

# Een goede coach is lui

Coaching is een Engelse term die (te) gemakkelijk voor begeleidingsvormen als supervisie, mentoring, counseling, therapie, meester-gezelsconstructie, et cetera wordt gebruikt. De literatuur is niet eenduidig over een definitie voor coachen. Ook puilen de boekenkasten uit met managementliteratuur over wat nu een manager, leidinggevende of coach doet of laat. Om kort te gaan, als managen de dingen goed doen is, dan is leidinggeven de goede dingen doen. Coachen ligt dichterbij leidinggeven dan bij managen. Het is ook mens / medewerker georiënteerd en gericht op het 'raken' van medewerkers om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. In dit artikel komen een aantal basisvaardigheden en houdingsaspecten aan de orde die een coach onderscheiden van een goede coach.

Een goede coach:

- is blij met een excuus
- 'wijst de gecoachte op zijn onvolkomenheden
- houdt zijn mond
- is lui

## Een goede coach is blij met een excuus

'De smoezentrommel gaat alweer open. De excuses rollen over tafel waarom deadlines niet zijn gehaald en het product niet voor de 100% aan de eisen voldoet. En daar moeten coaches blij mee zijn?' Ja! Dit antwoord duidt meteen waarom leidinggevendenden niet altijd de meeste geschikte personen zijn om hun medewerkers te coachen. Een excuus of een smoes is een signaal waarmee een persoon aangeeft dat hij denkt iets niet aan te kunnen of zelfs niet kan. Coaches zijn blij met excuses en doen er iets anders mee dan een inhoudelijke welles-nietes discussie. Zij zien excuses als input



**Auteur: Jacco van den Berg, oprichter van Van den Berg Training & Advies. Hij traint op de gebieden leidinggeven, coachen, werving en selectie, beoordelen- en functioneringsgesprekken, Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)-gesprekken en verzuimverlof. Hij is auteur van de boeken POP in Nederland, Professioneel Coachen en het handboek Werving en Selectie. Hij schrijft columns voor Personeelbeleid en de Volkskrant.**

voor het coachingstraject. Elk excuus is subjectief. De waarheden van de coach zijn vaak anders dan die van gecoachten, maar een professionele coach neemt de waarheid van de gecoachten als vertrekpunt. In het coachingsgesprek laat hij hen vertellen over de situatie en luistert naar de redenen waarom zij iets (nog) niet (helemaal) kunnen.

## Marc Lammers

Marc Lammers, voormalig bondscoach van het Nederlands dames hockeyteam en presentator van Telesportief: "Coaching heeft te maken met sportoverstijgende thema's als durf, leiderschap, samenwerken en je kwetsbaar opstellen. Als je als coach beter wil worden moet je je af en toe kwetsbaar durven opstellen. Kritisch zijn naar jezelf is voor een goede coach een onmis-



bare kwaliteit. Vraag je medewerkers om kritiek en bedank ze daarvoor. In Nederland zeggen we vaak alleen iets over de dingen die fout gaan. Dit is negatieve coaching. Geef vaker een compliment. De drempel wordt dan automatisch lager om kritiek te geven. Je kunt er altijd iets mee als je jezelf als coach wilt verbeteren.”

### Een goede coach wijst de gecoachte op zijn onvolkomenheden

Gecoachten gaan pas leren als ze de stap van *onbewust onbekwaam* naar *bewust onbekwaam* zetten. Gecoachten die hun leerproces hebben stopgezet, zijn blijven steken in de fase van onbewust onbekwaam. Veranderingen komen immers alleen via het bewustzijn tot stand. Menen dat je iets al weet, is het voornaamste obstakel voor het verwerven van nieuwe kennis. Het doel van coachen is gecoachten eerst bewust onbekwaam te maken en de coach kan dat als geen ander. Wat hij ook kan is gecoachten tot (on)bewust bekwaame medewerkers te coachen.

### Een goede coach houdt zijn mond

De belangrijkste vaardigheden van een coach zijn *luisteren* en *vragen stellen*. De coach maakt met zijn vragen op een constructieve wijze hiaten in kennis, het ontbreken van bepaalde competenties en het gemis in ervaring zichtbaar. Coaches ‘vallen’ met hun vragen onbewezen waarheden ‘aan’, confronteren gecoachten met verkeerde aannames en keuzes en leggen de tegenstellingen in aanpakken en denktrends, haarfijn bloot. Dit allemaal om gecoachten bewust te maken van waar het fout is gegaan, om hen bewust onbekwaam te maken. Coaches stellen vragen zonder te antwoorden en verstaan als geen ander de kunst van het luisteren. Zij zijn alert op woorden als *keuze*, *alternatieven*, *meeste*, *beste* en *op dat moment*. Aan dit soort woorden gaat immers een denkproces vooraf. Vragen hierover brengen de gecoachten weer terug in dit proces. Zij beleven het als het ware opnieuw worden zich bewust van hun doen of laten.

### Sven Kramer

Op vierjarige leeftijd moest Sven Kramer van zijn vader schaatsen. ‘Wat is dat en kan ik dat wel?’, vroeg hij, maar de ijzers waren al ondergebonden. Sven wist niet wat schaatsen inhield en of hij dat wel kon. Sven was *onbewust en onbekwaam*.

Het lukte hem niet. Ook niet achter een stoel. ‘Ik kan en wil niet schaatsen,’ huilde hij. Sven was zich *bewust van zijn onbekwaamheid*. Hij moest echter op het ijs blijven. Met tegenzin krabbelde hij voort en voort.

Oefening baart kunst en weldra schaatste Sven zijn eerste tien meters. Dat hij daarna weer viel, kon de pret niet drukken. Sven kon schaatsen en werd *bewust van zijn bekwaamheid*.

Als werelds beste schaatser vraagt hij zich af: ‘Schaatsen, dat kan toch iedereen?’ Hij is zich nauwelijks bewust van zijn prestaties en was *onbewust en bekwaam*.



### Een goede coach is lui

Als verwachtingen over een project of traject niet zijn uitgekomen en coaches hierover vragen stellen, zien zij hun gecoachten zweten en kleiner worden. Dat het niet liep wist gecoachten wellicht ook wel, maar de vragen brachten voor hem wel ondubbelzinnig de pijnpunten aan de oppervlakte. De coach trapt nu niet in de valkuil door de helpende hand aan te reiken en te vertellen hoe het dan wel moet. Hoewel 'voorzeggen' vele malen makkelijker en sneller is, is één ding zeker: gecoachten hebben niets geleerd en komen de volgende keer weer met een hulpvraag. Een goede coach is lui, leunt achterover en zet, ook in deze fase van het coachgesprek, de gecoachten met vragen aan het werk. Deze vragen zetten hen op een spoor voor een plan van aanpak en het meest effectieve gedrag in een bepaalde situatie. Leren is en blijft de verantwoordelijkheid van de gecoachten. Alleen vragen zijn al voldoende om te leren en dat is 'slechts' de verantwoordelijkheid van de luie coach. Goede coaches maken dus problemen eerst erger door ze in een breder verband te plaatsen. Hierdoor zien de gecoachten de

oplossingsrichtingen niet van zelf, maar uiteindelijk vanuit zichzelf. Coachen is luisteren, vragen stellen, reflecteren en de ander 'aan het werk' zetten, maar vooral ook *geduld* hebben en lui zijn.

Coaches die er van balen als de smoezentrommel open gaat, apen op hun schouders laten zetten en vertellen hoe het (wel) moet, hebben nog een lange weg te gaan. Mijn advies; leer lui te zijn, wees blij met een excuus en houd je mond en luister. Succes!

### Socrates

Toen coachen nog geen bestaand woord was, droeg de aartsvader van de westerse filosofie, Socrates, op zijn manier kennis over. Hij vertelde niets en gaf geen antwoorden op aan hem gestelde vragen. Hij ging in alle rust met vragenstellers een dialoog aan en stuurde met vragen deze dialoog. Het resultaat was dat zij zelf nadachten en zelf tot oplossingen kwamen. Het leek alsof Socrates zijn vragen spontaan stelde en dat daardoor de dialoog zich spontaan en onvoorspelbaar ontvouwde. Niets is minder waar. Hij stelde zijn vragen niet voor de vuist weg, maar gebruikte ze om structuur aan te brengen om daarmee het doel van de dialoog te bereiken. Want hoewel hij een onwetende houding aannam, is duidelijk te herkennen dat hij over alle thema's nadacht. De inhoudelijke kennis gebruikt hij bewust om de dialoog te sturen. Hij probeerde anderen te begrijpen in plaats van hen te overtuigen. Hij opioneerde niet, maar luisterde en stelde vragen