



Individuele coaching

Voorstelling van onze coaching

1. Onze visie op individuele coaching

Context

Complexiteit, omgaan met onzekerheid en radicale breuken zijn dominante elementen in het leven van mensen en organisaties.

In die onstabiele omgeving waarin de klassieke patronen van autoriteit in vraag worden gesteld, moeten verantwoordelijken op drie verschillende manieren hun rol kunnen vervullen: van de persoon die bevelen geeft overstappen naar de coachende manager die aandacht heeft voor relaties en finaal ook een verantwoordelijke worden die 'zin geeft' (focus op de visie en de waarden) aan medewerkers en naasten.

De identiteit van de spelers en de werkwijzen van de organisatie moeten zich aanpassen aan die nieuwe positionering.

Behoeften

De teams en verantwoordelijken hebben nood aan begeleiding omdat ze gevangen zitten in drie uiteenlopende paradoxen:

- Als ze behoeften hebben, denken ze dat ze in staat moeten zijn om zichzelf te redden,
- De mensen die hen willen helpen, hun naasten, zijn te nauw betrokken om met voldoende objectiviteit hulp te bieden,
- Zowel de verantwoordelijke als het team worden het minst competent ten opzichte van de mensen met wie ze problemen hebben.

Om die redenen hebben verantwoordelijken of teams behoefte aan iemand die een neutrale positie bekleedt en bevoegd is om:

- naar hen te luisteren,
- hen raad te geven,
- hen te helpen om hun eigen oplossingen te vinden.

Coaching in 30 seconden

Wat we 'coaching' noemen, komt erop neer dat je een verantwoordelijke of een team begeleidt bij hun professionele leven. Je neemt dezelfde houding en blik aan van een trainer tegenover een topsporter of een topteam.

Managers zitten vast in een diepgewortelde dubbelzinnigheid: ze bekleden een functie die relatief uitwisselbaar en dus neutraal moet zijn, maar ze blijven niettemin mensen die misschien kan evolueren.

Hun motivatie wordt sterk bepaald door de manier waarop ze gezien worden, wat betekent dat ze zowel nood hebben aan:

- Begrip en respect,
- Begeleiding en de nodige middelen
- Het vertrouwen waar ze naar streven,
- Het vermogen om het beste van zichzelf te geven,
- Het gevoel dat ze deel uitmaken van een groep en zichzelf kunnen ontplooien.

De rol van de coach is om die evolutie te begeleiden via een relatie van vertrouwen en vertrouwelijkheid met zijn klant, om de verantwoordelijken te helpen om hun potentieel te ontwikkelen en om nieuwe praktijken en vaardigheden aan te leren die nodig zijn voor hun evolutie.

In welke omstandigheden?

Naast de individuele problemen (prestaties verbeteren, een belangrijke project begeleiden, een crisis beheren, succesvol in een functie stappen) zijn er bij uitstek drie omstandigheden waarin een onderneming baat heeft bij de coaching van duidelijk gedefinieerde groepen mensen:

- Wanneer de onderneming een verandering wil doorvoeren, kan ze coaching aanbieden aan de sleutelpersonen in de logica van die verandering of omgekeerd aan de sleutelpersonen in het verzet tegen de verandering,
- Wanneer de onderneming de beste medewerkers wil behouden: door de kaderleden 'met het meeste potentieel' een coaching aan te bieden maakt de onderneming ook haar erkenning duidelijk en toont dat die personen zich verder kunnen ontwikkelen,
- Wanneer de onderneming haar managers wil professionaliseren, kan ze verschillende managementlagen een coaching voorstellen. Ze zorgt dat ze daarbij begint aan de top.

De dynamieken van de werknemers

Coaching zal zich baseren op :

- De definitie van de uitdagingen,
- De ontwikkeling van de autonomie,
- De ontwikkeling van de managementidentiteiten,
- De uitbreiding van de competenties,
- De begeleiding van de verandering,
- De behoefte aan zingeving.

Twee vooroordelen

Het eerste vooroordeel is dat een beroep doen op coaching een teken van **zwakte** is: "een manager die zichzelf respecteert, heeft geen hulp nodig", hoor je bij de bedrijfsleiding. Als de onderneming aan de loontrekkenden de mogelijkheid aanbiedt om coaching te volgen, hoor je dan weer: "als de onderneming me coaching voorstelt, is het omdat ik slecht werk lever".

Het tweede vooroordeel is dat coachingstechnieken net zoals managementtechnieken thuishoren bij de zogenaamde '**zachte**' wetenschappen (in contrast met de 'exacte' wetenschappen) en bijgevolg weinig geloofwaardig zijn. Dit vooroordeel is het gevolg van een gebrek aan informatie over het aantal en de pertinentie van de theoretische modellen die de voorbije dertig jaar zijn ontwikkeld op het gebied van individuele en groepspsychologie.

Drie vormen van wantrouwen

De eerste is dat de coach zich zal ontpoppen tot '**goeroe**'. Die vrees is zeker niet helemaal ongegrond, zeker niet nu coaching een ware wildgroei kent. De remedie is om een duidelijke 'relatiecontract' op te stellen met de coach, om te vragen naar hun deontologie en om aan bepaalde zaken te herinneren als ze over de schreef gaan (een goeie professional weet perfect om te gaan met zo'n confrontatie tussen coach en 'gecoachte').

Het tweede wantrouwen is dat de interventie **psychologische schade** aanricht. Ook die vrees is terecht, want de subtiele relatie die zich vormt tijdens de coaching brengt onvermijdelijk een bepaalde overdracht met zich mee. Tenslotte geeft de 'gecoachte' persoon gewicht aan de woorden van de coach. De remedie is om zich vooraf goed in te lichten over de methodes die de coach hanteert, hun ervaring en hun referenties.

Het derde wantrouwen is dat de coaching zal uitmonden in een soort **verhulde therapie**, dat ze uitsluitend persoonlijke problemen zal behandelen en alle professionele problemen zal herleiden tot enkel hun psychologische aspecten. Opnieuw is die vrees gegrond: bepaalde coaches eisen vertrouwelijkheid omtrent hun interventie zagezegd omdat ze de gecochte willen beschermen. Finaal blijft er echter geen transparantie meer over. "Betaal voor de coaching," zeggen ze aan de onderneming, "maar eis er niets voor terug." Nochtans heeft de onderneming die de factuur betaalt het recht, om niet te zeggen de plicht, om haar stem te laten gelden. De remedie is dus om van bij het begin van de coaching een 'driehoekscontract' op te stellen (zie bijlage) dat de respectieve verwachtingen en verantwoordelijkheden van de onderneming, de coach en de gecochte vastlegt, met vermelding van de voorwaarden en de grenzen van de vertrouwelijkheid. Dat contract heeft zelfs ook betrekking op het management, dat de neiging zou kunnen hebben om hun eigen verantwoordelijkheden af te schuiven op de coach.

Twee illusies

De eerste illusie is om te geloven dat de **coach de antwoorden zal voorleggen en zal zeggen wat er moet gebeuren** om het probleem op te lossen. In werkelijkheid bestaat de knowhow van de coach erin dat ze de juiste vragen stellen. Ze geven de 'gecoachte' ook op een krachtige manier die aangepast is aan de context een zetje in de rug dat zal helpen om naar wens te veranderen. Het is echter de gecochte die aan zichzelf 'werkt', die aanvaardt om zichzelf onder de loep te nemen op basis van de gestelde vragen, om de standpunten over zichzelf, de anderen of de situaties opnieuw te bekijken vanuit de nieuwe invalshoeken die de coach voorstelt.

De tweede illusie is om te geloven dat de coaching **automatisch en snel een concreet resultaat zal opleveren**. Soms is dat effectief het geval, maar het tegenovergestelde scenario is om twee redenen ook mogelijk. Ten eerste is de beslissing om te veranderen aan het eind van de rit in handen van de gecochte zelf (alle professionals hebben al te maken gehad met gevallen waar een persoon ondanks uitstekende coaching liever niet wou veranderen). Daarnaast eisen bepaalde types van coaching meer tijd dan andere, en het is aan de coach om bij het opstellen van het relatiecontract de modaliteiten omtrent de duur te preciseren.

2. Onze methode

- We scheppen een klimaat van veiligheid en samenwerking met de persoon die we begeleiden.
We geven gespecialiseerde feedback en leren de persoon zichzelf beter kennen.
- We leren eenvoudige theoretische modellen praktische technieken aan.
- We geven onze kennis over communicatie en menselijke psychologie door en we begeleiden de persoon in het leerproces.

Structuur van de begeleidingsworkshops

Definitie van het contract (1ste sessie) :

1. Als het nog niet eerder is gebeurd, legt de coach de benadering van de coaching uit aan de gecoachte, wat de methodes en het referentiemateriaal zijn en welke deontologie alles omkadert (wat dat betreft sporen we de klant aan om meerdere coaches te ontmoeten zodat ze de begeleider kunnen kiezen die het best bij hen past),
2. De gecoachte beschrijft de persoonlijke professionele realiteit, legt het probleem (of de problemen) voor en vertelt hoe zwaar dat weegt (of die wegen),
3. De gecoachte preciseert waarom begeleiding zou kunnen helpen,
4. We leggen een meeting vast met de hiërarchische verantwoordelijke om het driehoekscontract op te stellen. Samen bepalen ze het globale coachingcontract met de veranderingsdoelen die ze willen bereiken en de waarneembare indicatoren (qua gedrag of andere) waarmee de gecoachte de eigen verandering en de doeltreffendheid van de coaching zal kunnen meten.

Volgende sessies

Elke sessie begint met een stand van zaken over wat de gecoachte onthouden heeft van de voorafgaande sessie, wat ze in de praktijk hebben kunnen omzetten, en welke belangrijke gebeurtenissen ze sindsdien hebben meegemaakt. Deze analyse helpt om de vinger te leggen op de veranderingen die al doorgevoerd zijn, de doeltreffendheid van de coaching te meten en de verwezenlijking van het globale contract te verzekeren.

De gecoachte maakt vervolgens duidelijk wat ze van de nieuwe sessie verwachten, en wanneer de coach dat aanvaard heeft, beginnen ze eraan. Aan het einde van de sessie wordt een moment ingelast om feedback te geven en indien nodig samen te bekijken wat er verbeterd kan worden.

Als aan het einde van 4 coachingssessies geen duidelijke resultaten merkbaar zijn in de professionele realiteit van de klant, analyseren we hoe dat komt en herbekijken we indien nodig de bepalingen in het oorspronkelijke contract.

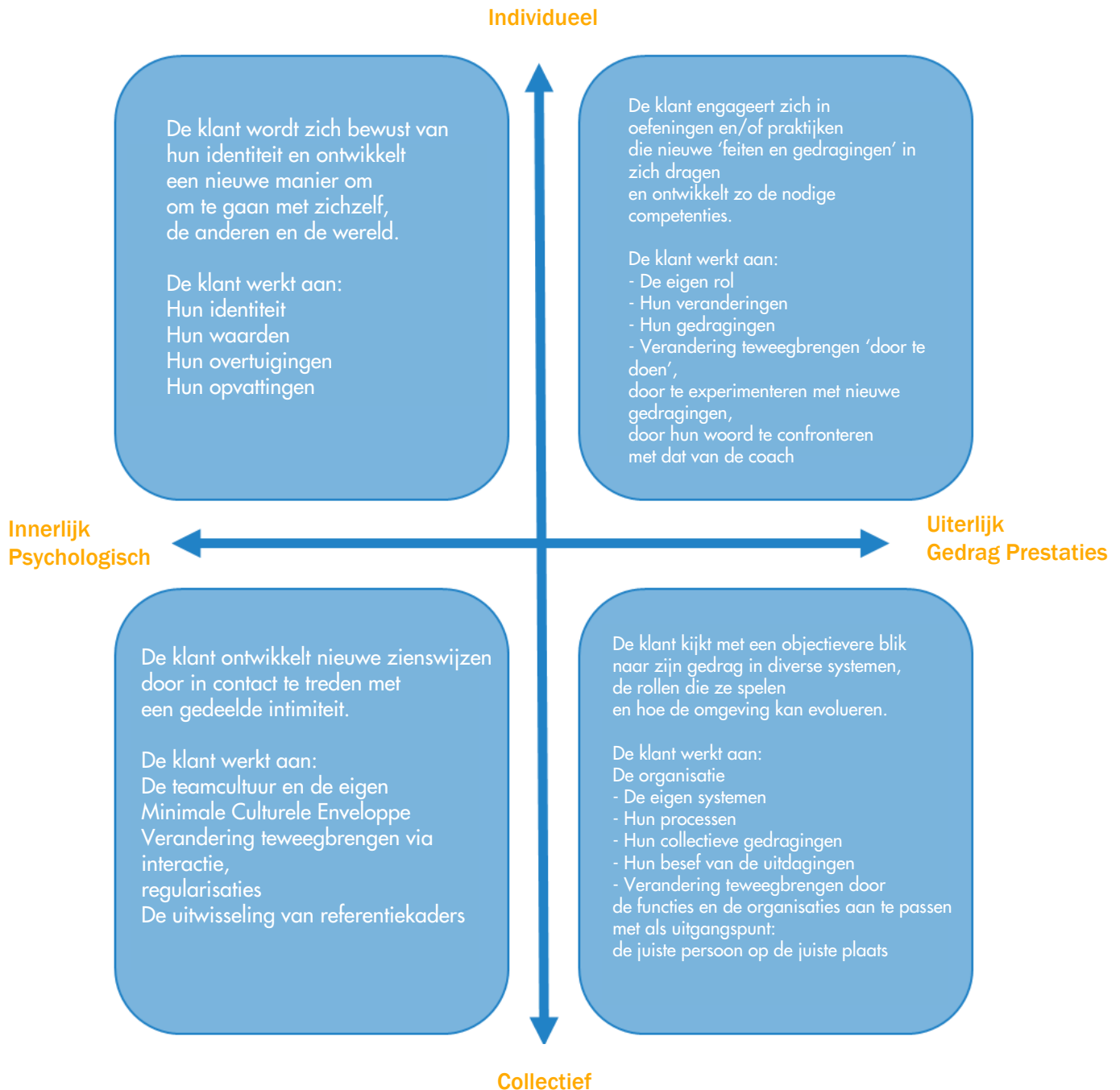
De coachingovereenkomst

Begeleid door de coach **bepaalt de gecoachte samen met zijn hiërarchische verantwoordelijke** in het driehoekscontract:

- de doelstellingen van de coaching (specifiek, meetbaar, ambitieus, bereikbaar en niet meer dan 3),
- de indicatoren voor het succes (hoe zal ik zien dat ik mijn doelstellingen behaald heb)
- de eisen ten opzichte van de coach,
- de eisen ten opzichte van de hiërarchische verantwoordelijke om te helpen de doelstellingen te behalen en mogelijke struikelblokken te vermijden (de 'bananenschillen' die ik onbewust op mijn weg zal leggen of de valkuilen waar ik in kan tuimelen. Voorbeelden: te veel willen, nooit tevreden zijn, geen hulp vragen, enz),
- de hulpmiddelen (tijd, mensen, opleidingen, boeken,...
- en de timing (deadline, frequentie en duur van de sessies).

3. Onze specialiteit: integrale coaching

Om de gecoachte een begeleiding te bieden die hun specifieke complexiteit respecteert, ontwikkelen we een globale blik op hun situatie. De begeleiding gebeurt doorheen 4 kwadranten:



4. Onze deontologie

Uitoefening van de coaching

De coaches oefenen deze functie naar eer en geweten uit op basis van hun opleiding, hun ervaring en hun oorspronkelijke supervisie. Ze beschikken over een specifieke supervisieplaats en doen er ook een beroep op wanneer die situatie dat vereist. Ze verbinden zich ertoe om hun professionele en persoonlijke ontwikkeling voortdurend verder te zetten.

Vertrouwelijkheid

De coaches verbinden zich tot een strikt beroepsgeheim.

Inspanningsverbintenis

De coaches doen er alles aan om binnen de vraag van de klant de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de gecoachte persoon te verzekeren. Ze verbinden zich ertoe om de klant ervan op de hoogte te brengen als problemen de grenzen van de eigen competentie overschrijden. In dat geval bevelen ze aan om een collega of andere professionelen in te schakelen.

Verantwoordelijkheid van de beslissingen

Coaching is een techniek voor professionele en persoonlijke ontwikkeling. De coaches vertrouwen dan ook de volledige verantwoordelijkheid voor de genomen beslissingen toe aan de gecoachte persoon.

Bescherming van de persoon

De coaches passen elke interventie aan met respect voor de ontwikkelingsfasen van de gecoachte persoon. Ze streven ernaar om bij de klant het besef van de eigen waardigheid, autonomie en persoonlijke verantwoordelijkheid te ontwikkelen.

Bescherming van de organisaties



De coaches hebben aandacht voor het vak, de gebruiken, de cultuur, de context en de beperkingen van de organisatie waarvoor ze werken.

Evenwicht van het volledige systeem

Coaching houdt rekening met de belangen van zowel de gecoachte persoon als de organisatie. De coaches sluit of onderhoudt geen professioneel contract voor het geval dat andere activiteiten of bestaande relaties met de klant het professionele contract in gevaar zouden brengen.

Mikken op autonomie

De coaches vragen de klant om de professionele relatie die het contract uitstippelt te beëindigen zodra die verbintenis vervuld is. Toch kunnen bepaalde verantwoordelijkheden ook na het einde van het contract blijven duren:

-  De handhaving van het overeengekomen beroepsgeheim,
-  Het verbod op eender welke exploitatie van de eerder relatie,
-  De verzekering van follow-up indien nodig