van beroep is en hier prima werk levert binnen tijd, budget en met alle doelen met zijn projectteam. U vraagt hem dan ook in hoeverre hij hier grenzen aangeeft en nee zegt in zijn werkomgeving. Dit kan een succes zijn, dat de cliënt kan gebruiken en uitdiepen om zo tot een oplossing te komen om ook in zijn privésituatie gemakkelijker nee te durven zeggen.

Ideeën voor oplossingen vinden door te vragen: wat was er anders?

Wanneer een voorbeeld van een eerder succes of positieve uitzondering is gevonden, is het relevant om de situatie goed te analyseren. Dit doet u door te vragen: 'Wat was er toen anders? Wat deed u anders en wat werkte er zo goed?' De antwoorden hierop leiden vaak tot gedachten en ideeën voor oplossingen voor het huidige doel. U doet op deze manier een beroep op het analyseren van het natuurlijke gedrag van uw cliënt. Het natuurlijke gedrag van iemand is het gedrag dat iemand van nature vertoont, dus eigenlijk datgene wat hij 'automatisch' doet, zonder nadenken. Dit natuurlijke gedrag wordt gevormd door datgene wat de ander drijft, motiveert in het leven en de talenten die hiermee gepaard gaan. U ziet alleen het gedrag van uw cliënt, waarop u anticipeert, maar wat er onder de wateroppervlakte aanwezig is, leidt tot successen. Natuurlijk gedrag wordt vervormd in de loop van iemands leven; aangetast door zijn ervaringen, veranderende normen en waarden. Door dit te ontrafelen, ontdekt u samen mogelijke oplossingen door te vragen 'Wat was er anders?'

Essentieel bij het onderzoeken naar krachtbronnen is dus voornamelijk om door te blijven vragen. Het stimuleert uw cliënt om zelf met zijn eigen oplossingen te komen. Op deze manier is zijn succes verzekerd, omdat de cliënt zelf het beste weet wat hij kan en hoe hij het volhoudt om tot zijn gewenste doel te komen. Het komt vanuit zijn eigen intrinsieke motivatie, de krachtigste bron om iets te bereiken.

Interventies op niveau

Het plegen van interventies kan op tal van verschillende manieren. Het uitvoeren van een *interventie* is een doelbewuste ingreep die u uitvoert als coach om een specifieke situatie te verbeteren. Waar en wanneer u intervenieert, is afhankelijk van de context zoals de fase van het coachproces waarin de cliënt zich bevindt. Als u zich beiden nog in fase 1 (wat is er) bevindt, zult u minder snel geneigd zijn om een interventie te plegen bij de 'langdradige uitleg' van uw cliënt, dan als u dit gedrag ervaart bij de cliënt in fase 3, als de cliënt concrete acties dient op te stellen en zijn doelen scherp maakt. Het plegen van interventies is dus situatie- en fasespecifiek. Maar ook speelt het niveau waarop u intervenieert een rol. Dit kan op persoonlijk niveau (waarbij het u inmiddels bekende ijsbergmodel een heldere handreiking biedt) of aan de hand van het communicatiemodel, waarbij we vier niveaus onderscheiden, te weten inhoud, aanpak, gedrag en op behoefte. Beide modellen zullen we nader bekijken.

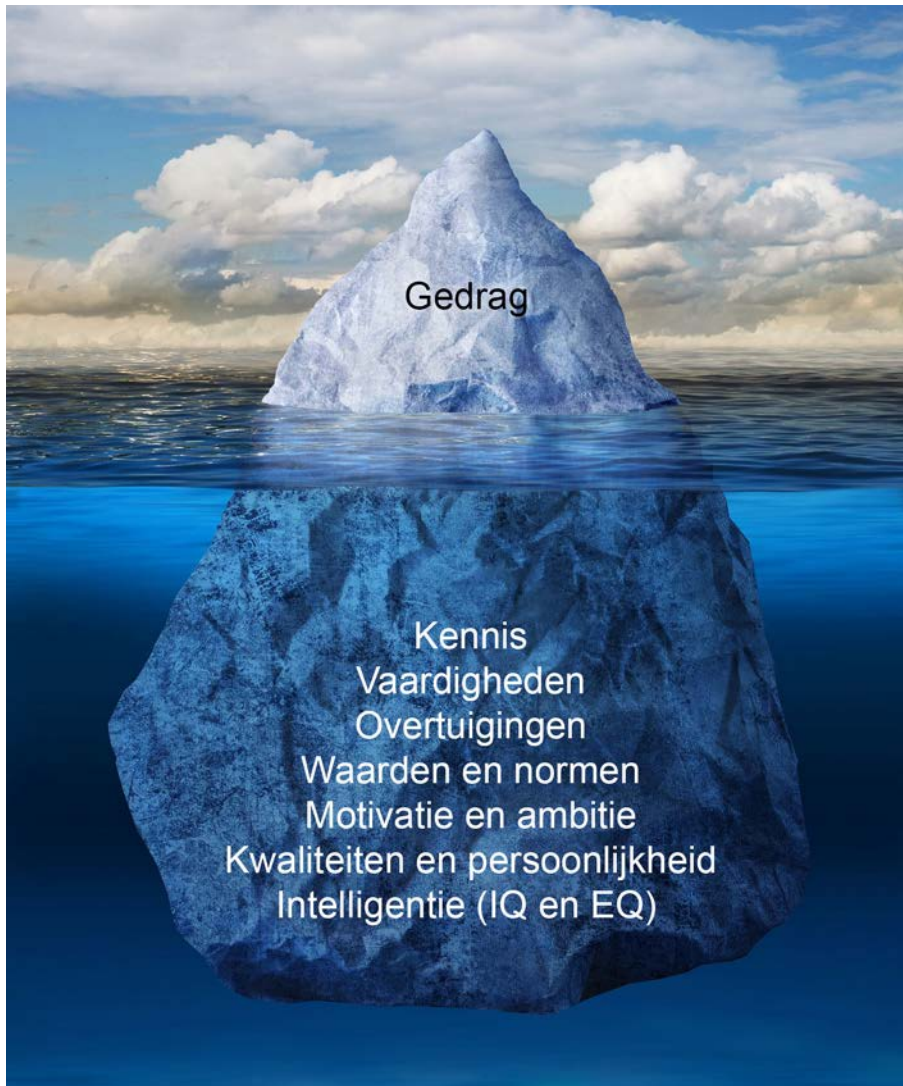
Het ijsbergmodel

Het ijsbergmodel wordt bij de verschillende interventies regelmatig aangehaald. David McClelland categoriseerde in zijn motivatietheorie vier behoeften die de mensen primair drijven om in beweging te komen: de behoeften aan prestatie, aansluiting, macht en vermijding. Deze behoeften drijven (motiveren) de mensen letterlijk tot beweging; ze willen deze behoefte invullen en dit ziet de omgeving vervolgens terug in hun gedrag. Gekoppeld aan deze theorie ontstond het ijsbergmodel, een model dat inzicht geeft in de behoeften die iemand heeft en gekoppeld is aan het gedrag dat hij vertoont (boven de wateroppervlakte, het gedrag dat u ziet) en wat hij denkt en wil (alles in de ijsberg, onder het wateroppervlak).

Ijsbergmodel

De ijsberg spreekt voor zich: het topje van de ijsberg staat voor het gedrag dat getoond wordt, wat naadloos is verbonden met datgene wat u niet ziet, maar waarvan u weet dat het er is onder de waterlijn: kennis, vaardigheden, normen, waarden, overtuigingen, motivatie, ambitie, talenten, IQ en EQ. De ijsberg laat op deze manier duidelijk zien dat er verschillende onderdelen ten grondslag liggen aan het gedrag dat u waarneemt bij uw cliënt. Het is dan ook erg interessant om te weten wat de motivatie van uw cliënt is, waar het gedrag vandaan komt dat hij vertoont, om zo samen helder te krijgen wat zijn daadwerkelijke behoefte is. Als u wilt interveniëren, dient u zich bewust te zijn van dit proces, deze basisopbouw van de persoon, om de relatie te kunnen leggen tussen het gedrag dat u ziet en datgene wat er zich onder de waterlinie bevindt en er toe leidt de cliënt het gedrag te laten vertonen. Het interveniëren kan dus plaatsvinden op elk van deze elementen. Van nature is de mens geneigd om te reageren op het gedrag dat er wordt waargenomen, maar juist als coach is het van belang om hier soms voorbij te kunnen kijken en direct te kunnen aanhaken op het niveau waar het issue zich bevindt. Soms weet een cliënt zelf al waar zijn talenten liggen en werkt u direct samen met hem om deze te versterken. En soms is de cliënt zich niet bewust van een norm of overtuiging die gelieerd is aan zijn gedrag. Houdt u er rekening mee, dat hoe dieper de laag zich in de ijsberg bevindt, des te moeilijker het vaak is om hierop verandering aan te brengen. Het is gemakkelijker om nieuwe kennis aan te nemen dan uw cliënt te laten

veranderen op het gebied van talenten, voortkomend uit zijn primaire behoefte aan vermijden...



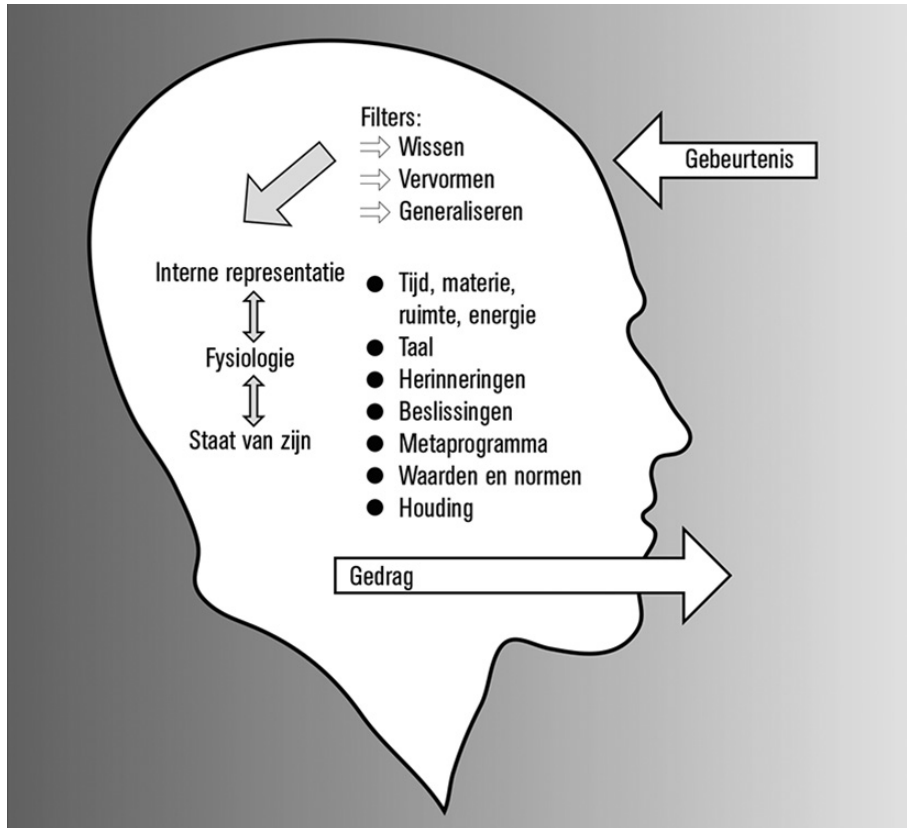
Afb. 2 Ijsbergmodel. (Bron: 123RF)

Communicatieniveaus

Naast het interveniëren op de innerlijke lagen volgens het ijsbergmodel, dient u ook in staat te zijn om te interveniëren op het communicatieproces. Want ook hier spelen er zich situaties af, die van u vragen om heel bewust een ingreep te plegen. Het gros van de reguliere gesprekken is gericht op de inhoud van de communicatie: ik zend een boodschap, jij ontvangt deze, interpreteert deze en reageert terug met een boodschap enzovoort. Soms zit er echter ruis op de lijn, omdat er een intern proces plaatsvindt bij de twee gesprekpartners gedurende een dialoog.

Het NLP communicatiemodel

De totstandkoming van de manier waarop u communiceert, heeft NLP vastgelegd in haar eigen communicatiemodel, dat er schematisch als volgt uitziet:



Afb. 3 *Communicatiemodel NLP.* (Bron: OGN, naar een model van NLP.)

- U neemt ieder moment van de dag de wereld om u heen waar aan de hand van prikkels die via uw zintuigen binnenkomen. Maar liefst 4,6 miljoen eenheden aan informatieprikkels (horen, zien, ruiken, voelen en proeven) komen er per seconde bij u aan. Het opnemen en verwerken van al deze eenheden zou enorm overweldigend, daarom filtert u deze informatie automatisch om vanuit de chaos die binnenkomt orde te creëren zodat u er iets mee kunt.
- U filtert door prikkels weg te laten, ze te vervormen of te generaliseren.
- De onbewuste filtering gebeurt op basis van uw begrip van tijd/ruimte, taal, herinneringen, ervaringen, waarden en normen.
- Vervolgens vormt u een interne voorstelling (gedachtepatroon) van de gefilterde informatie die is opgebouwd uit geluid, beeld, gevoel, geur, smaak en een interne dialoog. Dit gedachtepatroon heeft een belangrijke wisselwerking met uw fysiologie (houding).
- Dit samen roept een stemming op die tot slot uw gedrag bepaalt.

Al met al een complex geheel, maar het model toont duidelijk aan dat ieder mens een unieke manier van waarnemen hebt. Dit maakt dat effectief communiceren soms zo

moeizaam verloopt, simpelweg doordat iedereen zijn eigen filtering heeft, een interne voorstelling maakt en vanuit dit beeld reageert.

Voorbeeld

U ziet een hek en zegt: 'Kijk, een mooi hek.' Uw collega zegt: 'Waar dan?' Hij ziet het niet. Als u hem aanwijst, ziet u de collega denken: 'Mooi? Hek?' U ziet beiden hetzelfde hek, maar de interne vervorming maakt dat u een groen fris houten hek ziet (zo eentje die u ook altijd op uw heerlijke fietsvakanties in Frankrijk ziet en associeert met zon, groen, vrijheid) en uw collega ziet een in elkaar geknutselde set groene planken (zoals ze vroeger bij hem thuis op de boerderij hadden, de grens aangevend waar hij als kleine jongen niet voorbij kon, associërend aan opgesloten, bekrompen).

Aan de hand van dit model bent u zich bewust van het feit dat niet iedereen op dezelfde manier communicatie ervaart als u. Gesproken woorden kunnen dus een heel andere impact hebben dan u verwacht op basis van uw eigen systeem. De meeste mensen zijn zich namelijk gedurende een gesprek niet bewust dat er wisselende communicatie plaatsvindt op vier niveaus, te weten inhoud, procedure, interactie en gevoel. Het herkennen en vervolgens kunnen interveniëren op het juiste niveau is van belang om de progressie voor de cliënt en het coachingsproces te borgen.

Vier communicatieniveaus

De meeste gesprekken worden gevoerd op *inhoud* en op *procedure*. Heel concreet wordt er over en weer op inhoudelijke (feitelijke) zaken een gesprek gevoerd. Denkt u maar eens aan een vergadering, het is veelal een uitwisseling van kennis (inhoud) en de voortgang volgens agenda (procedure). Meestal blijft de gesprekvoering op wederzijdse *interactie* en *gevoelens* onbesproken. Juist in coachtrajecten zijn alle vier de niveaus van belang, omdat er vaak op gevoelsniveau veel speelt. Voor de coach is het van belang om juist hier op te anticiperen om de beweging in gang te zetten. Hoe u de vier niveaus herkent en hiertussen kunt schakelen en interveniëren, lichten we nader toe.

Inhoud

Zoals al aangekaart, is dit het niveau waarbij het gaat om de feitelijke punten die er worden besproken. Hier komt het primaire onderwerp aan bod, zoals de situatie waarin de cliënt zich daadwerkelijk bevindt, concrete acties die u samen vastlegt. Ook komen hier alle rationele, praktische en logische argumenten naar voren, maar u kunt ook denken aan kennis of oplossingen die worden ingebracht. Uiteraard komen hier ook al de gevoelens aan bod. Deze zijn uiteraard altijd aanwezig door de filtering die plaatsvindt, maar vaak staat men hier niet bij stil. Want ook de cliënt zal bij zijn besluit (inhoud) een positief gevoel hebben, of bij een aangedragen oplossing zich nog niet helemaal senang voelen. Dus ook op inhoud zijn er gevoelens aanwezig, maar de bewustwording hiervan is er vaak niet en de gevoelens beïnvloeden meestal op dit niveau het gesprek niet.

Communiceren op inhoud is de meest 'neutrale' vorm en voelt daarom vaak veilig, omdat het hier gaat over feiten en niet over de lastigere zaken zoals gevoelens van de betrokkenen zelf. Alle gesprekken beginnen op basis van inhoud, het is het eerste

contact. Ieder gesprek start met de intentie om een gesprek te gaan voeren, om wederzijdse boodschappen over en weer te zenden om zo interactie te hebben. ‘Goedemiddag, hoe gaat het?’ of ‘Laten we gaan beginnen’ zijn neutrale, feitelijke openingen. U doet dit om een veilige sfeer te creëren, om de ander te laten weten dat u zijn aandacht hebt en dat u de intentie hebt om het gesprek aan te gaan. Daarnaast tast u op deze manier af hoe het staat met de gemoedstoestand van de cliënt, door op basis van inhoud de eerste reactie te peilen.

Procedure

Tijdens het verloop van het gesprek is er met regelmaat sprake van het procedure-niveau. Het gaat hier om de manier waarop er over de inhoud wordt gesproken, het proces van het gesprek. Het is herkenbaar aan de elementen van tijd, plaats en volgorde. Gedurende een gesprek bent u zich er als coach van bewust, dat het gesprek in een bepaalde structuur dient te verlopen om tot verandering te komen (zie ook het coachproces). U grijpt in als de cliënt afdwaalt van het topic waar het om draait of fors afwijkt van de fase waarin hij verkeert in het coachproces. Of u kiest er bewust voor om de cliënt even te laten afdwalen omwille van het beoogde effect. De basis van dit niveau is gericht op de regels die ten grondslag liggen aan het te voeren gesprek. Niet alleen de gemaakte afspraken houdt u in het oog, ook bent u bezig met wie wanneer aan het woord is of houdt u goed in de gaten of uw cliënt alle fasen doorloopt als er sprake is van een conflict. Tegelijkertijd spelen ook hier weer onderliggende gevoelens mee die veelal niet bewust worden ervaren door de cliënt, maar er wel zijn. Denkt u maar eens aan het tikken met een pen of wiebelen met een voet als u aan het woord bent. Vaak is dit een uiting van onrust bij de cliënt, zonder dat hij zich hier zelf van bewust is. Of u ziet opluchting of hoort een zucht als u de coachsessie afrondt. Soms zijn deze gevoelens storend voor de voortgang van het proces, omdat het afleidt van datgene waar het op inhoud om gaat. Wees u dus bewust van het feit dat ook op dit niveau van procedure er latente gevoelens spelen, niet op de inhoud, maar op de voortgang van het proces.

Interactie

Dit niveau gaat over de communicatie die plaatsvindt tussen de gesprekspartners onderling. Het zogenoemde relationele betrekkingaspect. Hoe zit het met de verhoudingen onderling? Wat zijn de wederzijdse verwachtingen van elkaar en hoe gaat u met elkaar om? Het gaat op dit niveau er om dat u zich bewust bent van wat er tussen de gesprekspartners speelt in de communicatiedynamiek. Is er sprake van wederzijds respect? En in hoeverre voelen beide gesprekspartners zich veilig en vertrouwd bij elkaar? Op dit niveau hebt u in uw rol als coach de taak om te letten op datgene wat er zich mogelijk afspeelt tussen u en de cliënt en wat mogelijk ruis kan aanbrengen in het gesprek. Bij de manier waarop u met elkaar omgaat kunnen ook gevoelens ontstaan. Het komt vrij veel voor dat er een andere relatie ontstaat tussen cliënt en coach dan alleen het professionele, omdat er expliciet vaak over hele intieme (innerlijke) zaken wordt gesproken. U dient zich dan ook constant bewust te blijven dat u een professionele grondhouding hanteert die bijdraagt aan helderheid en transparantie op dit niveau.

Gevoelens

Op gevoelsniveau spelen er allerlei emoties die u en uw cliënt hebben bij de communicatie die plaatsvindt. Dit kunnen gevoelens zijn die ontstaan bij de inhoud-, de procedure- of de interactieniveaus, maar ook gevoelens die ontstaan door andere omstandigheden. Als een cliënt net te horen heeft gekregen dat zijn partner ernstig ziek is of hijzelf juist een heel goed bericht heeft gehad, doet dit iets met de stemming waarin hij verkeert, wat niets te maken heeft met het coachgesprek dat u op dat moment samen voert. Het gaat op gevoelsniveau expliciet om de gevoelens die spelen voor de persoon in kwestie en die van invloed zijn op het gesprek dat wordt gevoerd. Dit is vaak erg lastig en het aanwezig zijn van deze gevoelens kan verstrend werken op het verloop van het gesprek en zelfs belemmerend op de voortgang van het te behalen doel. Ze kunnen echter ook erg meewerkend zijn, omdat vaak op dit niveau de bewustwording plaatsvindt. Door deze gevoelens nader te onderzoeken, kan dit juist leiden tot een verandering of beweging bij de cliënt. Uiteraard speelt ook uw eigen gevoel een rol gedurende het gesprek. Want ook u zult gevoelens bij uzelf waarnemen en moeten bepalen waar zij vandaan komen, op welk niveau zij betrekking hebben op de communicatie en wat u hier mee doet op het moment dat u zich dit bewust bent.

Interveniëren op de verschillende niveaus van communicatie

Als coach hebt u de taak op u genomen om de cliënt professioneel te begeleiden gedurende zijn pad van veranderingen. U bent hierin de leidende persoon en dient dan ook te kunnen schakelen tussen de verschillende niveaus als er sprake is van obstructie. Aan het einde van dit hoofdstuk volgen een aantal interventietechnieken die u kunt inzetten als u stagnatie ervaart bij de cliënt. We geven u nu enkele praktische interventiemiddelen mee als het gaat om de communicatieniveaus. Het begint uiteraard voor u bij het zich bewust worden dat er stagnatie ontstaat. Observeren en het interpreteren van dat wat u ziet, vooral het non-verbale gedrag, is hierin de sleutel. Vaak constateert u onbewust al dat de cliënt (of u) niet meer congruent is. Onrustige bewegingen, wegstijven of zuchten zijn indicatoren dat er iets speelt. Afhankelijk van uw interpretatie verbindt u hier intern conclusies aan die u dient te verifiëren. De meest makkelijke manier is door er voor te kiezen om te benoemen wat u ziet.

Voorbeeld

Coach: 'U praat zo zacht en kijkt met regelmaat op uw horloge, staat u op tijd of is er iets anders aan de hand?' (mogelijke obstructie op procedureniveau)

Coach: 'Ik zie dat u iedere keer rode wangen krijgt en niet meer goed uit uw woorden komt als u over deze dame praat, bent u zich dit bewust?' (gevoelsniveau)

Coach: 'Sinds ik u zojuist onderbrak in uw verhaal, hebt u mij niet meer aangekeken, kan het zijn dat u dit als vervelend ervaart?' (interactieniveau)

Het benoemen van wat u ziet (zonder direct oordeel) maakt de ander bewust van zijn gedrag en communicatie, zodat u weer terug op inhoud het gesprek kunt gaan voeren. U constateert tenslotte een feitelijke waarneming, waardoor er ruimte ontstaat om op inhoud (neutraal) verder te praten, wat vaak het meest veilig en vertrouwd voelt voor

de ander. Het kan ook juist de opening bieden naar een intensivering van een gesprek op gevoelsniveau. Want ja, als de cliënt bloost bij het noemen van een dame haar naam, is hij zich misschien nog niet bewust dat hij verliefd is, wat mogelijk de eyeopener biedt voor het feit dat dit hem tegenhoudt in zijn eigen groeiproces.

Ook kunt u, als u al weet op welk niveau er iets speelt (vanuit uw eigen perceptie) direct als volgt interveniëren op het niveau waar het plaatsvindt.

- Interventie op inhoud: vraag door op de cliënt zijn visie, mening, beeldvorming of ideeën, stimuleer het concretiseren van oplossingen en acties, onderbouw met feitelijke argumenten.
- Interventie op procedure: benoem de fase waarin de cliënt zich bevindt, bekrachtig hem hierin en help hem duidelijkheid te creëren over de volgende stap(pen) in zijn proces.
- Interventie op interactie: benoem wat u ziet in uw onderlinge verstandhouding of vraag de cliënt hoe hij de onderlinge interactie ervaart.
- Interventie op gevoelens: vraag de cliënt naar zijn gevoel, of beschrijf voor hem de emotie die u denkt te zien, en vraag hem deze eens nader te onderzoeken.

Beide modellen ineen

Zoals u hebt kunnen merken, speelt er tijdens een coachgesprek onderhuids van alles op het interactie- en gevoelsniveau. Dit kan variëren van lichte ontevredenheid tot forse irritatie. Wat u op dit moment eigenlijk doet, is interveniëren onder de waterlijn van de ijsberg. U maakt het onzichtbare bespreekbaar, u attendeert de ander erop dat u gedrag (het puntje van de ijsberg) ziet dat u niet kunt plaatsen in de context van de omgeving of waarvan u bemerkt dat het niet congruent is. De interventies zijn dan ook gericht op het onderzoeken onder de waterlijn of op gevoels- en interactieniveau. Verdiepende vragen over emoties en de wisselwerking tussen beide ijsbergen onder de waterlijn (lees: die van de cliënt en u) zijn dan effectief. Intern bij uzelf (Waarom bent u geïrriteerd of waarom raakt de cliënt een gevoelige snaar bij u als hij het heeft over....?) of richting de cliënt (Wat maakt dat u zo in de verdediging schiet als ik u deze vraag stel?). Op deze manier gebruikt u onderzoekende en verder reikende vragen om zo helderheid te krijgen op welke laag in de ijsberg de obstructie plaatsvindt, om deze weer op basis van de feiten (inhoudsniveau) en voortgang of actiestappen (procedureniveau) op een zichtbare en meer neutrale manier terug te brengen naar een constructieve en opbouwende samenwerking richting het beoogde doel.

Doordat u als coach een professionele grondhouding hanteert, is het vaak van uw kant wel duidelijk hoe u als professional in het coachgesprek zit, maar wordt het des te belangrijker om te letten op de signalen van de cliënt. Maar vergeet vooral niet dat het een dialoog betreft en u ook dezelfde alertheid en interventies kunt toepassen op uzelf, hoe lastig dit soms ook is. En dat is dan ook het volgende thema: omgaan met interne dialogen.

Omgaan met interne dialogen

Als coach is het naast het opdoen van kennis en vaardigheden erg relevant om uzelf goed te kennen, van haver tot gort. Alle elementen die zich in uw eigen ijsberg bevinden onder de waterlinie (IQ/EQ, kwaliteiten, normen, overtuigingen, kennis, persoonlijkheid enzovoort) veroorzaken ook uw gedrag en dit is zichtbaar voor de cliënt. Ook hij zal uw incongruentie voelen, maar het zeer waarschijnlijk niet kunnen plaatsen. Het is echter uw taak om dit te voorkomen of (als het gebeurt) dit om te buigen in effectief gedrag in de situatie. Om effectief te kunnen coachen, is het dus niet alleen relevant om vanuit een professionele grondhouding uw werk te doen, maar ook om het eigen innerlijk goed te kennen en daar waar nodig deze bewust in te zetten of uit te schakelen. Arend Ardon heeft naar aanleiding van vier jaar studie enkele principes beschreven die gerelateerd zijn aan het ontstaan van de meest voorkomende ongewenste situaties in veranderingstrajecten. We benoemen hierbij meteen praktische, zelf toepasbare interventies om ze te doorbreken.

1. Herken hardnekkige situaties

Als u bemerkt dat het proces van de cliënt of de situatie steeds moeizamer verloopt, ondanks alle goede intenties die worden gebruikt en aangehaald, stop dan even en sta stil bij het moment. Vraag uzelf af: wat is mijn bijdrage om deze situatie in stand te houden? Afhankelijk van uw antwoord kunt u vervolgens bedenken wat u aan mogelijkheden hebt om de situatie anders aan te pakken door u anders te gedragen, te beïnvloeden. U kunt hier uiteraard weer teruggrijpen naar de vier niveaus van communicatie. Constateert u dat er zich wrijving bevindt op het niveau van interactie, dan is het van belang om dit intern bij uzelf nader te onderzoeken. Het kan uiteraard voorkomen dat u zelf niet lekker in uw vel zit, omdat u een griep onder de leden hebt. Of dat uw houding onvoldoende aansluit bij de fase waarin de cliënt verkeert, waardoor de interactie stroef verloopt.

U luistert bijvoorbeeld passief (omdat u met uw gedachten nog bij het vorige coachgesprek of uw eigen pittige thuissituatie zit), terwijl de cliënt een actieve luisterhouding nodig heeft om tot een doelstelling te komen met gelieerde acties. De cliënt zal op dat moment zeer waarschijnlijk vervallen in 'eromheen praten', omdat hij geneigd is niet concreet te worden – verandering is tenslotte spannend – en dus is concretisering en vastleggen lastig, zeker als u hem hier niet actief bij helpt op zo'n moment door actief te luisteren en alert vragen te stellen.

Het is aan u om u bewust te zijn van dit soort patronen, als u verneemt dat de processen van uw cliënt(en) moeizaam verlopen. Zit er een patroon in uw gedrag?

2. Weet hoe u denkt over veranderen

Ken uzelf. Zorg ervoor dat u goed bewust bent en blijft welke aannames u hebt over het veranderen zelf. Bent u daadwerkelijk van mening dat ieder mens kan veranderen, ongeacht zijn achtergrond, leeftijd, IQ, etc.? Of hebt u zelf naar aanleiding van eerdere coachtrajecten of persoonlijke situaties toch ook de neiging om niet daadwerkelijk te geloven dat mensen kunnen veranderen?

Stel dat u zolang uw zich kunt herinneren van uw vader (die alcoholist is) te horen hebt gekregen dat hij ‘morgen toch écht zal stoppen’. U hebt uw hele leven mogen meemaken dat hij soms stopte, maar toch uiteindelijk altijd weer begon met drinken en dat dit gepaard ging met negatief gedrag richting u. De kans is dan aannemelijk dat u niet oprecht gelooft dat mensen hun gedrag kunnen veranderen, omdat uw eigen ervaringen met uw vader anders hebben uitgewezen. Dus treft u een cliënt die licht naar alcohol ruikt, dan kan het (onbewust) zijn dat uw grondhouding niet volledig en gezond is op dat moment. Simpelweg omdat u in uw kern niet gelooft dat deze cliënt daadwerkelijk zijn gemaakte afspraken na zal komen, ook al zit hij bij u al langer in een coachtraject dat volledig ergens anders over gaat.

Het is van belang om scherp te blijven op uw eigen vooroordelen en aannames als het gaat om uw geloof en houding ten opzichte van veranderen.

3. Zie wat u doet als het spannend wordt

Bij de toename van spanning is het normaal dat u hier onbewust aan bijdraagt en veelal de druk opvoert bij uw cliënt. Vaak gaat u dan werken en acteren op basis van uw eigen natuurlijke gedrag of ook wel de automatische piloot, een vertaling van de geest om op een ‘veilige, bekende’ manier onbekend terrein aan te gaan. Juist dit kan tot ongewenste effecten leiden. Mogelijk omdat u tegengesteld gedrag vertoont.

Neemt u als voorbeeld eens dat u in uw coachrelatie gelijkwaardig gesprekspartner bent, de basis van vertrouwen. U hebt samen afgesproken dat dit de een-na-laatste coachsessie is en er is nog 10 minuten gesprektijd over, voordat de volgende cliënt weer op de stoep staat. Uw cliënt heeft echter nog geen concrete bijstellingen gedaan op zijn ene, niet behaalde doel. De spanning van tijd neemt toe wat zich uit bij u door het schieten in uw ‘automatische-pilotengedrag’, namelijk het tegenovergestelde van evenwaardigheid, u neemt een meer sturende rol. De cliënt voelt zich gepusht en gaat in de verdediging. Dit zorgt ervoor dat de cliënt mogelijk afhaakt. U bent niet meer consistent.

Onderzoek voor uzelf wat u doet/hoe u reageert bij toenemende druk en spanning. Wat is uw natuurlijke gedrag en hoe wijkt dit af van het effectieve gedrag dat van u als coach wordt verwacht?

4. Begrijp hoe u de situatie zelf in de hand houdt

Onderken uw eigen gevoelens en vertrouw hierop. Als uw gevoel u ingeeft dat het ergens niet klopt wat er gebeurt, dan is dit vaak zo. Om hierop te kunnen interveniëren is het van belang dat u begint met het kijken naar de congruentie. Vaak worden uw gevoelens gevoed door incongruent gedrag bij de cliënt (of uzelf). Door bewust te gaan waarnemen, zonder oordeel en te analyseren wat u ziet, kunt u uw gevoelens duiden, er woorden aan geven en er bewust voor kiezen om ze wel of niet te benoemen. In het communicatieniveaumodel gaat u schakelen van emotie naar proces.

‘Ik hoor dat u aangeeft dat dit een passende actie is, mijn gevoel geeft echter aan dat ik u niet geloof. Ik denk dat dit komt, doordat u terwijl u het zegt wegstrekt van mij en tegelijkertijd licht met uw hoofd schudt. Kan dit kloppen?’

Effectief verandering teweegbrengen is leren met welk gedrag/welke gedachten u er nieuw leven in blaast als het niet fijn loopt.

Voor alle situaties geldt dat het begint met het (h)erkennen van wat er gebeurt, waarbij het kijken naar uw eigen gedrag en de congruentie hierin het vertrekpunt is. Het analyseren is hierin de tweede stap: waar komt het vandaan? Ligt het bij mij of bij de cliënt of zit het in de voortgang van het proces? Als u tot de conclusie komt dat het gaat over inconsistentie bij de cliënt of in het proces, dan kunt u bewust hier op anticiperen met de interventies en technieken die we u al aangereikt hebben om uw gedrag aan te passen om zo het issue op te pakken. Ligt het echter aan uw eigen innerlijke stuk, dan is het zaak om te kijken in hoeverre uw eigen overtuiging of issue van invloed is op het coachproces.

Werkt het belemmerend? Dan kunt u er voor kiezen om het tijdelijk ‘te parkeren’ op uw mentale parkeerplaats. Door tegen uzelf te zeggen dat het issue u op dat moment niet helpt om deze gedachte of overtuiging te uiten of uw gedrag te laten beïnvloeden en dat het daarom even tijdelijk geparkeerd wordt, zorgt uw onderbewuste ervoor dat het even niet zichtbaar is. U kiest er dan bewust voor uw eigen overtuiging of issue aan de kant te zetten en in uw rol als coach uw grondhouding te versterken. Luisteren en vragen of even samenvatten op het proces helpt vaak om deze ‘interne keuze’ te bestendigen, zodat u weer voluit focus en aandacht hebt gecreëerd voor het proces van de cliënt, zonder dat uw eigen overtuiging of issues hier op van invloed zijn. Het is uiteraard van belang dat u op een later moment wel aan de slag gaat met het issue of de overtuiging, om te voorkomen dat het u bij een volgende keer afhoudt van effectief coachen.

Werkt de overtuiging of het issue niet belemmerend, kijk dan in hoeverre u uw eigen overtuiging inbrengt in de situatie. Het kan afhankelijk van het doel (waarom u uw eigen overtuiging of issue gebruikt bij een interventie) erg waardevol zijn voor het proces van de cliënt. Het kan bijdragen aan het opbouwen van het wederzijdse vertrouwen.

U kunt bijvoorbeeld uw eigen burn-out en depressieve gevoelens, maar ook de uitkomst, met uw cliënt delen tijdens de kennismaking. Dit draagt dan bewust bij aan het opbouwen van een band. De cliënt herkent hierin een gelijkgestemde, voelt dat u hem begrijpt. Dit creëert een band, draagt bij aan respect en erkenning van uw deskundigheid.

En ook als de cliënt een terugval ervaart, kan het bijdragen als u uw overtuiging deelt.

Uw overtuiging dat iedereen kan veranderen, hoe moeilijk ook, waarbij u uw eigen issue benoemt en hoe dit u heeft gesterkt en heeft veranderd, kan op zo’n moment

heel goed bijdragen aan het proces van de cliënt. Het doel is dan juist om de cliënt weer in zijn kracht te zetten, zaken in perspectief te zien en te horen dat u in hem gelooft, authentiek, vanuit uw eigen ervaringen.

Kortom, het (her)kennen van uw eigen issues en overtuigingen is enorm relevant gedurende het coachproces, omdat u dan bewust kunt kiezen om ze in te zetten voor het doel van het coachproces of om ze te parkeren omdat ze geen bijdrage leveren aan het effect op de cliënt.

Effectief interveniëren

In dit laatste deel van uw vaardigheden als coach reiken we u nog een aantal effectieve interventies aan, die u op verschillende momenten kunt inzetten om de cliënt verder te helpen in zijn proces van ontwikkeling. Enkele interventies zullen u bekend voorkomen, omdat u hiervan het theoretisch kader inmiddels kent. In die gevallen zullen we de achtergrond kort aanhalen, maar vooral deze theorie gebruiken om het daadwerkelijke doel en de toepassing van een interventie te gaan behandelen.

Feedback

In de context van het coachen en als interventie is feedback een zeer bewuste en weloverwogen vorm van terugkoppeling, die u geeft aan uw cliënt op basis van zijn gedrag en de effecten hiervan. Ook hier telt dat het gaat om een terugkoppeling op het gedrag van de cliënt, maar wees u blijvend bewust van het feit dat de gegeven feedback ook altijd iets over u, de feedbackgever, zegt. Hier zoomen we met het 4G-model nader op in. Daarnaast ontvangt u ook feedback als coach, u krijgt terugkoppeling van wat een ander vindt van uw gedrag en het effect hiervan. Deze informatie (feedback) hebt u nodig om zeker te weten dat uw bedoelingen juist zijn overgekomen. Ook hier geldt wederom dat er sprake moet zijn van een veilige en evenwaardige setting, wilt u effectief feedback als interventie gaan inzetten. In uw coachtrajecten zal dit normaliter aan de orde zijn, maar als het zich in een werksituatie voordoet, is dit niet altijd het geval.

Voorbeeld

Neemt u als voorbeeld eens de situatie dat u als coach een jongere collega begeleidt die haar eerste insuline-injectie toedient bij een patiënt. Op het moment dat de collega de patiënt wil prikken, realiseert u zich dat zij de dosis niet heeft gecontroleerd. U schrikt en geeft direct de volgende feedback 'Hola, even een momentje, heb je wel gecontroleerd of je de juiste dosis insuline geeft? Ik vermoed van niet, realiseer jij je wel dat de patiënt kan overlijden bij een foute dosis?' U zult begrijpen dat uw feedback wel effect heeft op de junior collega, maar of het bijdraagt aan een positieve ontwikkeling is de vraag... De kans is groot dat zij zich onzeker gaat voelen, wat niet bevorderlijk is voor haar ontwikkeling in haar vak.

Het is aan u als coach om passend en op een verantwoorde manier feedback als interventie in te zetten, waarbij veiligheid en het doel (bijdrage aan de ontwikkeldoelstelling

van de cliënt) centraal staan. Het 4G-model van feedback is dan ook een vorm die u kunt gebruiken om de cliënt bewust verder te helpen, door hem bewust te maken op zijn *gedrag*, de *gevolgen* hiervan, het *gevoel* dat hiermee gepaard gaat en wat het *gewenste gedrag* zou zijn.

De 4G-feedbackmethode

De 4G-methode biedt een structuur om het niet wenselijke gedrag van de cliënt te benoemen, zodat hij hierin zelf kan gaan bijsturen. De 4G's staan voor gedrag, gevolg, gevoel en gewenst. Deze G-componenten kunt u zien als stappen die u benoemt, waarbij u het zo objectief mogelijk en opbouwend brengt. Het doel van feedback als interventie is tenslotte om uw cliënt in beweging te krijgen naar zijn gewenste situatie. U kunt het model simpel gebruiken, door de stappen chronologisch te doorlopen. U begint met de eerste stap van gedrag. Soms heeft dit al het beoogde effect, namelijk dat de cliënt zich bewust wordt en dit al genoeg is voor hem om weer in beweging te komen. Dan zijn de volgende G-stappen niet nodig. Heeft deze eerste stap nog geen effect, dan kunt u de tweede stap hierop stapelen, waardoor het 'zwaarder' wordt en het beoogde effect sneller tot stand komt.

Gedrag

Hier benoemt u het specifieke gedrag dat u hebt waargenomen en waar u feedback op wilt geven. U benoemt hierbij dus geen oordeel, mening of interpretatie, het gaat hier om de feitelijke waarneming van het geobserveerde gedrag van uw cliënt.

Coach: 'Het valt me op dat u 15 minuten later dan de afgesproken tijd binnenkomt.'

Doordat u het hier rustig, objectief en vragenderwijs brengt, kan dit vaak al genoeg zijn om de cliënt te attenderen op het ongewenste gedrag. Reageert de cliënt hier al zelfbeschouwend op, door bijvoorbeeld zelf al aan te geven dat dit niet weer zal gebeuren (dit is de gewenste gedragsverandering in dit geval), dan kunt u het hier al bij laten. Mocht hier nog geen reactie op komen, dan kunt u de volgende G-component toevoegen.

Gevolg

Hier benoemt u het effect van het benoemde gedrag op de omgeving. In een coachrelatie is deze omgeving uiteraard in lijn met het beoogde doel.

Coach: 'We hebben afgesproken dat we om half 11 zouden beginnen. Nu u 15 minuten te laat binnenkomt, zit ik hier op u te wachten.'

Vaak komt de boodschap nu wel aan of ervaart u weerstand vanuit de cliënt, wat ook een reactie is waar u op in kunt zoomen. Het effect benoemen van het ongewenste gedrag werkt bewustmakend. Slechts in enkele gevallen staat een cliënt niet open om zijn gedrag te veranderen (hieraan ligt vaak een overtuiging ten grondslag) en blijkt dat u de volgende stap ook nodig hebt: de gevoelscomponent.

Gevoel

Deze component bevat de gevoelsreflectie van u als coach; wat brengt dit ongewenste gedrag bij u teweeg? (Gevolg en gevoel worden vaak samen in een zin gevat, omdat het op deze manier minder aanvallend overkomt, maar wel een zwaarder beroep doet op uw cliënt, omdat u spreekt vanuit uw eigen kwetsbaarheid, op emotioneel communicatieniveau.)

Coach: 'Ik heb het gevoel dat u onze afspraken niet serieus neemt. Onze afspraak is dat we om half 11 beginnen, dus verwacht ik dat u er ook bent.'

Mocht dit nog niet tot het gewenste effect leiden, dan speelt er mogelijk iets anders voor de cliënt en is het raadzaam om het gesprek hierover op een ander moment te hervatten.

Gewenst

De laatste G-component kunt u los inzetten, ter aanvulling op een van de vorige sets. U benoemt ter afronding het gedrag dat u graag zou zien, het gewenste gedrag. In het hiervoor genoemde voorbeeld zou dit als volgt kunnen:

Coach: 'Ik zou graag zien dat u voor half 11 aanwezig bent, zodat we daadwerkelijk op tijd kunnen starten. Kunnen we deze afspraak maken?'

Op deze manier kunt u de interventie van feedback uitbreiden als het doel (de gewenste gedragsverandering) niet tot stand komt of bevestigd wordt. Het fijne is dat u op basis van de situatie, de cliënt en uw inschatting van de setting/relatie kunt kiezen op welke manier u insteekt. Soms is alleen het benoemen van het gedrag voldoende, soms zult u er voor kiezen om gedrag en gevolg direct in een zin te geven. Het is aan uw inschattingsvermogen van de situatie en de manier waarop u verwacht dat de cliënt zal reageren, om een keuze te maken hoe u de 4G's in gaat zetten om het effect zo vlot mogelijk en zo efficiënt mogelijk te bereiken.

Feedbacktips

Ter afsluiting van deze methode geven we u nog twee tips die bijdragen aan het vergroten van het gebruik van deze interventie:

1. Besef dat het alleen zinvol is om feedback te geven als de cliënt hier voor openstaat, het is wenselijk om dit vooraf te vragen.
2. Wees u bewust van veroordelende elementen in uw woordgebruik, deze werken averechts en zullen niet bijdragen aan het beoogde doel. Dit zijn met name woorden als nooit, altijd, steeds, enz.

Complimenten geven

Een van de krachtigste en meest simpele vorm van feedback is het geven van een compliment. Als interventie gaat u dus uw cliënt heel bewust en expliciet complimenteren. Dit kunt u doen omdat complimenten het middel zijn om uw waardering uit te drukken, niet alleen voor wie de cliënt is als mens, maar ook en vooral voor het gedrag waarmee hij toont dat hij de verantwoordelijkheid voor zijn eigen leven opneemt. Het effect van een compliment krijgen is enorm. Simpelweg omdat iedereen behoefte heeft aan erkenning en een compliment geeft dit.

U zet deze interventie in om de cliënt te versterken. Een compliment geeft het soort feedback dat uw cliënt bewust maakt van welke gedragingen effectief zijn. Daarnaast:

- toont een compliment dat u aandacht hebt voor de cliënt
- bouwt u aan een fijne relatie

- verstevigt u het zelfbeeld en het zelfvertrouwen van de ander
- helpt u met een compliment de cliënt richting het denken in oplossingen
- schept u een vertrouwensfeer, om zo de gewenste veranderingen in gang te zetten vanuit een hoog verwachtingspatroon op de inzet van de ander.

U ziet, een goed compliment kan iemands hele dag goedmaken.

Als u er zeker van wilt zijn dat uw compliment effect gaat krijgen, zult u de techniek van complimenteren moeten gaan beheersen. Doet u dit niet, dan gaan uw complimenten niet alleen verloren, maar bewerkstelligen ze een averechts effect.

Om effectief te complimenteren leert u eerst om de *gedragingen* te herkennen die een compliment waard zijn. Deze gedragingen zijn tweeledig van aard:

1. simpelweg gedragingen die u werkelijk waardeert (vanuit uw authenticiteit, eigen normen)
2. gedragingen die wijzen op vooruitgang van uw cliënt in de door hem gewenste richting.

Daarnaast dient u *bewust* te complimenteren, wat op verschillende manieren kan worden gedaan. *Direct* 'Helemaal top, dat hebt u goed aangepakt!' of *indirect* 'Hoe hebt u dat voor elkaar gekregen?' Een indirect compliment is een heldere uitnodiging voor de cliënt om zichzelf te complimenteren met wat hij heeft bereikt, wetende dat u dit doet om zo de ander te helpen nog succesvoller te worden in het omgaan met zijn probleem.

Een fijne manier om effectief een compliment te geven, kan met behulp van het *complimenten ABC*:

- | | |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Accurate | Het compliment is accuraat. Passend voor iets dat de ander echt goed heeft gedaan en wat de moeite van het benoemen is.
'Wat goed dat u hier en nu de keuze durft te maken om hier mee te stoppen.' |
| B Believable | Geloofwaardig. Het compliment moet geen overdrijving zijn, maar realistisch beschrijven wat er gebeurd is. U moet menen wat u zegt.
'Mijn complimenten over de manier waarop u zojuist haarfijn de vinger wist te leggen op de zere plek.' |
| C Constructive | Het compliment is opbouwend. Het dient te verwijzen naar het doel van de ander en waarde toe te voegen aan het behalen van de vooruitgang.
'Wat een doorzettingsvermogen! Knap van u dat u zo door blijft gaan met het afvallen zonder u te laten verleiden met al dat sinterklaaslekkers.' |

Complimenten zijn aanwijzers van hulpmiddelen en oplossingen. Ze attenderen de ander op de progressie die hij maakt. Een compliment helpt om erachter te komen wat werkt.

Confronteren

Een laatste vorm van feedback geven die we behandelen, is confronteren. Bij het begrip confronteren worden veel mensen vaak zenuwachtig. Het wordt veelal geassocieerd met negatieve aspecten zoals ruzie of schreeuwen. Dit is typisch gedrag dat de meesten willen vermijden, omdat het riekt naar een conflict. Maar als coach is het eigenlijk ook een interventie die u dient te beheersen om de cliënt bewust verder te helpen als hij al langere tijd stagneert in zijn groei. Volgens het woordenboek is confronteren heel feitelijk: *het op een directe manier ter sprake brengen van het gedrag van de ander, zodat deze hiervan bewust wordt en de effecten daarvan op anderen.*

Het is vooral van belang om dit als coach op een empathische manier toe te passen. Als u aan de hand van uw eigen goede professionele grondhouding en de eerder genoemde LSD-formule gaat confronteren, is de kans op een doorbraak om over te gaan tot beweging groot voor uw cliënt. Besef dat het soms nodig is om te confronteren, vooral als het gaat om een hardnekkig (denk)patroon of blinde vlek. Een goed uitgevoerde confrontatie maakt iets los bij uw cliënt: het vergroot zijn zelfoplossend en zelfaccepterend vermogen en het leidt tot een positieve verandering, die zichtbaar is in zijn houding en gedrag. Het draagt bij aan het behalen van zijn beoogde resultaat. Om op een passende manier vanuit uw coachrol te confronteren, is het van belang om vooral te letten op de reactie (verbaal en non-verbaal en de congruentie hierin) van de cliënt en hier op te anticiperen. U kunt gebruikmaken van de volgende stappen in dit proces.

Benoem het gedrag

Het begint met het delen van wat u ziet in het gedrag van de cliënt. U deelt hier uw observaties en wacht de reactie af van uw cliënt; herkent hij dit, kloppen uw observaties?

Coach: 'Het valt me op dat u nog steeds..., klopt dit?'

Cliënt: 'Hmm, daar had ik nog niet bij stilgestaan, maar ik herken wel wat u hier benoemt.'

Benoem het verschil

Vervolgens geeft u aan waar in uw observaties er verschillen (discrepanties) zitten tussen het gedrag en wat de cliënt wil bereiken, zegt of aangeeft te gaan doen. Spreek dit duidelijk uit en vraag hierin om een reactie.

Coach: 'U geeft aan dat het goed gaat met uw doel om te groeien in uw assertiviteit. Toch zie ik dat u hier, in een vertrouwde veilige omgeving, nog steeds wegstapt. En ook dat u nog steeds wegloopt van de situatie als u zich onzeker voelt. Dat strookt in mijn beleving niet met de opmerking dat u forse stappen maakt. Hoe ziet u dit?'

Vervolgens kunt u ervoor kiezen om het *effect of patroon* te benoemen:

Benoem het effect

U zult bij uzelf al hebben nagedacht, voordat u de confrontatie inzette, over het effect van de discrepanties of het ineffectieve gedrag. Het roept vragen bij u op. Bij deze stap benoemt u dit, u geeft weer welke vragen het oproept bij u, of uw cliënt dit herkent/begrijpt en u gaat samen kijken waar de mogelijkheden van verandering hierin zitten. Het is relevant dat de cliënt hier zelf met oplossingen komt of voorstellen doet.

Coach: 'Het feit dat uw doel is om meer assertiviteit te tonen en in de praktijk blijkt dat u de eerste actie na vier weken nog niet hebt uitgevoerd, roept vragen bij me op. Is dit wel wat u echt wilt? Want het zorgt niet voor een stap richting het doel. Herkent u dit?'

Cliënt: 'Ja, nu je dit zo zegt, daar heb je gelijk in, ik denk dat...'

Benoem het patroon

U kunt er ook voor kiezen om directer het patroon of de irreële/overdreven gedachte te benoemen. U attendeert uw cliënt op deze manier op basis van uw eigen interpretatie direct op de kern waar de stagnatie zit en vraagt hierin om bevestiging, zodat u hierna verder kunt naar het exploreren van mogelijkheden, alternatieven om dit te vervangen, anders aan te pakken.

Coach: 'U geeft aan dat niemand uw ideeën op prijs stelt. Toch kan ik zo drie voorbeelden noemen waarbij u wel degelijk de inspiratiebron was. Weet u welke?'

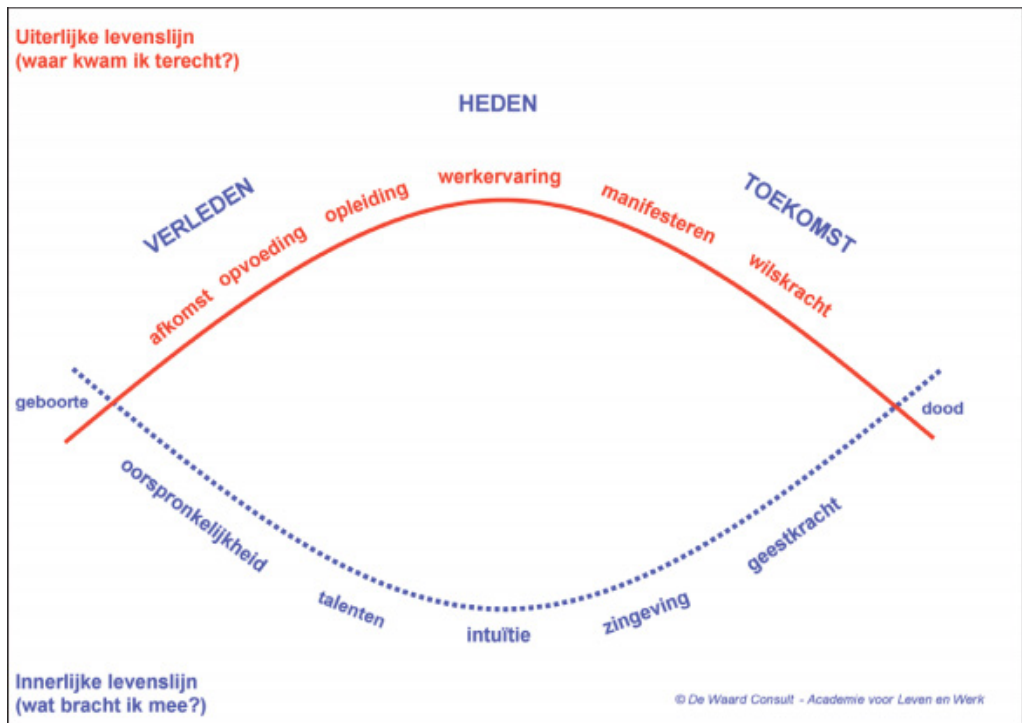
De manier waarop u vervolgens de cliënt kunt coachen op het verkennen van zijn mogelijkheden, is een vaardigheid die in het vorige hoofdstuk is toegelicht.

Biografie

Iedere cliënt is uniek en heeft een eigen levensverhaal dat hij meedraagt. Voordat een cliënt bij u aanklopt, heeft hij al een hele weg afgelegd in zijn leven. Deze persoonlijke geschiedenis van uw cliënt is van belang, omdat het bijdraagt aan zijn manier van ontwikkelen, omdat zijn geleefde leven tot dan toe vol zit met verhalen, voorbeelden en situaties die allemaal bijdragen aan wie de cliënt nu is. Het leren kennen van deze eigen levensgeschiedenis kan dus een aanzienlijke invloed uitoefenen op het ontwikkelproces van de coaching die u samen doorloopt. Het kan inzichten verschaffen, patronen blootleggen, een rode draad in gedrag aan het licht brengen en hieraan gekoppelde thema's tonen. Dit biedt de mogelijkheid om de vraagstelling te plaatsen in de context van zijn geschiedenis, zodat er inzicht volgt en dus mogelijk en makkelijker groei en ontwikkeling. Inzicht in het eigen levensverhaal kan bijdragen om richting te geven aan de ontwikkeling waarvoor de cliënt nu bij u is. Een persoonlijk leven (of levensloop) wordt door twee basiselementen gevormd: de feiten en de beleving hiervan. En juist dit maakt het in een coachtraject zo waardevol, omdat hieruit blijkt hoe uw cliënt zaken ervaart, hoe hij leert, hoe uw cliënt omgaat met specifieke situaties, hoe hij zich hierbij voelde. Inzicht krijgen in al deze elementen kan de sleutel bevatten voor zijn huidige ontwikkelwens. Als interventie kunt u dan ook de biografie inzetten; een instrument

om iemands levensverhaal te gebruiken, om inzichten te verschaffen. Wat hier aan ten grondslag ligt, is de gedachte dat iedere loopbaan en levensloop bestaat uit twee levenslijnen.

1. de innerlijke levenslijn: deze geeft aan wie de cliënt daadwerkelijk is, het zijn die elementen die zich onder de waterlijn van de ijsberg bevinden; genen, drijfveren, talenten, intuïtie etc.
2. de uiterlijke levenslijn: wat ziet de omgeving van wat u hiermee hebt gedaan? Wat is uw cliënt geworden door zijn opvoeding, zijn opleiding?



Afb. 4 Het levenslijnenmodel van Eva de Waard. (Bron: De Waard Consult – Academie voor Leven en Werk.)

Aan het begin van het leven lopen de innerlijke en uiterlijke levenslijn nog redelijk synchroon, maar naarmate de cliënt ouder wordt, spelen invloeden van buitenaf een rol die mede bepaalt hoe de ontwikkeling verloopt. Op het moment dat beide niet meer synchroon lopen, ontstaan vaak de problemen, een soort van spagaat, zoals u ook in het model kunt zien.

Neemt u als voorbeeld eens een succesvolle advocaat. Van de buitenkant bekeken is zijn leven fantastisch: hij heeft een gezin, woont in een prachtig huis, gaat driemaal per jaar op vakantie, bezit een jacht en toch worstelt hij dagelijks met zichzelf. 'Heb ik niet te weinig tijd besteed aan mijn gezin? Gaat mijn carrière ten koste van hen? Of van mijzelf? Wat wil ik nu eigenlijk (nog meer)? Wie ben ik eigenlijk en wil ik dit nog wel? Heb ik dit bewust allemaal gewild?'

Een biografie kan dan een uitstekende interventie zijn om beide ontwikkelingslijnen weer dichterbij elkaar te brengen. Deze interventie is erop gericht om het persoonlijke verhaal van de cliënt helder te maken om zo vervolgens de cliënt handvatten aan te reiken voor de toekomst. Een biografisch onderzoek kunt u als volgt toepassen.

De biografieopdracht

U vraagt de cliënt om vooraf, thuis, zijn eigen biografie op te maken. De meest gangbare manier is om de cliënt zijn drie à vier belangrijkste (zowel positieve als negatieve) herinneringen te laten opschrijven, waarbij hij dit doet aan de hand van de volgende levensfasen:

- Baby-/kleutertijd (0 tot 4 jaar).
Lagereschooltijd (4-12 jaar).
Vaak lijkt het moeilijk om hier herinneringen uit terug te halen, maar door de cliënt te stimuleren na te denken over zijn plaats in het gezin, de omgeving waar hij opgroeide, zijn familie, de rol van zijn ouders, enge en leuke momenten, komen de herinneringen wel op gang.
- Middelbareschooltijd (12-18 jaar).
- Studententijd (18 tot ca. 24 jaar).
In deze periode helpt het vaak om terug te denken aan welke hobby's en vrienden de cliënt had, 'eerste keren' (verliefd, bijbaantje, diploma-uitreiking, verlies enz.) en mensen (docenten, coaches van sport of hobby bijvoorbeeld) die een stempel hebben gedrukt.
- Loopbaan (verschillende fasen uit zijn carrière tot nu toe).
Hier is het meest gemakkelijke om uw cliënt zijn curriculum vitae erbij te laten nemen, omdat het een chronologische tijdsvolgorde biedt. Ook bijzondere data zijn hier handig om herinneringen te stimuleren, zoals trouwdag, geboortedata van kinderen of overlijdensdata.

Het kan de cliënt helpen om foto's te bekijken, diploma's erbij te pakken, gesprekken aan te gaan met ouders, partner of vrienden. Alles draagt bij om op deze manier de cliënt zijn herinneringen te stimuleren en op te schrijven, waarbij het van belang is dat de cliënt zijn persoonlijke beleving weergeeft. Het zijn juist zijn eigen bijzondere, meest opvallende herinneringen en de manier waarop hij deze heeft ervaren. De feitelijke tijdlijn-/levensfase-indeling dient slechts ter ondersteuning.

De analyse

Als de cliënt zijn biografieopdracht af heeft, is het tijd voor u om deze te gaan bestuderen, voordat u het coachgesprek met de cliënt ingaat. Het is aan te raden om de biografie tweemaal door te nemen. U leest de biografie de eerste keer rustig door, niet als professional, maar gewoon als medemens. Hierbij maakt u aantekeningen bij die zaken die u opvallen: een eerste reactie, een vraag, een beeld dat het oproept of een interpretatie die in u opkomt bij de gehele aanlevering van de biografie.

Vervolgens laat u het geheel minimaal een dag rusten, voordat u het voor de tweede keer gaat lezen. Deze keer doet u dit als professional en kunt u de volgende vragen erbij houden:

- Zitten er patronen in? Deze zijn te herkennen aan woorden of onderwerpen die terugkeren.
- Wat valt op aan het sociale leven en het werkleven?
- Welke mensen spelen een belangrijke rol (positief en negatief)?
- Welke opvattingen, overtuigingen komen voorbij?
- Welke thema's kunt u onderscheiden?
- Zijn er overeenkomsten of juist grote verschillen in beleving en zienswijze?
- Kijkt u eens goed naar de eerste en laatste zin van een alinea, vaak staat hier de belangrijkste informatie voor de cliënt. Dit gebeurt vaak onbewust, maar is voor u als coach een handvat om makkelijker lijnen en patronen te herkennen. Bijvoorbeeld een biografie die start met 'Mijn moeder deed tot mijn tiende altijd mijn slaapkamerdeur op slot als ik een time-out kreeg' en eindigt met het overlijden van zijn moeder. Later uit het gesprek bleek dat de complexe relatie tussen moeder en de cliënt als een rode draad door zijn leven loopt.
- Zijn er herhalingen, van gebeurtenissen, gedrag, gevoelens?
- Welke verbanden vermoedt u tussen ogenschijnlijk los beschreven situaties?

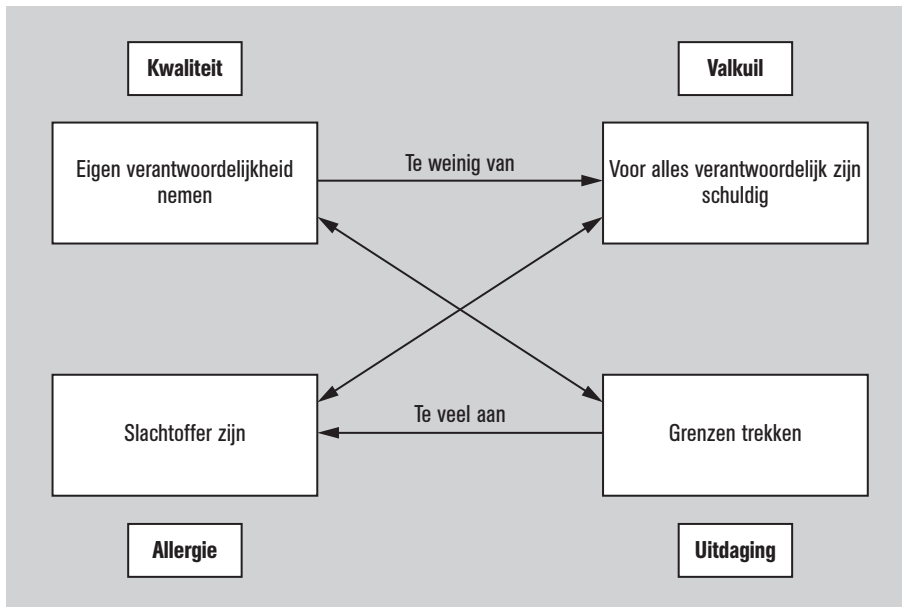
Het coachgesprek

Een goede startvraag voor het coachgesprek dat volgt, kan zijn hoe de cliënt het vond om zijn eigen biografie op te stellen. Vaak komt hier naar voren dat het intensief was, omdat de meeste cliënten er echt voor moeten gaan zitten, bewust terug moeten gaan reiken naar herinneringen en vroegere tijden. Lang niet elke cliënt is dit gewend. Vaak is er verbazing over de herinneringen die bovenkomen, de gevoelens die ermee gepaard gaan. Doordat iedere cliënt zijn biografie op unieke wijze vormgeeft (soms netjes drie herinneringen per levensfase, soms hele verhalen), biedt ook dit houvast in het starten van het gesprek. 'Wat heeft het met u gedaan, deze opdracht?'

Van hieruit kunt u als coach vervolgens samen met de cliënt aan de slag om gestructureerd inzichten, patronen of een rode draad naar boven te halen, om deze vervolgens te verbinden aan het huidige vraagstuk waarmee de cliënt bij u is gekomen. De manier waarop u dit verder doet, kan met verschillende methoden en interventies, afhankelijk van uw stijl en uiteraard van de biografie van de cliënt die hier aan ten grondslag ligt.

Kernkwadranten van Ofman

De kernkwadranten van Ofman willen we hier expliciet als interventie benoemen, omdat het erg krachtig is om de cliënt inzicht te geven aan de hand van zijn kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën en hoe hij deze kan gebruiken respectievelijk vermijden. In aanvulling hierop breiden we het model uit met de zogenoemde dubbelkwadranten. Laten we eens even kijken naar de theorie van het Kernkwadrant van Daniel Ofman.



Afb. 5 Kernkwadrant. (Bron: OGN, naar een model van D. Ofman.)

1. *Kernkwaliteiten* zijn positieve eigenschappen die tot het *wezen* (de kern) van een persoon behoren. Het zijn specifieke eigenschappen die een persoon kenmerken. Een kernkwaliteit is vaak een *vanzelfsprekendheid* voor de persoon, die bijzonder gewaardeerd wordt door een ander.
2. Elke kernkwaliteit heeft een *schaduwzijde*, ook wel *vervorming* genoemd. Dit gebeurt als iemand te ver doorschiet in zijn kernkwaliteit, te veel van het goede. Dan wordt zijn kracht een *valkuil*. Mensen hebben dit zelf vaak niet in de gaten, maar u zult het bij anderen zeker kunnen waarnemen. Zo kan de valkuil van *flexibiliteit* bijvoorbeeld *chaos* zijn, te veel aan het toeval overlaten en zaken niet afmaken.
3. De *uitdaging* is dat wat iemand moet leren om niet in zijn valkuil te vallen. De *uitdaging* is de *positief tegenovergestelde* kwaliteit van de valkuil. De cliënt met de kernkwaliteit *flexibiliteit* en de valkuil *chaos* heeft waarschijnlijk als *uitdaging* *ordelijkheid* (structuur aanbrengen, organiseren en plannen). Door *ordelijkheid* kan hij zijn kernkwaliteit behouden en voorkomen dat hij doorschiet in zijn valkuil. Kernkwaliteit en *uitdaging* vullen elkaar aan.
4. De *allergie* is het *negatief tegenovergestelde* van de kernkwaliteit en meteen ook het *teveel* van de *uitdaging*. Uw cliënt met de kernkwaliteit *flexibiliteit*, de valkuil *chaos* en de *uitdaging* *ordelijkheid*, ergert zich waarschijnlijk *mateloos* aan *doorgeschoten ordelijkheid*, die hij snel zal typeren als *starheid*. Als hij *starheid* ziet bij anderen, zal hij zelf waarschijnlijk heel snel doorschieten in zijn valkuil *chaos*.

Via het kernkwadrant kunt u uw cliënt dus ook helpen bij het verkrijgen van inzicht in zijn kracht. Vaak is er sprake van *onbalans* in de situatie van de cliënt en gaat er vooral *aandacht* en *energie* naar de *valkuilen* en *allergieën*, waardoor deze *groter* en *belangrijker* zijn dan de *kwaliteiten* en *uitdagingen*. Kernkwadranten kunnen *inzicht* geven in deze *onbalans* en zo *bijdragen* aan het creëren van *balans*. De *interventie* is dus eigenlijk een vorm van *reflectie* die u de cliënt biedt, de *bewustwording* van de

kernkwaliteiten en zijn kwadrant. Doordat u de cliënt zich laat uiten over de lading, emoties die zijn kwadrant oproept, kunt u ondersteunen bij het vinden van oplossingen (een andere uitdaging) of inzicht krijgen in hoe het zit met gevoelens als onbegrip of ergernis (allergie) of juist weerstand (valkuil) of bewondering (uitdaging). Het begeleiden van een cliënt met deze interventie kan starten vanuit elke invalshoek oftewel, er kan vanuit elke hokje gewerkt worden, het is maar net waar de cliënt mee kan of wil beginnen. Het makkelijkst is om te starten bij de allergie en van hieruit het kwadrant te vullen. U kunt hierbij helpen door mee te stimuleren om de juiste begrippen te vinden en te controleren of het kwadrant consistent en juist is. Klopt het toch niet (vaak gevoelsmatig), dan kunt u hier op inzoomen door te kijken of er sprake is van:

- een *waarde* die er achter ligt: er is dan geen sprake van echt te veel
- een *masker*: er ontbreekt echtheid; vaak is er dan sprake van een omkering van de echte kwaliteit
- een *torsie*: een verdraaiing of er is iets 'krom' waardoor het niet lukt om alle onderdelen goed afgestemd te laten zijn
- een *gedragissue*: het is gedrag dat er neergezet wordt in plaats van een kwaliteit als kern. Dit is herkenbaar doordat de cliënt aangeeft iets soms wel en soms niet te doen.

Belangrijk bij een kloppend kwadrant is dat de cliënt het totale kwadrant als kloppend ervaart, het geheel erkent en accepteert zoals het is, als deel van wie hij is, dus ook de delen (valkuil of allergie) waar de cliënt minder trots op of blij mee is. Het is een totaalbeeld, de acceptatie van imperfectie biedt juist de mogelijkheid voor de cliënt tot ontwikkeling en dit is exact waar u hem als coach ondersteunt: het proces van persoonlijke groei.

Toepassingen van kernkwadranten in de praktijk

Een effectieve manier die u kunt gebruiken om samen met uw cliënt zijn kwadrant rond te krijgen, is om een leeg A4 in vieren te vouwen en met de klok mee te nummeren. Het is van belang dat u de cliënt nog niets hebt uitgelegd over het fenomeen of de theorie van het kernkwadrant.

1	2
4	3

Vervolgens leest u hem per blok onderstaande hulpzinnen voor, met het verzoek aan hem om deze af te maken en de antwoorden op te schrijven per vak. Hier is niets goed of fout, alles wat hem te binnen schiet als reactie op uw zin, schrijft of tekent hij in het bijbehorende vak. De zinnen zijn:

Vak 1: (staat voor kwaliteit)

- Wat ik aan mijzelf gewoon vind ...
- Wat anderen aan mij waarderen ...
- Wat ik bij anderen logisch vind ...

Vak 2: (staat voor valkuil)

- Wat ik bij anderen bereid ben door de vingers te zien ...
- Wat anderen mij regelmatig verwijten ...
- Wat ik in mezelf geneigd ben te rechtvaardigen ...

Vak 3: (staat voor uitdaging)

- Wat ik in mijzelf mis ...
- Wat ik aan anderen bewonder ...
- Wat anderen mij toewensen ...

Vak 4: (staat voor allergie)

- Wat ik in mijzelf zou verafschuwen ...
- Wat anderen mij aanraden om te relativeren ...
- Wat ik in anderen minacht ...

De uitkomst is een aantal aanknopingspunten om het kwadrant (of meerdere kwadranten) van de cliënt vervolgens samen te stellen, waarbij de verbindingen tussen de onderdelen ondersteuning bieden. Wat hier als extra aanvulling bij kan helpen, is het Kernkwadrantspel van Ofman. Dit bevat een groot aantal kaartjes met negatieve en positieve bewoordingen inclusief de betekenis (van aanpassingsvermogen tot zwaar-moedig), die de cliënt inspiratie bieden om de onderdelen te vullen met een voor hem passend woord.

Het gebruik van een dubbelkwadrant

Als aanvulling op het reguliere kernkwadrant kan een dubbelkwadrant bijdragen om vanuit een conflictsituatie te leren. Een dubbelkwadrant zegt het al, het is een koppeling van twee kwadranten. De kwadranten van twee personen waarbij de allergie van de ene persoon de valkuil is van de ander (zie afbeelding 6).

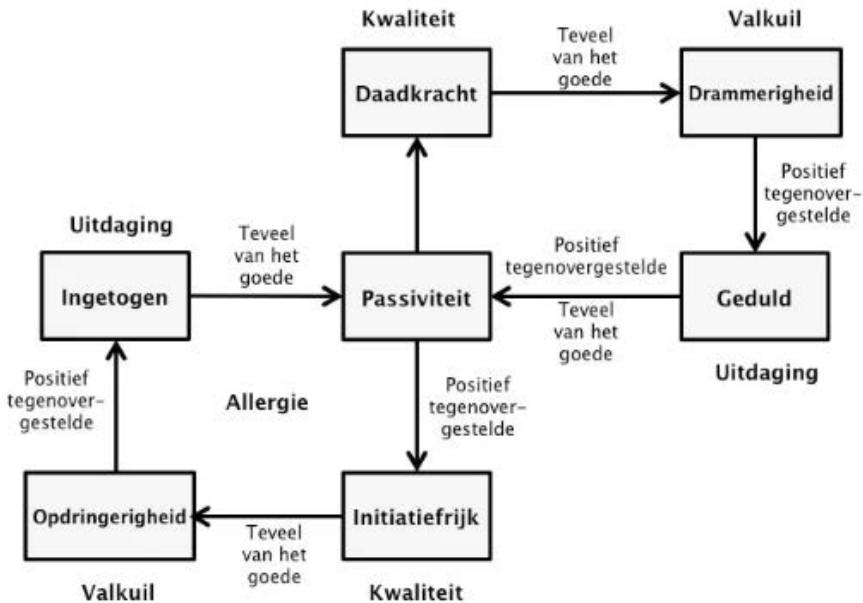
Het opstellen van een dubbelkwadrant kunt u als interventie inzetten als u uw cliënt wilt helpen bij het inzicht verkrijgen van zijn interactiewijze. Communicatie speelt tenslotte vaak een grote rol in het coachvraagstuk van cliënten. In het plaatje is duidelijk te zien dat de allergie (passiviteit) van uw cliënt ook de valkuil is van de ander. Beiden kunnen elkaar op basis van dit dubbelkwadrant in de interactie op twee manieren versterken:

- Negatief

Ze versterken elkaar negatief doordat uw cliënt zich zal irriteren aan het passieve gedrag van de ander, dit is zijn valkuil. Zijn reactie van irritatie zal botsen met de ander en tot gevolg hebben dat deze nog makkelijker doorschiet in zijn valkuil, wat leidt tot versterking van het passieve gedrag. Zo ontstaat er een negatieve spiraal, die zich in verschillende vormen in de interactie kan uiten: stress, verwijten, negeren en dus conflict.

- Positief

Ze versterken elkaar in positieve interactie om actiegericht samen te werken door gebruik te maken van elkaars positieve elementen. Dit blijkt uit de kwaliteit van uw cliënt (daadkracht) die redelijk overeenstemt met de uitdaging (initiatief) van de ander. Maar ook de kwaliteit van de ander (ingetogen) lijkt sterk op de uitdaging van uw cliënt (geduld). Ze gaan als het ware op eenzelfde manier de groeirichting in.



Afb. 6 Dubbelkwadrant. (Bron: Marjan Haselhoff/BuroKracht, naar een model van D. Ofman.)

Door op deze manier de cliënt zijn eigen kwadrant te laten dubbelen met het kwadrant van een ander, verkrijgt hij vaak inzicht in waar de onbalans zich bevindt. Meest handig hierin (als u hiermee gaat interveniëren) is het om een conflictsituatie als uitgangspunt te nemen. Want juist een conflict met een ander kan een belangrijk leermoment voor uw cliënt bevatten. Vaak kan degene met wie uw cliënt botst, iemand zijn van wie hij veel kan leren. Tenslotte is een milde vorm van allergie vaak ook een uitdaging. Want door dit met behulp van een dubbelkwadrant in kaart te brengen, stimuleert u uw cliënt om verder te kijken dan zijn allergie (en dus de valkuil van de ander): Welke kwaliteit schuilt er achter de valkuil van de ander? Dit kan het voor uw cliënt makkelijker maken om zijn allergie (passiviteit) te relativiseren, zijn uitdaging (geduld) te gaan toepassen en te ontwikkelen. De kans is erg groot dat hij dit bij directe toepassing in de interactie met de ander al ervaart, dat deze minder geprikkeld

wordt om in zijn valkuil (passiviteit) te stappen en hierdoor ruimte voelt om ook zijn uitdaging (initiatief) aan te gaan, wat leidt tot een verkleinde kans op een nieuwe botsing.

Op deze manier wordt het geheel aan dynamiek en interactie hoe het tussen beide partijen werkt, inzichtelijk. Als u vanuit uw coachende rol uw cliënt hierin stimuleert stappen te nemen, zijn verantwoordelijkheid te pakken in zijn ontwikkeling, kan hij zijn eigen (ontwikkelings)proces richting geven.

Dialogoog met gedachten/gevoel

RET wordt veelvuldig gebruikt om effectief te coachen. RET gaat uit van de theorie dat iemands gedachten en overtuigingen zijn emotionele reacties bepalen op basis van wat hij mee (heeft ge)maakt. Hiermee wordt bedoeld dat *de situatie geen emoties geeft, maar dat de gedachten ten aanzien van de situatie de emoties bepalen*. Met RET kan de coach meer sturing geven aan emotionele reacties op gebeurtenissen die plaatsvinden. Het toepassen van deze techniek hebt u aan de hand van het ABC-model al mogen oefenen. We tipten hier toen ook al even de Nederlandse variant, het 5G-model, aan.

De vijf G's staan voor Gebeurtenis, Gedachten, Gevoel, Gedrag en Gevolg. De relatie tussen de vijf is dat gebeurtenissen en de interpretaties (gedachten) ervan tot gevoelens leiden. Deze gevoelens zorgen voor specifiek gedrag, wat weer gevolgen heeft voor de situatie waarin iemand zich bevindt. Een voorbeeld:

1. Gebeurtenis: Over vijf dagen is het mijn beurt om de teamvergadering voor te zitten.
2. Gedachte: Ik kan echt niet goed voorzitten.
3. Gevoel: Als ik er aan denk, word ik al misselijk.
4. Gedrag: Ik kies ervoor om het te laten, me niet voor te bereiden, ik zie wel hoe het loopt.
5. Gevolg: Chaos in de vergadering, het geheel loopt in de soep. Ik kan het dus niet.

Door op deze manier stap voor stap te ontleden wat er bij welke G gebeurt, kunt u de cliënt een aanpassing laten doen in een van deze stappen door bijvoorbeeld voor te stellen om eens na te denken wat er gebeurt als hij het gedrag (4) zou veranderen? Mogelijk dat dit effectief zou kunnen zijn. Het ziet er dan als volgt uit:

1. Gebeurtenis: Over vijf dagen is het mijn beurt om de teamvergadering voor te zitten.
2. Gedachte: Ik kan echt niet goed voorzitten.
3. Gevoel: Als ik er aan denk, word ik al misselijk.
4. Gedrag: Ik kies ervoor om me goed voor te bereiden, de agenda en geplande tijdsduur per agendapunt als leidraad aan te houden tijdens de vergadering.
5. Gevolg: Orde en structuur in de vergadering, alles wordt besproken, ik kan best voorzitten!

Als coach intervenueert u hier dus door een verandering in gedrag te bewerkstelligen. Ook een verandering op een gedachte (2) kan een manier zijn om effectiviteit te verkrijgen. Dit kunt u doen door de cliënt uit te dagen een andere gedachte aan te

nemen, bijvoorbeeld door middel van vragen als: 'Stel dat u niet goed voorziet, bent u dan meteen een slechte collega?' of 'Hoe goed zou je moeten voorzitten in vergelijking tot je andere collega's?'

Dit zou leiden tot een meer effectieve gedachte en het zou er dan als volgt uitzien:

1. Gebeurtenis: Over vijf dagen is het mijn beurt om de teamvergadering voor te zitten.
2. Gedachte: 'Ik wil het graag zo goed mogelijk doen, maar als het wat rommelig verloopt vinden ze dat ook niet erg, als we maar alles behandelen.'
3. Gevoel: Als ik er aan denk, vind ik het wat spannend.
4. Gedrag: Ik probeer de agenda en geplande tijdsduur per agendapunt als leidraad aan te houden tijdens de vergadering.
5. Gevolg: beetje rommelig verloop af en toe, maar alles wordt besproken, iedereen gaat tevreden de deur uit.

U helpt de cliënt met deze interventie om inzicht te krijgen in zijn interne dialoog, waarbij de 5G's de leidraad zijn voor het proces dat zich intern afspeelt. Door dit inzicht kunt u de cliënt ondersteunen bij het toepassen van andere keuzes of interpretaties op een van de elementen van gevoel, gedrag of gedachte, die leiden tot andere gevolgen/ervaringen met een hogere effectiviteit.

Het is een interventie die het meest effectief is als de cliënt veel last, frustratie of emotie ervaart in terugkerende situaties, omdat er meer naar het denken en voelen wordt gekeken dan naar het gedrag. In aanvulling hierop volgt hierna de stoplichtmethode, bruikbaar om op simpele wijze de cliënt te laten aangeven in welke mate hij emoties ervaart.

Stoplichtmethode

De stoplichtmethode is een methode die oorspronkelijk uit de therapeutische wereld komt en hier als doel heeft om agressief of onbegrepen gedrag te voorkomen door vroegtijdig te anticiperen op een (mogelijke) crisissituatie. Als interventie in een coachingstraject is deze stoplichtmethode geschikt voor twee manieren:

1. Om de cliënt te helpen bij het vergroten van zijn zelfcontrole.
2. Als observatiemodel, om de cliënt te helpen bij zijn bewustwordingsproces als het gaat om specifiek gedrag.

Vergroten van zelfcontrole

Niet iedere cliënt is even mondig, praat gemakkelijk over zijn gevoelens of zijn gemoedstoestand. Als coach bent u echter wel te allen tijde alert op de congruentie en signalen die de cliënt toont. Vaak ziet u dat er sprake is van 'ongemakkelijkheid' bij de cliënt, maar dan is het voor de cliënt zelf mogelijk nog niet duidelijk of vindt hij het moeilijk om dit te uiten. De stoplichtmethode kan voor de cliënt een manier zijn om heel laagdrempelig aan te geven hoe hij zich bijvoorbeeld voelt of in welke mate hij zelfcontrole ervaart. U doet dit door concreet afspraken te maken, waarbij hij aan de

hand van de drie kleuren van een stoplicht: groen, oranje en rood, kan aangeven (altijd of als u hier om vraagt) hoe hij er in staat omtrent het issue waar hij moeite mee heeft.

- Groen staat voor 'Groen, ik weet wat ik moet doen'. Hiermee laat de cliënt weten dat het goed gaat, dat hij ontspannen is en prima controle heeft en in staat is om verder te gaan met het coachgesprek. Dit is de stabiele situatie, waarbij u als coach door kunt gaan met de fase van de coaching waar u samen mee bezig was. U kunt de cliënt een compliment geven of bekrachtigen als hij groen heeft aangegeven, dit werkt stimulerend en draagt bij aan zijn zelfvertrouwen.
- Oranje staat voor 'Oranje, wat kan je?' Hiermee laat de cliënt weten dat er onzekerheid, spanning, irritatie aanwezig is, waarbij een stagnatie kan optreden in het coachproces. Het vraagt van u als coach om hier op te acteren door ondersteuning aan te bieden en te vragen wat de cliënt nodig heeft om verder te kunnen gaan. Ook het heel bewust kiezen om terug te grijpen naar de fase en het doel van de coaching (structuur, houvast bieden) helpt hier vaak om de cliënt weer in een actieve, ontspannen staat te brengen om het gesprek verder te doorlopen.
- Rood staat voor 'Rood, ik ben in nood'. Hiermee geeft de cliënt aan dat het niet gaat, hij verliest de controle en kan niet meer helder denken, omdat hij blokkeert waardoor een goed vervolg in het coachgesprek op dat moment niet mogelijk is. Afhankelijk van de gemaakte afspraken over deze code rood, anticipeert u hierop als coach. Het kan zijn dat u het gesprek afbreekt.

Voorbeeld

Marike vindt het erg lastig om keuzes te maken, waardoor de voortgang van haar coachproces regelmatig stagneert of vertraagt. De coach ziet namelijk met regelmaat dat zij incongruent is in haar gedrag, benoemt dit vervolgens en bij nader onderzoek blijkt dit veelvuldig voort te komen uit haar onzekerheid in het maken van keuzes. En niet zozeer op het element waar op dat moment over gesproken wordt in het coachproces. Om het proces efficiënt te laten verlopen, maken ze de afspraak dat ze gebruik gaan maken van het stoplicht. Op het moment dat Marike last heeft van 'keuzestress' geeft zij dit weer aan de hand van de kleuren van het stoplicht. Zij en haar coach hebben afspraken gemaakt over wat zij dan nodig heeft om verder te kunnen: Groen staat voor 'Het gaat goed' dus we gaan lekker aan de slag/verder.

Oranje staat voor 'Ik verneem dat ik tegen keuzestress aan zit. Dus geef me houvast en zeg dat het oké is om het even niet te weten. Dat geeft mij voldoende rust om het gesprek verder te voeren.'

Rood staat voor 'Help, ik moet kiezen en kan het echt niet'. Dus hebben ze afgesproken dat ze dan even een time-out nemen. De coach haalt een glas water voor Marike en dan bespreken ze samen wat Marike nodig heeft op dat moment: ingaan op het element van keuzestress of verder met het coachgesprek dan wel stoppen.

Op deze manier weten beiden goed waar ze staan en aan toe zijn, zodat vanaf dat moment er snel helderheid is, waar precies de schoen wringt: op het keuzes maken of dat het gelieerd is aan een vraagstuk waar de coaching op dat moment over gaat.

Daarnaast kunt u de stoplichtmethode als *observatiemodel* gebruiken, om de cliënt bewust te maken van specifiek gedrag dat hij vertoont of wil gaan veranderen. Het

principe werkt hetzelfde: u gebruikt de drie kleuren groen, oranje en rood en u benoemt het richting de cliënt op het moment dat u als coach constateert dat het specifieke gedrag aan de orde is, of juist niet. Ook hier maakt u in gezamenlijk overleg afspraken over welke kleur waar voor staat, bijvoorbeeld:

- Groen: deze code geeft u als de cliënt het gewenste gedrag vertoont.
'Groen, volgens mij zit je lekker in je vel, je hebt een open houding, spreekt vlot en enthousiast, volgens mij voel jij je zeker en heb je er zin in? Ja? Mooi, laten we dit dan vasthouden.'
- Oranje: deze code geeft u als 'waarschuwing', oftewel als u inschat dat het richting het verkeerde gedrag dreigt te gaan.
'Oranje. Ik hoor dat je stiller wordt en ik zie dat jij rusteloos wordt, je schuifelt op je stoel. Kan het kloppen dat je op dit moment bezig bent om je af te sluiten, omdat jij je niet meer comfortabel voelt?'
- Rood: deze code geeft u op het moment dat de cliënt het onwenselijke gedrag vertoont.
'Rood, op dit moment zie en ervaar ik een gesloten en onzekere Menno. Je frons, hebt je armen stijf over elkaar en kijkt me niet meer aan. Klopt het dat jij je nu onzeker voelt?'

Op deze manier helpt u de cliënt bij zijn bewustwordingsproces, omdat u als objectieve observator gemakkelijker het gedrag of de signalen herkent dan de cliënt zelf. Als u hem er op het moment zelf op attendeert, kan dit bijdragen aan zijn groeiproces, omdat hij tenslotte toe wil naar het doel om een bepaald soort gedrag (zeker, vol vertrouwen zoals het voorbeeld weergeeft) zich eigen te maken. Het vraagt wel van tevoren heldere afspraken, omdat het anders verwarrend kan werken en dus niet bijdraagt aan het beoogde doel als interventie.

De Ladder

Ben Tiggelaar, een Nederlandse expert op het gebied van gedragswetenschappen, heeft naast zijn model voor verandering met 'Dromen, Durven en Doen' hier nog een verdieping aan gegeven met 'De Ladder'. Een praktisch drietredenmodel om effectief een verandering door te voeren waar de essentie is dat het behalen van een doel mogelijk is door gedragsverandering. De Ladder geeft duidelijk weer hoe uw cliënt tot nieuw gedrag komt om daarmee een succesvolle verandering te bereiken.

Achtergrond en begrippen van 'De Ladder' als model

Wat Tiggelaar onder gedrag verstaat is simpel: gedrag is alles wat u kunt voordoen en nadoen. Dit is essentieel om in uw gedachten te houden als u deze vorm van begeleiding in gaat zetten, omdat gedrag ook vaak wordt verpakt als resultaat of voornemens. *Het driemaal per dag innemen van medicatie* is concreet gedrag, maar *van plan zijn om te stoppen met roken* is geen gedrag maar een voornemen. Om een doel te bereiken, is verandering van gedrag dus sleutel bij De Ladder. Maar waarom is het juist zo moeilijk om gedrag te veranderen? Volgens Tiggelaar zijn er drie aanjagers die het gedrag bepalen: capaciteit, motivatie en de omgeving.

1. Capaciteit houdt in dat uw cliënt fysiek en psychologisch in staat is om het gedrag te vertonen. Uw cliënt zou mogelijk erg graag een balletdanseres willen worden, maar als zij slechts een meter vijftig is en tachtig kilo weegt wordt het lastig.
2. Motivatie gaat over de innerlijke drijfveren en talenten om iets te doen.
3. Omgeving houdt in deze context in dat uw cliënt een fysieke omgeving (bijvoorbeeld een tuin tot zijn beschikking heeft om tot rust te komen in plaats van acht hoog in het centrum van New York te wonen) en een sociale omgeving heeft (relaties) die zijn gedrag bevorderen of juist belemmeren.

Deze drie aanjagers beïnvloeden het gedrag, maar ook elkaar.

Voorbeeld

Neemt u als voorbeeld eens de situatie dat uw cliënt een gezondere leefstijl wil gaan hanteren.

Hij is dan ook gemotiveerd (motivatie) om te gaan fitnessen. Door te gaan fitnessen en doordat hij verneemt dat hij soepeler wordt, meer kracht en energie heeft, motiveert deze succeservaring hem om door te gaan met dit gedrag. Op deze manier wordt zichtbaar dat er een wisselwerking is tussen motivatie bij start van gedrag (verandering) en bij succes omdat dit weer extra motivatie oplevert om door te gaan. Zou echter zijn fitnessmaatje (sociale omgeving) na enkele malen afhaken, dan beïnvloedt dit mogelijk ook de motivatie om toch te gaan, met als gevolg (hoe goed het effect van energie en kracht ook was) dat uw cliënt stopt.

Bij gedragsverandering is het dus belangrijk om u te richten op alle drie de aanjagers die inwerken op het gedrag van uw cliënt. Door samen met uw cliënt op onderzoek uit te gaan bij de gewenste gedragsverandering, waar zich een belemmering bevindt in een van de aanjagers, kunt u deze samen mogelijk ombuigen. De meest gangbare belemmeringen in de aanjagers zijn de volgende:

- De grootste belemmering die op capaciteit plaatsvindt, is het fenomeen dat het brein de voorkeur geeft aan gewoontes, automatisch gedrag. Dit ontstaat doordat het brein bij veelvuldige herhaling van bepaald gedrag neurologische paden aanmaakt. Dit gedrag wordt dus als eerste en meest gemakkelijk ervaren en gebruikt omdat het bewezen effectief is. Dit 'cognitieve gemak' werkt belemmerend omdat er bij het ontwikkelen van nieuw gedrag in het begin meerdere malen om dit neurologische 'gemak' heen gestapt moet worden, zodat er een nieuw gedragspatroon ontstaat. Deze ontwikkeling kost gemiddeld gezien twee maanden voordat het ingesleten is, wat maakt dat dit belemmerend kan werken bij het ontwikkelen van nieuwe capaciteiten.
- De grootste belemmering die speelt bij motivatie is dat elke cliënt van nature de neiging heeft om verlies, pijn en ongemak te voorkomen, uit de weg te gaan. Pijnlijke en negatieve emoties blijven veel langer actueel in het geheugen dan succes. Het brein is van oorsprong gericht op 'overleven', wat meebrengt dat het een focus heeft op mogelijke slechte afloop, waardoor er juist minder aandacht is voor succes. Dit werkt automatisch belemmerend als uw cliënt bezig is met zijn proces van ontwikkelen, leren en proberen te veranderen.

- De laatste belemmering ligt bij de aanjager van omgeving. Als de fysieke en sociale omgeving niet of amper meebewegen, werkt dit de gewenste verandering vaak tegen. De omgeving heeft een enorme (vaak onbewuste) invloed op ieders gedrag. Onbewust wordt er continu gereageerd door uw cliënt op fysieke en mentale prikkels uit de omgeving. Als iemand een hand naar u uitsteekt, neemt u hem automatisch aan, omdat dit niet meer dan logisch is als begroeting. Als iemand u iets vraagt, reageert u, omdat dit gangbaar is. Op het moment dat uw cliënt ervoor kiest om het andere gedrag te willen gaan toepassen, betekent dit ook dat hij stil dient te gaan staan bij hoe dit zijn omgeving beïnvloedt of andersom.

Voor al deze drie belemmeringen geldt dat het voor u als coach relevant is om deze te onderkennen om hier samen met de cliënt naar te kunnen kijken en ze om te buigen naar meewerkende aanjagers in zijn proces. Hoe u dit kunt doen, daar gaat De Ladder dan ook over.

De Ladder is vooral een hulpmiddel om aan de hand van de drie treden (doel, gedrag en support) een helder en concreet veranderplan samen te stellen, dat gaat bijdragen aan het veranderingsproces van uw cliënt.



Afb. 7 De Ladder van Tiggelaar. (Bron: Pixabay, naar een model van Ben Tiggelaar.)

Doel

De bovenste trede van De Ladder is het doel. Bij aanvang van een verandering is het van belang om een doel voor ogen te hebben. Het hoeft niet glashelder en SMART geformuleerd te zijn, maar het is van belang dat de cliënt een beeld voor ogen heeft waar hij naar streeft. Dit doel is er om de cliënt de richting te wijzen, te stimuleren in het ondernemen van actie of te helpen om te kijken hoe het staat met zijn vooruitgang in het proces. Het hebben van een doel geeft dus focus en richting, maar het brengt ook energie en vergroot het doorzettingsvermogen van de cliënt om het te behalen. Het hebben van een doel biedt perspectief en houvast. U kunt de cliënt helpen bij het formuleren van zijn doel, om zo de kans van een effectieve verandering te vergroten door het een *leerdoel* in plaats van prestatiedoel te maken. Een prestatiedoel is het meest gangbare, maar de kern van een prestatiedoel is om te laten zien wat iemand

kan. Een voorbeeld hiervan is 'Binnen zes maanden heb ik € 50.000,- nieuwe omzet gefactureerd'. Een leerdoel is gericht op het ontwikkelen van nieuwe capaciteiten zoals 'Aan het einde van deze maand heb ik twee nieuwe manieren geleerd om meer omzet te behalen'. De voordelen van een leerdoel zijn, dat het gericht is op het ontwikkelen, feedback wordt vaak makkelijker en beter ontvangen, het wordt bewezen langer volgehouden om na te streven en het blijkt uiteindelijk in de praktijk hierdoor te leiden tot hogere prestaties. Er zijn een tweetal vragen die u kunt stellen om uw cliënt een passend leerdoel te laten formuleren:

1. De 'Waarom'-vraag: 'Wat is het hogere doel dat u hiermee wilt bereiken?' Hiermee stimuleert u de cliënt om zijn gevoel van urgentie, zijn drijfveer in te zetten. Als hij verbinding legt met zijn gevoel om zijn doel in lijn te leggen met betrokkenheid, betekenisvol zijn, dan is de kans van een hoge, sterke motivatie om het te behalen groot en zal het gemakkelijker zijn om het vol te houden.
2. 'Wat is het belangrijkste om nu te doen?' Het stellen van slechts één leerdoel is in de praktijk, na langdurig onderzoek (door onder anderen Judith & Gary Olson) het meest succesvol gebleken. Meerdere doelen zijn werkbaar, mits er slechts één nieuwe taak gecombineerd wordt met het uitvoeren van aanvullend gewoontegedrag. Dus help uw cliënt vooral door prioriteiten aan te brengen om zo tot slechts één overzienbaar doel te komen.

Tot slot kan het uw cliënt helpen om zijn concreet verwoorde doel op te schrijven en ergens zichtbaar op te hangen, zodat hij het herhaaldelijk ziet en hij hier blijvend focus op heeft. Ook het laten delen van zijn doel met anderen uit zijn directe omgeving kan motiverend werken.

Gedrag

De middelste sport van De Ladder is die van het gedrag. Zoals al aangegeven, is gedragsverandering de kern om uw cliënt daadwerkelijk in beweging richting zijn gestelde doel te krijgen, waarbij de aanjagers capaciteit, motivatie en omgeving continu van invloed zijn om het veranderingsproces te bewerkstelligen. Ook hier kunt u uw cliënt in coachen door hem te helpen bij het vinden van gedrag dat hij al leuk vindt. Dit klinkt mogelijk raar, maar doen wat hij leuk vindt, vergt weinig moeite. Als u uw cliënt laat onderzoeken waar zijn sterke punten (talenten bijvoorbeeld) liggen, of waar hij energie van krijgt, kan hij dit gaan inzetten om zijn gedragsverandering leuk te maken. Op deze manier valt het hem vele malen minder zwaar om het nieuwe gedrag te kunnen volhouden en zich eigen te maken.

Voorbeeld

Neemt u als voorbeeld eens een cliënt die wil afvallen en dit wil gaan bereiken door meer te bewegen. Een mogelijkheid van gedragsverandering zou dan kunnen zijn om driemaal per week naar de fitness te gaan, maar dit kan nogal een grote gedragsverandering zijn als hij dit nog nooit eerder heeft gedaan. Als de cliënt plezier heeft in zwemmen, dan zou het veel gemakkelijker zijn om hiermee te beginnen. Want tweemaal per week zwemmen, voelt niet als zwaar en is een haalbaar leuke manier om meer te gaan bewegen...

Ook zou u samen met uw cliënt kunnen gaan onderzoeken wat al eerder tot succes heeft geleid om dit vervolgens als gewenste gedragsverandering toe te passen in deze nieuwe situatie (zie ook de eerder behandelde techniek van het aanboren van krachtbronnen.)

Naast het ondersteunen door het gedrag leuk te maken, is het raadzaam ook het gedrag zo simpel mogelijk te maken, geen grote stappen, maar minuscule veranderingen die eenvoudig uit te voeren zijn.

Dus in plaats van ‘vanaf maandag aanstaande sta ik elke ochtend een uur eerder op’ begint de cliënt met een opbouwschema, door de wekker vanaf maandag aanstaande vijf minuten eerder dan gewend te zetten en dit zo uit te bouwen.

Een grote gedragsverandering brengt het risico mee dat de cliënt intern bij zichzelf denkt te weten dat dit toch niet lukt, op basis van zijn eerdere negatieve ervaringen, het zogenoemde ‘self fulfilling prophecy’-fenomeen. Want als hij al verwacht dat het niet lukt, is de kans ook groot dat hij niet doorzet, omdat hij niet gelooft dat het kan. Door juist hele kleine gedragsstapjes te maken, werkt het echter stimulerend, want als hij vijf minuten eerder op kan staan, dan is nogmaals vijf minuten erbij ook prima te doen. Kleine successen leiden zo tot duurzame grotere gewenste gedragsveranderingen en dus ook doelen. Het is hierin uw taak om ook de cliënt te attenderen op deze successen, want hij staat tenslotte na een week al een half uur eerder op, en dat terwijl het hem weinig moeite kostte. Dit werkt motiverend en stimulerend.

Bij het kiezen van juist passend nieuw gedrag kunt u uw cliënt nog ondersteunen door hem een lijst te laten opstellen van mogelijke gedragingen en hem hierin een keuze te laten maken aan de hand van de volgende drie selectiecriteria:

1. Wat is de impact van het gedrag op zijn beoogde doel?
2. Wat is de haalbaarheid van het voorgestelde gedrag?
3. Wat zijn de mogelijke positieve neveneffecten van het gedrag?

Door deze drie vragen per mogelijk gedrag te beantwoorden, wordt vaak al gauw inzichtelijk welk gedrag een eerste, realistische verandering tot stand kan brengen. Ook helpt het de cliënt vervolgens weer om het uit te voeren en vol te houden, omdat hij zijn supporttechnieken hier weer op kan aansluiten.

Tot slot is het helpend om uw cliënt heel concreet en helder zijn doel te laten formuleren aan de hand van het zogenoemde *action planning*. Dit is het heel concreet beschrijven wat de cliënt concreet gaat doen, hoe het eruitziet als hij het doet, wanneer, hoe en met wie hij het doet. Kortom, kan hij het voordoen en nadoen? Dit is vaak het meest spannende, want hoe concreter het gemaakt wordt, hoe minder vrijblijvend het wordt. De cliënt zet zichzelf als het ware (gevoelsmatig) klem en dit is niet iets waar hij van nature van houdt. Door het juist klein en simpel te houden (soms voelt een stap zelfs als gewoontjes of niet noemenswaardig) is het doenbaar, vol te houden, succesvol en een onderdeel om bij het grotere doel te komen.

Support

De onderste trede van De Ladder is support: het inzetten van krachtige technieken om de verandering te ondersteunen. In de dagelijkse vaak drukke omgeving zal uw cliënt geneigd zijn om snel terug te vallen in zijn gewoontes, wat niet bevorderlijk is om nieuw gedrag aan te leren. Supporttechnieken zijn het beste in te delen op basis van de aanjagers, waarbij u begint om samen te bepalen waar de mogelijke bottleneck kan optreden om hier vervolgens support op te gaan zetten. Tiggelaar is erg strikt in het regelen van support, omdat het vooral er op gericht is om terugval te voorkomen. Juist het van tevoren al voorzien waar het lastig wordt en hier een aantal mogelijkheden klaar te hebben om dit op te vangen, maakt het gemakkelijker om door te gaan met de gedragsverandering. De cliënt hoeft dan geen lastig denkwerk meer te verzetten als het zware moment zich voordoet en kan zo een van zijn gekozen supportmiddelen aanwenden. Tiggelaar noemt deze terugvalsituaties heel mooi 'het moment van de waarheid'; het moment waarop uw cliënt de neiging heeft om terug te grijpen naar gewoontegedrag. Het is raadzaam om te kiezen voor support die niet afhankelijk is van anderen. Uw cliënt heeft er niets aan als hij zich op een moment van de waarheid bevindt en als support heeft afgesproken dat hij zijn partner kan bellen, die hem dan fijntjes voorhoudt wat al zijn argumenten waren om te stoppen met roken. Waarom niet? Omdat uw cliënt prompt zal ervaren dat zijn partner op exact dat moment de telefoon niet aanneemt... De supportmiddelen dienen primair door de cliënt zelf inzetbaar te zijn. U kunt hierover met hem brainstormen en uw cliënt er bijvoorbeeld per aanjager eentje laten kiezen.

Support op capaciteit

Bij het regelen van support op de aanjager van capaciteit kunt u de cliënt laten nadenken over wat hij nodig denkt te hebben als het gaat om het vergroten of ondersteunen bij zijn fysieke capaciteit.

Stel, uw cliënt wil meer gaan bewegen en wil dit doen door dagelijks de auto te laten staan in het woon-werkverkeer. Het aanschaffen van een fiets (leasen of lenen) is dan een optie, maar wat als hij in verband met een versleten knie eigenlijk niet goed kan fietsen? Dan zal hij eerst moeten gaan uitkijken naar andere middelen, die kunnen voorzien in zijn wens om lichamelijke beweging in te zetten als woon-werkverkeer.

Ook kunt u samen nadenken over het vergroten van zijn psychologische capaciteit, door het opdoen van nieuwe kennis door middel van een online training, een boek etc.

Support op motivatie

Op het gebied van het ondersteunen van motivatie kunt u denken aan het bijhouden van het gedrag of juist het zichtbaar maken van de voortgang, de successen. *Zelfmonitoring* is een van de meest krachtige supporttechnieken die er is. Juist omdat het op simpele wijze zichtbaar wordt hoe de cliënt op eigen kracht (op de inspanning die hij heeft gepleegd) met zijn gedrag verandering teweegbrengt. Het principe van zelfmonitoring is dus simpelweg het noteren van het gedrag (de input) in een dagboek, op een lijstje, een spreadsheet of op de telefoon. Het maakt niet uit, zolang het maar gericht is op het bijhouden van datgene wat de cliënt er zelf die dag aan heeft gedaan om te

werken aan zijn gedrag en leerdoel. Het terugkijken maakt, dat het snel inzichtelijk wordt of hij goed bezig is of dat er bijgesteld moet worden. Dit kan bij succes zijn door de gedragsverandering te continueren of te vergroten of juist bij stagnatie door de stappen kleiner te maken. Deze vorm van zelfmonitoring kan eventueel nog worden aangevuld met het noteren van een cijfer achter de input op basis van zijn persoonlijke mening of hij zijn best heeft gedaan hiervoor. Door op deze manier te kijken naar de inspanning die hij gepleegd heeft die dag om te werken aan het gedrag, geeft dit een positieve stimulans, omdat hij toch goed bezig is, hoe klein het ook was. Op deze manier blijft de cliënt gemotiveerd om aan zijn verandering te werken.

Support op omgeving

Het inrichten van de fysieke omgeving kan ook een vorm van support zijn die uw cliënt kan helpen, ook al is dit niet altijd direct mogelijk in een werkomgeving. Toch zijn kleine reminders in de vorm van een aangepaste tekst op een screensaver, tekening of memo ergens op het bureau prima doenbaar om uw cliënt te helpen bij zijn aangegeven verandering van gedrag. Een mooi voorbeeld is het instellen van de timer op zijn telefoon. Door deze tweemaal daags af te laten gaan, kan het de cliënt er even aan herinneren om een actie te doen, bewust stil te staan bij zijn inspanning of even terug te kijken op de stand van zaken voor die dag.

Als het gaat om support in de sociale omgeving, kan een maatje helpen, mits deze gemotiveerd is om ook iets te bereiken of waarvoor het gedrag al gewoonte is. Tweemaal per week gaan hardlopen om zo af te vallen, is gemakkelijker als de cliënt hiervoor een afspraak heeft met zijn maatje, die al langer traint voor een wedstrijd. Het vergt namelijk meer inspanning om een afspraak met de support af te zeggen dan om te gaan. Ook het inplannen van een dagelijks of wekelijks vaststaand afstemmoment met een vriend, collega of partner om kort de voortgang of juist knelpunten en mogelijke oplossingen hiervoor samen te bedenken, kan uw cliënt helpen, naast uiteraard uw support als coach.

Tijdens het begeleiden van het gehele proces is uw grootste rol als coach om de cliënt structuur, actiegerichtheid en focus te geven. De Ladder is een praktische interventie om de cliënt daadwerkelijk te laten bewegen, met kleine stappen van gedragsverandering. Hoe kleiner, hoe overzichtelijker en hoe makkelijker en leuker vol te houden. Begin daarom gewoon, dat kan al door een leidraad aan te houden:

1. Creëer één doel, één gedragsverandering en voeg drie supporttechnieken toe. U laat dus de cliënt eerst van boven naar beneden gaan (doel, gedrag en support bepalen).
2. Ondersteun hem bij het realiseren van zijn gewenste verandering door hem te begeleiden bij het beklimmen van de opgestelde Ladder, door het te proberen (support, gedrag en doel). Hier is vooral motiveren, inzichten geven, stimuleren en evalueren van belang. U bent tenslotte een van zijn supportbronnen.

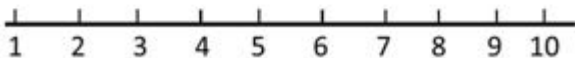
Ter afronding van alle genoemde interventies geven we u nog drie mooie laatste veelgebruikte interventievragen, die uit het oplossingsgerichte coachen komen, te weten de schaalvraag, nuttigheidsvraag en wondervraag.

Oplossingsgerichte vragen

Schaalvraag

Schalen behoren tot een van de meest eenvoudige en aansprekende hulpmiddelen afkomstig uit het oplossingsgerichte gedachtegoed. Schalen zijn voor u als coach erg makkelijk te gebruiken en worden vooral ingezet als het gaat om nuancering aanbrenen.

Op een schaal van 1 tot 10



Afb. 8 Schaalvraag. (Bron: OGN.)

De techniek werkt als volgt:

1. Laat uw cliënt weten dat u hem een schaalvraag wilt stellen.
2. Toon hem een schaal van 0 tot 10, waarbij de 0 het allerslechtste en de 10 het allerbeste betekent.
3. Vraag dan welk cijfer de cliënt zichzelf geeft op die schaal op dit moment in deze situatie.
4. Accepteer het gegeven cijfer.
5. Herhaal het gegeven cijfer en koppel er een compliment aan.
6. Vraag wat de cliënt nu al doet voor deze score.
7. Accepteer het antwoord en herhaal dit antwoord (kan ook in uw eigen woorden).
8. Nodig vervolgens de cliënt uit om steeds gedetailleerder te beschrijven wat er al anders is in vergelijking met de 1.
9. En nodig hem vervolgens uit om te beschrijven hoe het zou zijn bij een hoger cijfer en hoe de omgeving zou reageren als dit zo was (hiermee verruimt het perspectief).
10. Rond af met de vraag 'Wat zou het kleinste volgende stapje vooruit kunnen zijn?'

Coach: 'Hilde, op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 staat voor 'mijn interactie op zijn allerslechtst' en 10 voor 'mijn interactie op zijn best' waar zou u dan zeggen dat u staat?'

Hilde: 'Ehh, ik zou zeggen een 4 of een 5... oké het midden, een 4,5.'

Coach: 'Een 4,5? Prima, dus u bent gegaan van een 0 naar een 4,5?'

Hilde: 'Ja, dat klopt.'

Coach: 'Wat zijn de dingen die u hebben geholpen om op een 4,5 te komen?'

Hilde: 'Ik ben minder impulsief dan eerst. Vroeger zei ik gewoon direct wat in mij opkwam. Nu probeer ik bij lastige situaties toch eerst na te denken over wat ik ga zeggen.'

Coach: 'Goed, nu u op een 4,5 staat, wat zou u kunnen doen om er een 5 van te maken?'

Hilde: 'Ik zou meer om kunnen letten hoe de ander reageert, meer luisteren.'

Coach: 'Mooi, dus in plaats van primair te reageren hebt u al geleerd om even stil te

staan voordat u zegt dat het lastig is. En wat nog meer?’

Hilde: ‘Ik zeg soms dat ik even na moet denken voordat ik een reactie wil geven.’

Coach: ‘Oké, dat zie ik voor me. Stelt u zich nu eens voor hoe een gesprek zou verlopen op positie 10 van de schaal. Kunt u dat beschrijven?’

Hilde: ‘Ik zou tactvoller zijn, me meer kunnen inleven in het gevoel van de ander.’

Coach: ‘Hoe zou die ander dat ervaren, aan u merken?’

Hilde: ‘Ik zou minder aanvallend overkomen, minder zeggen en meer begrip tonen.’

Coach: ‘En hoe zou u dit eerste kleine stapje morgen al kunnen zetten?’

Hilde: ‘Ik heb morgen een gesprek dat ik zelf ook spannend vind. Ik ga dit vanavond voorbereiden door wat ik wil bespreken op papier te zetten. En morgen tijdens het gesprek proberen zelf minder te praten en meer te luisteren.’

Schaalvragen kunt u onbeperkt toepassen en in elke gewenste situatie. De effecten van schaalvragen zijn dat ze helpen om de gewenste toestand te definiëren en ze geven hoop en vertrouwen doordat inzichtelijk wordt wat de cliënt al heeft bereikt. Daarnaast helpen ze om te kunnen concentreren op kleine vervolgstapjes; de cliënt hoeft niet meteen voor de 10 te gaan. Het helpt de cliënt subtiele verschillen te identificeren, die nuttig zijn voor het proces om tot het gewenste doel te komen.

De wondervraag

Om een doel/gewenste toekomst vlot boven tafel te krijgen, is er de *wondervraag* (ook wel mirakelvraag genoemd). Het bleek een verrassend effectieve methode om toekomstgerichtheid uit te lokken en is bedacht door Steve de Shazer (1988). Door het stellen van deze vraag helpt u de cliënt op een radicaal andere manier naar zijn probleem te kijken. De wondervraag is eigenlijk een serie vragen die u aan uw cliënt stelt waarbij u hem uitdaagt om te dromen, zich te laten verwonderen. U daagt uw cliënt uit om een positieve ‘wat als...’-situatie te beschrijven. De opeenvolgende vragen zijn als volgt en we verweven ze meteen met een concrete casus:

1. Vraag toestemming om een ‘hoogst merkwaardige vraag’ te mogen stellen.

Coach: ‘Ben, mag ik je een bijzondere vraag stellen?’

Ben: ‘Oké.’

2. Stel vervolgens een aantal vragen achter elkaar. Doe dit op een kalme manier waarbij u na elke vraag een pauze inlast. De vragen moeten dusdanig worden gesteld dat de ander wel met ‘ja’ moet antwoorden. Dit heeft als doel dat de cliënt zich openstelt voor het beantwoorden van de bijzondere vraag (dit noemen we het creëren van een yes-set).

Coach: ‘Ben, mag ik je een bijzondere vraag stellen?’

Ben: ‘Oké.’

Coach: ‘Stel, na ons gesprek ga je naar huis...’

Ben: ‘Ja?’

Coach: ‘Je maakt je dag af, doet wat je normaal ook doet...’

Ben: ‘Mmmm.’

Coach: 'en dan ga je naar bed....'

Ben: 'Ja....'

Coach: 'En terwijl je slaapt gebeurt er een wonder. De problemen die je hier brachten zijn verdwenen....'

Ben: 'Ja....'

3. Vraag vervolgens concreet de wondervraag.
4. En laat de cliënt dan nauwgezet definiëren wat er tijdens het wonder gebeurt.
5. Ga geen discussie aan, maar laat de cliënt alle antwoorden geven die in hem opkomen, ook al lijken ze niet echt bruikbaar.
6. Blijf uw focus houden op het vragen naar details. 'En wat nog meer?' of 'Hoe ziet dit eruit?'
7. Ter afronding is het relevant de cliënt te vragen hoe zijn omgeving aan hem zou merken dat het wonder heeft plaatsgevonden.
8. Blijf bewust en expliciet complimenteren voor elk zinvol antwoord dat de cliënt deelt, dit werkt enorm motiverend.

Coach: 'Maar als je slaapt weet je dus niet dat het wonder zich heeft voltrokken.

Wanneer je morgen wakker wordt, wat zouden dan de eerste dingen zijn waaraan je zou merken dat het wonder is gebeurd?'

Ben: 'Ik zou in een mooi kantoor zitten, ander werk doen en leuke collega's hebben.'

Coach: 'Dat zou inderdaad een behoorlijk wonder zijn!'

Ben: 'Ik weet dat dit onmogelijk zou zijn.'

Coach: 'Laten we een stapje terugdoen. Stel je ligt nog in bed. Wat is het eerste kleine dingetje waaraan je merkt dat het anders dan anders is?'

Ben: 'Ik zou direct opstaan, niet willen blijven liggen.'

Coach: 'Aha, en wat nog meer?'

Ben: 'Ik zou meer ontspannen zijn, rustig ontbijten.'

Coach: 'En hoe zou het anders zijn op kantoor?'

Ben: 'Ik zou groetend binnenkomen en een collega zou me koffie aanbieden.'

Coach: 'Fijn dat je zo goed gehumeurd zou zijn als je werkdag start' enzovoort....

Probeer u goed op te letten welke veranderingen de cliënt benoemt en ze op een positieve manier te formuleren. Vaak is het even wennen om deze vraag te stellen, maar als u er mee aan de slag gaat, zult u vernemen dat het veel positieve energie geeft. Het stellen van een wondervraag leidt tot mooie en positieve antwoorden, bevordert vaak een helder toekomstgericht beeld.

Nuttigheidsvraag

Tot slot een laatste specifieke vraag die bij uitstek goed bruikbaar is voor de verificatie van een goede voortgang van het proces: de nuttigheidsvraag. Door nuttigheidsvragen te stellen, helpt u de cliënt constant om zich te richten op wat hij uit het gesprek wil halen. U helpt hem om zich te herinneren wat hij wil bereiken en hoe het gesprek hierin behulpzaam kan zijn. In plaats van hem te vertellen hoe nuttig het gesprek wel niet is, vraagt u het hem zelf (ook hier maakt u weer gebruik van de eigen kracht, intrinsieke motivatie tot verandering).

Het stellen van een nuttigheidsvraag aan het begin van het gesprek helpt om de ander actief bij het proces te betrekken en het kan bovendien helpen om de inhoud helder te stellen. De vraag is in dit kader veelal gericht op de invulling en aanpak van het gesprek.

'Hoe kunnen we de tijd volgens jou zo zinvol mogelijk besteden?'

'Wat moet er gebeuren om het een zinnig gesprek te laten zijn?'

Het stellen van een nuttigheidsvraag gedurende het gesprek is veelal gericht op de gewenste opbrengst van het gesprek. Dit kan handig zijn als een onderwerp wordt afgerond. Ook hier houdt u met deze vraag uw cliënt actief betrokken bij het proces. Hij kan zelf besluiten en uitspreken of het hem gaat helpen en zo niet, wat er dan moet gebeuren om het wel nuttig voor hem te maken.

'Is/was het nuttig voor je?'

'Zo ja, hoe is het dan bruikbaar?'

'Zo nee, hoe moet het veranderen om het nuttig voor je te laten zijn?'

Een nuttigheidsvraag kunt u ook goed stellen als u twijfelt over de aanpak of dat het onderwerp wel nuttig is. Vaak verneemt u aan non-verbale tekenen (zoals fronsen, achterover gaan hangen, naar de klok kijken) dat de ander 'afhaakt' omdat er iets mis is of omdat het niet meer relevant is voor hem. Het stellen van een nuttigheidsvraag aan het einde van het gesprek helpt als afronding van het gesprek, waarbij het gericht is op zowel invulling en aanpak als het bereiken van de gewenste opbrengst van het gesprek.

'Is dit gesprek zinvol voor je geweest?'

'Wat was het meest nuttige dat we hebben besproken?'

'Hoe ga je dit nu praktisch gebruiken straks?'

'Welke stap ga je nu morgen toepassen?'

Het interessante van nuttigheidsvragen is dat ze heel direct gericht zijn op succes. De essentie van de aanpak kan worden gebruikt in tal van situaties en is daarom ook een van de typische vragen die veel gebruikt worden in het oplossingsgerichte werken.