

Coach *in* de Organisatie



Coaching Magazine

Editie najaar 2018



Inleiding

In het Coaching Magazine brengen we de praktijk van het coachen in organisaties onder de aandacht. We doen dat vooral door experts uit het werkveld aan het woord te laten. In deze uitgave vind je als lezer antwoorden op de vraag hoe je iemands kernkwaliteiten en ontwikkelpunten in kaart kunt brengen en hoe je van een team een (h)echt team kunt maken. Een andere expert maakt duidelijk dat je kijk op conflicten bepaalt hoe je ermee omgaat. Wie moeite heeft met vormen van e-coaching, moet beslist het stuk van Marjanne Peters lezen. Daarin wordt helder dat je zelfs via geschreven tekst diepgaand contact met je coachee kunt opbouwen. Een ander artikel onderstreept de maatschappelijke relevantie van coachen. Mensen die langdurig in een uitkeringssituatie zitten, weer aan het werk helpen, is niet gemakkelijk. Coach en counselor Jeannine Driessen weet vooral op basis van een vertrouwensrelatie hen weer in beweging te brengen. Wat meer beschouwende stukken gaan in op de vraag waarom burn-out toch zoveel voorkomt onder millennials en hoe we coachen over tien jaar. Kortom: voor elk wat wils.

Veel leesplezier!

De redactie

De Baak en het Europees Instituut

E: advies@debaak.nl

I: www.debaak.nl/coaching - www.europeesinstituut.nl

T: 0343-556369 - 0343-556343

Coach *in* de organisatie

Editie najaar 2018

Laat je inspireren door (interne) coaches en experts die vertellen over coaching *in* organisaties.
Het Coaching Magazine komt 3 keer per jaar uit.

Coaches en experts aan het woord



Nynke
Sikkema



Bas
Delleman



Jeannine
Driessen



Marjanne
Peters



Ivo
Callens

Expert aan het woord 6,10,16

Burn-out bij millennials 4

Trends in coaching 8

Uit de praktijk 12

Boekentips 15

Opleiden tot coach? 19

Agenda 7

Waarom zitten zoveel millennials met een burn-out thuis?

Ron van Deth



Stress to impress

Vroeger was een burn-out iets voor oudere werknemers. Je kwam in veel sectoren zo rond je vijftigste in de gevarenzone. Menigee gaf dan aan het niet meer vol te houden en was langdurig uit de running. De laatste decennia is die leeftijd sterk gedaald. Relatief doen de meeste gevallen van burn-out zich nu voor bij de millennials: de groep van 25- tot 35-jarigen. Dat is opmerkelijk, want dan zou je toch in de kracht van je leven moeten zijn? Hoe is het te verklaren dat juist deze groep zo vaak met die problematiek kampt? Online vinden we verschillende antwoorden.

Zo wijst de psycholoog Thijs Launspach in zijn college voor de Universiteit van Nederland onder andere op het hoog individualistische karakter van de opvoeding tegenwoordig. Jongeren zijn zelf verantwoordelijk voor succes, maar ook voor het falen in hun leven. Als je maar je best doet, kun je alles worden, maar als dat onverhoopt niet lukt ben je een loser.

Daarbij wordt de tijd tussen puberteit en volwassenheid steeds langer, maar willen jongeren toch al hun doelen bereikt hebben. Ze kijken doorlopend naar elkaar en krijgen op de sociale media een nogal positief, vertekend beeld voorgeschoteld. Eenmaal beschikbaar op de arbeidsmarkt wacht hen dan een keiharde reality check. Dat alles leidt tot prestatiedruk en

stress tot burn-out aan toe. Launspach ziet als oplossing dat mensen kwetsbaar durven zijn, hun minder ontwikkelde kanten kunnen en durven tonen. In plaats van de schijn ophouden, zouden jongeren weer met vallen en opstaan moeten leren wie ze zijn en gaan accepteren dat fouten maken mag. Coaching voor jongeren richting hun werkend bestaan zou hen daarbij tot steun kunnen zijn.

Stress to impress

Veel van het relaas van Launspach komt terug in de documentaire *Stress to impress*. Daarin gaat een aantal jongeren in op de enorme prestatiedruk die zij ervaren. Of zoals een jongere het uitdrukt: 'Ik werk hard, maar heb niet het gevoel dat het genoeg is'. Ook hier wordt gewezen op de rol van sociale media als digitale schijnwereld en de geringe frustratietolerantie van een aantal millennials. Sommige ouders geven hun kind het gevoel dat ze geniaal zijn: ze kunnen alles worden wat ze willen.

Een aantal van die kinderen strandt als ze eenmaal volwassen zijn en ontwikkelt angst, depressie en burn-outklachten. Daarbij komt dat jongeren tegenwoordig voor hun studie talloze keuzemogelijkheden hebben, wat stressverhogend werkt. En wanneer ze dan eenmaal gekozen hebben, willen ze dat ook

perfect doen. Ze hebben echter de stellige indruk dat tegenwoordig alleen een diploma niet meer genoeg is: voor jou tien anderen. Je moet iets extra's doen om een goede vaste baan te krijgen. Dat wringt des te meer wanneer jongeren hun gevoel van eigenwaarde afhankelijk maken van presteren.

Niemand is perfect, waarom zou jij dat nu uitgerekend wel willen zijn?

In een stappenplan in de documentaire wordt aangegeven hoe je de staat van perfectie kunt bereiken. Tot de stappen daarnaar toe behoren onder andere: Wees vooral bijzonder en uniek en post je successen op sociale media, maar laat nooit merken dat het niet goed met je gaat. Daarmee wordt op speelse wijze duidelijk gemaakt dat we niet iedereen door de mal van presteren, van excellentie moeten duwen.

We hoeven niet allemaal op alle terreinen uit te blinken. Dat levert alleen maar een maatschappij op waarin mensen zich constant moeten bewijzen. Meer in het hier en nu leven en ons minder laten leiden door likes, verwachtingen en prestaties, zou het jongeren een stuk gemakkelijker maken, zo houdt de documentaire ons voor. Niemand is perfect, waarom zou jij dat nu uitgerekend wel willen zijn? De makers eindigen ludiek met het tonen van een aantal fouten die ze hebben begaan tijdens het samenstellen van deze documentaire.

Ron van Deth

Ron is o.a. docent in de opleiding Coachen bij Werkstress en burn-out

Het college van Thijs Launspach is te vinden op:

<https://universiteitvannederland.nl/college/waarom-zitten-zoveel-millennials-met-een-burn-thuis>

De documentaire *Stress tot impress* is te vinden op:

<https://www.psychosenet.nl/video/stress-to-impress-prestatiedruk-jongeren/>



Wil jij je verdiepen in het begeleiden van werkstress en burn-out? Kijk of de opleiding [Coachen bij werkstress en burn-out](#) bij je past.



Expert aan het woord

Nynke Sikkema, coach en trainer

Hoe maak je van je team een (h)echt team?

Coachende leiders soft? Integendeel!

“Soms denken mensen dat coachen soft is, maar dat is niet het geval. Uiteindelijk gaat het over ‘harde’ resultaten.” Aan het woord is Nynke Sikkema, trainer in ‘Van Manager naar Teamcoach’. In dit artikel gaat zij in op de mogelijkheden van een teamcoachende leidinggevende.

“Coachen gaat over het stimuleren van leren. Coachen kan heel confronterend zijn omdat leren confronterend kan zijn. En daardoor lastig. Je kunt op verschillende manieren coachen. Als mensen in je team niet hun verantwoordelijkheid nemen kan het helpen om pro-actief te coachen. Als leidinggevende kun je dan mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheid en vragen: ‘hoe komt het dat het niet gelukt is?’ Voor een teamcoachende leidinggevende kan zo’n vraag een dilemma zijn: je bent onderdeel van het team en tegelijkertijd eindverantwoordelijk voor de resultaten.”

“Als je als leidinggevende het beste uit je team wilt halen, het reflectievermogen en het zelfsturend vermogen wilt vergroten, heb je zelf ook wat te leren. Hoe ontwikkel je je als teamcoachende leidinggevende? Door diepgaander te kijken vanuit verschillende perspectieven; wat gebeurt er met mijzelf, met de ander, het team, de organisatie en de context waarin je organisatie zit? Je vergroot zo je repertoire om effectieve interventies te plegen. Oftewel wat je kunt doen en kunt laten.”

“Het is belangrijk dat je weet wat voor een leider je bent, dat je zelfbewustzijn hebt, op fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel niveau. En dat je weet welk effect een team op jou heeft. Of anders geformuleerd: wat voor gevoel het bij je oproept. Stel: je wordt onzeker omdat je team niet goed functioneert. Vanuit je onmacht gooi je de knuppel in het hoenderhok door te zeggen dat ze er niets van bakken. Wat blijkt, in het team zit ook veel onzekerheid en angst over de toekomst. Er is behoefte aan duidelijkheid en veiligheid en niet aan een leider die er nog een schepje bovenop doet. De gevoelens die je zelf krijgt in samenwerking met je team zeggen ook vaak iets over wat er in je team speelt.”

“Of ben je als leidinggevende bang voor conflict en wil je vooral harmonie? Dan kan het zijn dat de tegengeluiden onder de tafel verdwijnen. We doen allemaal leuk en aardig tegen elkaar en ondertussen is er een roze olifant in de kamer.”

“Als je je zelfbewustzijn, kennis en vaardigheden op het gebied van teamcoaching vergroot, ben je beter in staat om effectief te handelen. Het wordt helderder welke mogelijkheden je hebt om van je team een (h)echt team te maken en het zelfsturend vermogen te vergroten in de context waarin jij werkzaam bent.”

Nynke Sikkema is trainer [in Van Manager naar Teamcoach.](#)

AGENDA



**Vind een coach
bij de Baak!**

NOVEMBER

- 9 [Introductieworkshop Teamcoaching](#)
- 12 [Online informatiebijeenkomst E-coaching](#)
- 15 [de Baak Proeverij](#)
- 24 [Open Dag Coach Practitioner en Master Coach](#)
- 26 [Start Van Manager naar Teamcoach](#)
- 30 [Masterclass Coachen bij conflicten II](#)

DECEMBER

- 3 [Coaching on the Job](#)
- 10 [Online informatiebijeenkomst E-coaching](#)
- 15 [Open Dag Coach Practitioner en Master Coach](#)

JANUARI

- 10 [de Baak Proeverij](#)
- 10 [Online informatiebijeenkomst E-coaching](#)
- 12 [Open Dag Coach Practitioner en Master Coach](#)
- 18 [Opleiding Coachen bij werkstress en burn-out](#)
- 25 [Opleiding Teamcoaching 'Winning Teams'](#)
- 26 [Opleiding E-coaching Basis](#)
- 29 [Coaching on the job](#)

FEBRUARI

- 2 [Opleiding Coach Practitioner](#)
- 4 [Coachend Leiderschap](#)
- 11 [Coachend Leiderschap](#)
- 12 [de Baak Proeverij](#)

Deze opleidingen worden ook incompany of als maatwerkprogramma verzorgd.

Voor meer informatie neem contact op met de opleidingsadviseurs van de Baak (0343 55 6369 of advies@debaak.nl) of het Europees Instituut (0343 556343 – info@europeesinstituut.nl)

Trends in coaching

Ron van Deth

Hoe coachen we over tien jaar?

Hoe coachen we over tien jaar?

Dat is de vraag die ik hier kort wil belichten. Zo'n kijkje in de toekomst is altijd een hachelijke onderneming. Lang niet altijd komen voorspellingen uit en soms zijn de missers (achteraf) hilarisch. Om me niet al te zeer op glad ijs te begeven, wil ik in dit stuk niet verder kijken dan tien jaar vooruit en dan ook nog in grove schetsen.

Coaching als onmisbaar instrument

Steeds duidelijker begint coaching zich tot een serieus vakgebied te ontwikkelen. In veel sectoren is coaching een onmisbaar instrument. Niet alleen bloeit de eigen praktijk van de coach, maar veel mensen maken er gebruik van in hun functie als HR-professional, docent of leidinggevende. De groeiende maatschappelijke status loopt echter niet gelijk op met de wetenschappelijke status. Vergeleken met bepaalde stromingen binnen de hulpverlening (zoals de cognitieve gedragsbenadering) is nog maar weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit van coaching. Het beschikbare onderzoek naar coaching is bovendien nogal eens methodologisch niet van het allerhoogste niveau. Om het maatschappelijk draagvlak voor coaching ook op termijn veilig te stellen, valt hier nog een wereld te winnen.

Aansluiting wordt leidend

Toch verwacht ik niet dat in coaching de wetenschappelijke evidence de komende jaren net zo leidend gaat worden als in de hulp-

verlening. Daar heeft dat geleid tot het gebruik van protocollen en richtlijnen. Veel van deze evidence blijkt echter lang niet altijd toepasbaar op de individuele cliënt en diens context. In de wereld van de GGZ pleit men daarom steeds nadrukkelijker voor gepersonaliseerde zorg. Daarbij wordt in iedere fase van de begeleiding overlegd met de cliënt over diens visie op de problematiek en in hoeverre de aanpak aansluit bij zijn wensen of behoeften. Gezamenlijk komen de zorgverlener en de cliënt als gelijkwaardige partners tot keuzes over de aard van de begeleiding. De zorgverlener brengt daarbij zijn professionele kennis in en de cliënt zijn ervaringskennis (wat heeft mij eerder wel of niet geholpen?) in. De uitkomst van dit overleg hoeft niet altijd te betekenen dat de aanpak met de meeste evidence wordt ingezet.

Passend aanbod

Deze innovatieve beweging kan de coachwereld inspireren. Onderzoek naar coaching wordt de komende jaren vast steeds belangrijker. Meer nog dan effect-onderzoek (zijn de klachten minder geworden met deze methode?), is het dan vooral waardevol om te onderzoeken hoe een bepaalde aanpak bij wie goed werkt. Dat zou het vakgebied pas echt verder helpen. In de dagelijkse coachpraktijk zou evidence niet doorslaggevend moeten>>



worden, maar de mate waarin een bepaalde benadering bij iemands persoonlijke situatie aansluit. Richtsnoer wordt: wat is de coachvraag, waaraan heeft iemand behoefte, hoe kan en wil iemand veranderen en hoe kan ik daar als coach verantwoord bij aansluiten? Vanaf het eerste contact evalueren coaches en cliënten de aanpak geregeld. Dat is niet alleen voor de effectiviteit van en het commitment aan het coachtraject van belang, maar zo krijgen coaches goed zicht op de vraag of hun aanbod wel echt passend is. Wanneer dat vaak niet het geval blijkt, krijgen zij bovendien impliciet een gratis advies voor supervisie en bijscholing.

Ron van Deth





De iLead Questionnaire®: een kompas voor zelfsturing

Een gesprek met Ivo Callens

Wil jij je manier van leidinggeven een nieuwe impuls geven en je zelfsturend vermogen vergroten? Een instrument als de iLead Questionnaire helpt je ontwikkelmogelijkheden inzichtelijk te maken. Wat is de achtergrond van dit onverwacht oorspronkelijk instrument en wat levert het mensen op? We spraken daarover met dr. Ivo Callens van het Centre for Generative Leadership, die de iLead Questionnaire® heeft ontwikkeld.

Kun je wat vertellen over de achtergrond van dit instrument?

‘Leiderschapsvragen hangen één op één samen met onze persoonlijke bewustzijnsontwikkeling, ons sturingsvermogen. Sturen in onze onrustige omgevingen is vandaag heftig geconfronteerd worden met een enorme complexiteit - maar hoe geef je daar antwoord op? Sommigen van ons zijn daarin hun spoor opnieuw aan het zoeken of willen hun spoor een nieuwe impuls geven. Als kompas voor zelfsturing kan de iLead Questionnaire® daarin tot steun zijn. In deze vragenlijst liggen de grondbeginselen van Generatief Leiderschap vervat. Die visie integreert de belangrijkste leiderschapinzichten uit de laatste 50 jaar.’

Hoe is de iLead Questionnaire® opgebouwd?

‘De iLead Questionnaire® bestaat uit een reeks vragen, die betrekking heeft op:

- je aandacht voor jezelf en anderen (de IK-component)
- de kwaliteit en de impact van de interacties die je aangaat (de WIJ-component)
- de opdrachten die je tot een resultaat wilt brengen (de HET-component)
- en de omgeving(en) waarin je je professioneel en persoonlijk beweegt (de GLOBE-component).

Binnen iedere component zijn steeds acht intelligenties te onderscheiden. De iLead

Questionnaire® peilt hiernaar en geeft inzicht in de wijze waarop we onze verschillende intelligenties wel, mager of niet inzetten.’

Kun je eens wat voorbeelden noemen van deze intelligenties?

‘Een voorbeeld is het vermogen om waar te nemen wat er in ons omgaat. Een andere intelligentie is je kunnen inleven in de ander. Een heel belangrijke is gewaar-zijn: om lichamelijk gewaar te worden of - en hoe mijn zintuiglijke antennes naar binnen en naar buiten toe aanstaan. En zo zijn er wel 32 intelligenties bij ieder van ons aanwezig! De iLead Questionnaire® onthult voor welke je bewust aandacht hebt en voor welke minder. Waar doe je wél iets mee en waarmee minder? De antwoorden hierop verbinden we met je innerlijke Bron en je ‘purpose’ – noem het ‘bestemming’ of ‘roeping’. Dat geeft je een perspectief voor je persoonlijke leiderschapsopdracht. Stel: een heel nieuwe organisatie opzetten...’

Hoe verloopt dat in de praktijk?

‘De iLead Questionnaire® is uitdrukkelijk geen test, maar biedt een multifocale spiegel. Het spiegelgesprek dat volgt na het invullen van de vragenlijst is daarom cruciaal. Daar gebeurt het. Schouder aan schouder bekijken we de resultaten: wat zie jij en wat zie ik - en wat kan en wil je daarmee doen? Wat zet je in vanuit je aanwezig potentieel? Het spiegelgesprek zet je ontwikkeldoelen in een concreet perspectief. Daarom kan het instrument ook goed worden ingezet in opleidings-trajecten zoals Van Manager naar Teamcoach. Inmiddels hielp de iLead Questionnaire® al honderden mensen om niet alleen hun leiderschapontwikkeling, maar ook hun persoonlijke en professionele zelfsturing te assessen.’





Uit de praktijk

Jeannine Driessen,
coach en counselor bij De Stip

Een organisatie die mensen met een uitkering aan het werk helpt

Weer meetellen!

Mijn werkervaring ligt in de evenementen en de media. Ooit begonnen als planner van freelance crew uiteindelijk doorgegroeid tot accountmanager. Een omgeving waarin snel schakelen en projectmatig werken de dienst uitmaken. Er is altijd een deadline en daardoor blijf je in beweging met steeds een nieuw doel voor ogen. Dit klinkt verre van saai en dat is het ook niet. Maar als de werkzaamheden routine worden en de uitdagingen op ballast beginnen te lijken, is het tijd voor verandering.

Vanuit mijn ambitie om mensen met problemen te willen helpen en ook vanuit de ervaringen die ik op dat vlak in werk- en privésituaties had opgedaan, besloot ik een opleiding te gaan volgen. En zo geschiedde dat ik in september 2014 van start ging met de opleiding tot Master Coach & Counselor aan het Europees Instituut de Baak in Driebergen. De open dag paste als een jas, ik wist gelijk dat dit de plek was waar ik mijn opleiding tot coach & counselor wilde volgen. Ik wilde persé een diploma om mij te kunnen onderscheiden van de 'selfmade' coaches. Deze studie heeft mij zekerheid en vertrouwen gegeven waardoor ik niet vaak een situatie uit de weg zal gaan. Ik heb vooral geleerd mijn ego aan de kant te zetten en te handelen vanuit professionaliteit: waar heeft deze persoon of situatie het meest baat bij? Mijn werk voor De Stip is hier een goed voorbeeld van.

Mensen met een uitkering aan het werk helpen

De Stip is een organisatie die mensen met een uitkering aan het werk helpt. Veel mensen met een uitkering hebben het gevoel niet meer mee te tellen en belanden in financiële problemen. Zij kunnen hier op eigen kracht niet meer uit komen. In deze situatie ontstaan vaak onzekerheid, angst en psychische klachten. Gemeenten en overheid zetten zich in om deze problematiek te verhelpen. De Stip ondersteunt hen hierbij door het geven van trainingen en het organiseren van ontmoetingen met werkgevers en ondernemers. De Stip huurt mij in als coach/counselor voor individuele trajecten van gemiddeld acht bijeenkomsten.

Wat doe ik bij De Stip?

Het gaat bij de begeleiding om persoonlijke aandacht, het in kaart brengen van de problematiek en vooral om de kandidaat in beweging te brengen weer de regie over zijn eigen leven te nemen. Waar weerstand de boventoon voert tijdens de eerste bijeenkomst, sluiten de kandidaten het traject af met het gevoel dat ze weer meetellen. Dat ze recht hebben op passend leuk werk en daar zelf ook gericht actie op kunnen nemen. Ik geniet van de momenten waarop het verschil zichtbaar wordt en ze met rechte rug en heldere blik binnenstappen. Tijdens één van de trainingsdagen zijn mooie doorbraken bereikt met de inzet van paardencoaching.

Praktijkvoorbeeld: ruwe bolster, blanke pit

Een kandidaat die me eeuwig zal bijblijven is Dirk (fictieve naam). Hij is het type ruwe bolster, blanke pit. Rechtvaardig met een hart van goud. Door (traumatische) gebeurtenissen in zijn jeugd heeft hij (te) snel geleerd op eigen benen te staan. Dit heeft hem gemaakt tot een persoon die graag uiting geeft aan zijn sollicitatie-ervaringen en zijn ongenoegen over de manier waarop hij behandeld is. Want hij is toch de geschikte man voor de klus? Hij laat geen gelegenheid onbenut om over rechtvaardigheid te prediken. Zelfs familie en vrienden gaan hem daardoor op den duur liever uit de weg. Iets wat hij maar niet kan begrijpen.

En ja, hij staat ook 99% van de gevallen in zijn recht, maar de wereld bestaat nu eenmaal niet uit barmhartige Samaritanen met fantastische social skills. Het was me gelijk duidelijk dat ik vooral weg moest blijven van praten over de inhoud. Hij gaf aan het begin van het traject aan dat hij wel individuele begeleiding wilde. Ik won snel zijn vertrouwen door hem niet uit de weg te gaan, oordeelloos te luisteren, op een directe manier te interveniëren en de beestjes bij de naam te noemen. En door de duidelijke feedback van de trainer en de groep over zijn gedrag was hij halverwege het traject al wat rustiger.

Tot het moment dat hij de kans kreeg een sollicitatiegesprek aan te gaan en met zijn hand op zijn hart had beloofd niet tijdens het gesprek zijn ongenoegen te uiten over voorgaande ervaringen. Want daar had deze werkgever immers geen boodschap aan, toch? Hij wilde graag dat ik aanschoof en binnen 10 minuten deed hij precies waar we allemaal bang voor waren. De betreffende HR-manager, bekend met de doelgroep, had snel door wat er speelde en ik greep (met haar toestemming) in. Een mooier praktijkvoorbeeld had ik me niet kunnen wensen. Hij liet zich moeilijk temperen en ook nadat we hem een tweede en ook een derde kans gaven, viel hij steeds weer terug in het halen van zijn gelijk.

Ik maakte een einde aan het gesprek, de HR-manager verliet de kamer en ik kreeg een veeg uit de pan waarom ik hem toch steeds probeerde de mond te snoeren. Ik liet hem uitrazen en na een stilte vroeg ik hem: Wat gebeurt er toch bij jou waardoor jij uitbarst in een tirade en je eigen verhaal zo graag wil uiten? En daar brak hij en met vochtige ogen (want echte mannen huilen niet) vertelde hij wat hem in zijn jeugd aan onrecht was aangedaan. Hierop volgde een gesprek waarin hij inzag dat hij daar anderen niet de schuld van kon blijven geven. Inmiddels heeft Dirk een baan gevonden en is met vlag en wimpel door zijn sollicitatiegesprek heen gekomen.

In dit voorbeeld wordt duidelijk dat de aanpak van diepgewortelde problematiek tijd nodig heeft én een confronterende werkwijze vanuit verbinding. De pijn moet gevoeld worden om tot inzicht te komen. Vertrouwen winnen is het belangrijkste en daarmee kun je de weerstand doen afnemen. Laten zien dat je het echt meent en begaan bent, dat zorgt voor doorbraken.

>>Op de trainingslocatie (tevens stoeterij) heb ik samen met de eigenaar vier kandidaten begeleid. De resultaten zijn verbluffend krachtig vanwege het spiegellende karakter van het paard dat raakt op gevoelsniveau.

Hervinden van autonomie

Als coach/counselor streef ik naar het hervinden van de autonomie van de cliënt. Herstellen of opbouwen van eigenwaarde en zelfvertrouwen waardoor de cliënt zich weer gelukkig voelt, ontspannen in het leven staat en zelfstandig bepaalt wat hij wil. Die inzet kan ik bij De Stip goed kwijt. Qua uitbreiding van mijn eigen praktijk (www.jeannedriessen.nl) in coaching en counseling, waar ik ook paardencoaching aanbied, wil ik mij nog graag ontwikkelen op het gebied van systeem-opstellingen. Want uitgeleerd ben je nooit!



Expert aan het woord

Bas Delleman, mediator en conflictcoach

Je kijkt op conflicten bepaalt hoe je ermee omgaat

Een conflict, het klinkt zo zwaar. Wat is nu eigenlijk een conflict of conflictpotentieel en waarom is het zo belangrijk om te beschikken over conflictvaardigheden? We vroegen het Bas Delleman, mediator en conflictcoach.

“Een conflict gaat over de interactie van verschillen. Verschillen in waarnemen, denken, voelen, willen en handelen. Er is pas sprake van een conflict als in de interactie verschil op alle vijf de gebieden tegelijkertijd wordt ervaren. Een verschil in waarnemen, of denken, of voelen of willen of handelen op zich is geen conflict, maar als we dat niet herkennen en expliciet maken in de interactie, kan het wel conflictpotentieel zijn. Vanochtend schoot bijvoorbeeld vlak voor mij een auto de rotonde op. Heb ik dan een conflict? Als je het verder zou uitzoeken; nee. De andere automobilist kan mij niet gezien hebben of schatte de situatie anders in. En ik zag en/of ervaarde het anders.”

“Het is belangrijk om conflictpotentieel in een zo vroeg mogelijk stadium te (h)erkennen om er adequaat mee om te gaan en erger te voorkomen. Conflictvaardigheid gaat niet alleen over het terugbrengen van conflictdynamiek naar het productief maken van verschillen. Het gaat ook over het vroegtijdig (h)erkennen van verschillen, juist als het spannend wordt.

De escalatieladder van Glasl

Glasl heeft dit weergegeven in de escalatieladder (zie de afbeelding pag 15). Deze ladder geeft inzicht in het gedrag van

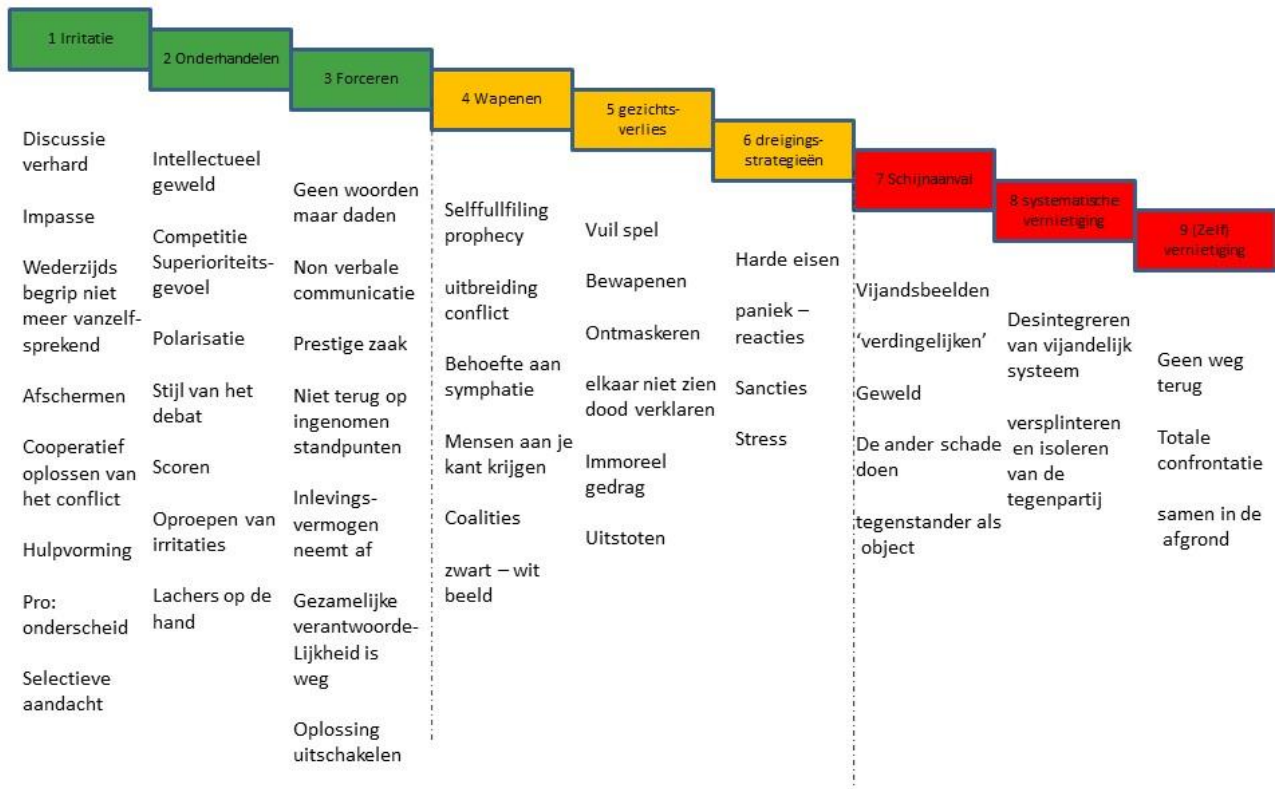
mensen die met elkaar in conflict raken. Per trede neemt het gevoel van veiligheid en integriteit af. Inzicht in de gedragskenmerken binnen de verschillende graden maakt voor alle betrokkenen inzichtelijk wanneer nieuwe escalaties zich dreigen aan te dienen. Dit perspectief op conflict en het (h)erkennen van de dynamiek bieden goede mogelijkheden voor adequate zelfsturing in conflicten en een aangrijpingspunt om anderen daarin te ondersteunen.”

Onder conflictvaardigheid verstaat Glasl:

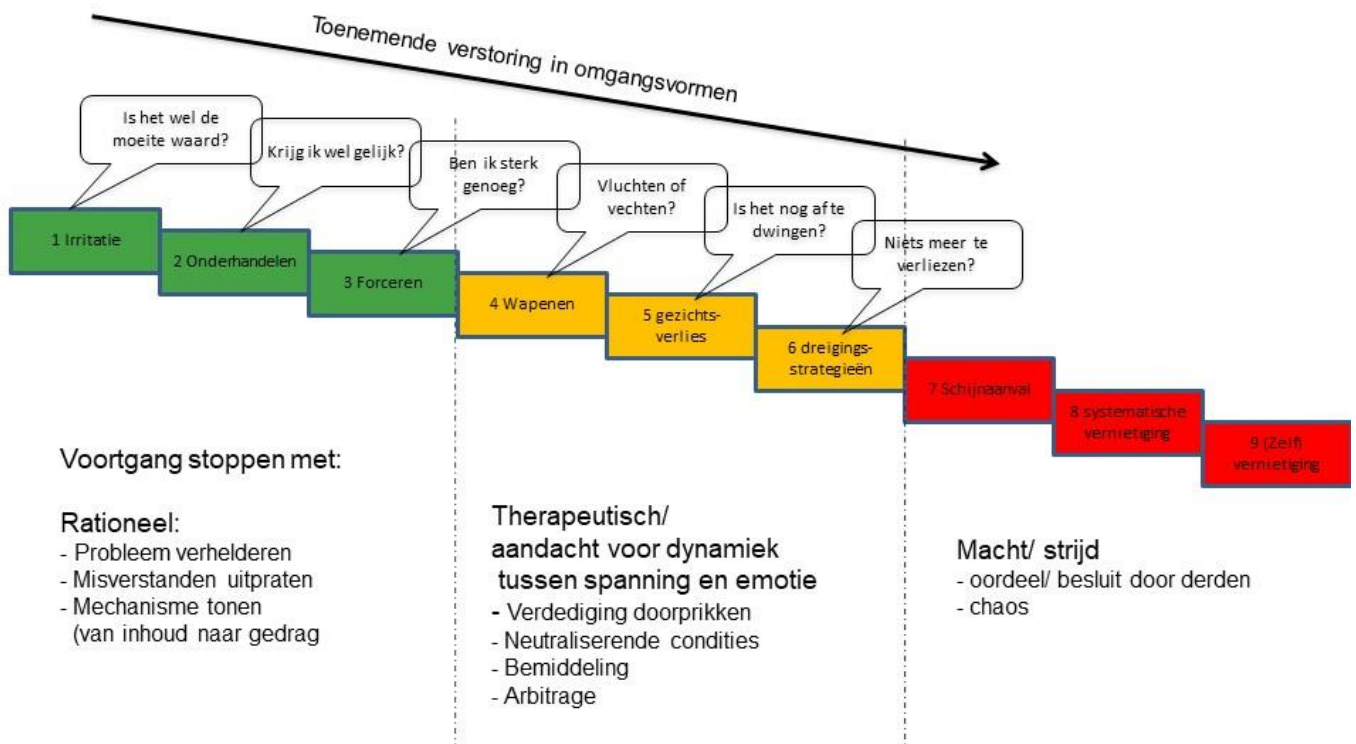
- in staat zijn een conflict zo snel mogelijk te herkennen;
- begrijpen en (h)erkennen welke mechanismen in werking treden bij het oplopen van een conflict;
- verschillende methoden en technieken kunnen gebruiken om over te brengen wat je wilt, zonder de situatie te verslechteren;
- technieken beheersen die bijdragen tot de verduidelijking van bepaalde situaties en standpunten;
- weten waar je grenzen liggen bij het oplossen van conflicten en wanneer je de hulp van derden in moet roepen.

“Conflicten zijn een taboe. Zoals met alles, je ontwikkelt bepaalde patronen en routines om ermee om te gaan. Die patronen zorgen ervoor dat je vaak niet de meest effectieve manier gebruikt. De patronen komen meestal wel uit iets goeds voort; iemand wil>>

Escalatieladder (Glasl) 1



Escalatieladder (Glasl) 2





volleybal of voetbal

iets voorkomen of iets beschermen. Conflicten worden vaak weggestopt, de meesten van ons hebben al jong geleerd om geen ruzie te maken. Conflictpotentieel is naast een oorzaak voor problemen ook een mogelijkheid voor het (structureel) oplossen van conflicten. Het kan juist voor verbeteringen zorgen in onderlinge relaties, als je het tijdig (h)erkent en aanpakt.”

Hoe ga je zelf om met conflicten?

“Het gaat om communiceren, reflecteren en waarnemingsvaardigheden. Zaken waar coaches goed in zijn. Maar let op: conflicten zijn besmettelijk, je moet goed weten hoe je zelf omgaat met conflicten. Als coach help je mensen zichzelf te ontwikkelen. Je kunt mensen helpen de competentie ‘conflictvaardig’ te ontwikkelen. Hoe herken je vroegtijdig conflicten, hoe pak je het aan en kun je het omzetten in een leerproces? En vergeet daarbij de koppeling met de context niet. Eigenlijk steekt in iedere coachvraag een conflict cq conflictpotentieel.”

Conflictcoaching vs mediation

“Conflictcoaching is iets anders dan mediation. Bij conflictcoaching staat, anders dan bij mediation, *niet* het conflict zelf centraal. Het doel is om de coachee inzicht te laten verkrijgen in het eigen handelen en denken, belemmerende overtuigingen en patronen en deze te doorbreken. Waardoor er ruimte ontstaat voor anders denken en nieuw gedrag, ook bij toekomstige conflicten. Bij conflictcoaching is er ook meer ruimte om de context van de organisatie te betrekken.”

Systemische blik belangrijk

“Conflicten bieden kansen voor verbeteringen, ook binnen organisaties. Als conflictcoach kun je daaraan een waardevolle bijdrage leveren. Conflicten manifesteren zich tussen mensen, het sociale subsysteem van een organisatie. De aanleiding ligt vaker in het culturele- of technisch instrumentele subsysteem. Bijvoorbeeld: past de stijl van leidinggeven wel bij de identiteit (missie en visie) van de organisatie of is er adequaat materiaal om het werk goed te doen. Als je zicht hebt op dit soort dynamieken, kun je organisaties een stap vooruit helpen en draag je bij aan duurzame oplossingen”

“De systemische blik is belangrijk. Juist nu steeds meer teams hun zelfsturend vermogen moeten ontwikkelen is het noodzakelijk dat niet alleen leidinggevendenden maar ook de mensen in het team zelf investeren in conflictvaardigheden/ conflictbestendigheid.”

Bas Delleman is trainer in [de Masterclass Coachen bij Conflicten](#).



BOEKENTIPS



Boonstra, J. (2018). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Deventer: Vakmedianet

Veranderingen en vernieuwingen in organisaties zijn onontkoombaar, maar niet vanzelfsprekend. Dit boek maakt zichtbaar met welke dynamiek spelers in organisaties te maken hebben en hoe zij veranderingen kunnen vormgeven zonder in die dynamiek ten onder te gaan. In elf hoofdstukken wordt een spelmodel voor het veranderen van organisaties uit de doeken gedaan. Dit model biedt inspiratie en houvast voor spelers die willen vernieuwen en zelf voortdurend aan verandering onderhevig zijn.



Nebbeling, J. (2018). *Denken als André Rieu. Zaltbommel: Haystack*.

André Rieu verkocht met de walsen van Strauss niet alleen miljoenen albums, maar ook honderdduizenden concertkaarten. Rieu is dan ook niet alleen een succesvolle muzikant, maar ook een ervaren ondernemer die volgens zeggen alles net even anders doet. Johan Nebbeling ontleedt wat we van Rieu kunnen leren aan de hand van pakkende titels als: Luister goed naar anderen, maar trek je eigen plan of Maak van je medewerkers je familie en behandel hen net zo.



Kamphuis, S. & Aslander, M. (2018). *Hoe bouw je een hunebed? Het waargebeurde verhaal over een eigenwijze Drent die besloot om in zijn eigen dorp een eeuwenoud mysterie te doorgronden*. Haarlem: Pixie Creations.

In 2002 bouwde Martijn Aslander het grootste hunebed ter wereld. Zeventien jaar na dato beseft Martijn pas ten volle in welke mate dit project hem heeft gevormd, hoe zijn veerkracht en de mindset waarmee hij tegenslagen als kansen benadert, zich daar hebben ontwikkeld. Hij zegt erover: 'Er zijn altijd mogelijkheden om iets ogenschijnlijk onmogelijks te doen. Zonder heel veel moeite kun je mensen in beweging krijgen. Geef je jeugd de ruimte, gaan ze vliegen. En zonder bureaucratie, zonder geld en papier, gaat iets veel sneller. Je kunt wel alles in een draaiboek willen zetten, maar als het toch weer verandert, heeft het geen zin. En ook: netwerkdenken gaat onze economie veranderen. Het bouwen van het hunebed is een voorbeeld van zo'n netwerkgedachte.'





Expert aan het woord

Marjanne Peters, e-coach en trainer

‘Je gaat het pas zien als je het door hebt’ - Johan Cruijff

Regelmatig spreek ik coaches die denken het persoonlijk contact te missen als ze gaan e-coachen. Het fenomeen intrigeert maar de associatie met koud en afstandelijk doet menig coach toch afstand bewaren van deze effectieve vorm van coachen. Om hier op in te gaan sta ik stil bij de betekenis van ‘persoonlijk contact’ en vertaal dit naar het perspectief van de e-coach.

Waar gaat persoonlijk contact over?

Persoonlijk contact kan gaan over iemand in levende lijve ontmoeten of telefonisch spreken. Dat zal de coach inderdaad kunnen missen bij geschreven coaching. Het kan ook gaan over de sociale ontmoeting en wellicht de angst van de coach in een digitaal isolement te raken als hij voornamelijk gaat e-coachen. Daar zit wat in. Zeker iets om in de afwisseling in je werk rekening mee te houden.

Mogelijk gaat het de coach voornamelijk over het begrip contact. In het vakgebied van de coaching wordt de term contact o.a. gebruikt om aan te geven dat je verbinding hebt met de ander en met jezelf. We spreken dan over ‘echt in contact zijn’. De coach gebruikt zichzelf hierbij als instrument om te kunnen handelen met zijn waarneming en maakt onder meer gebruik van non-verbale signalen. Is dit wat de coach denkt te gaan missen? Zeker, het is een van de aspecten waar coaches vaak nieuwsgierig naar zijn.

Je favoriete gereedschap wordt verstopt en dan?

Daarvoor richten we ons als e-coach o.a. op kennis uit de taalwetenschappen. Het biedt ingang om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen die je helpen om écht in contact te kunnen zijn ook als non-verbale communicatie ontbreekt. Wat de coaches in de specialisatie tot e-coach bij aanvang van de opleiding zeggen over het missen van persoonlijk contact is dat ze het voor hen zo vertrouwde synchrone contactmoment denken te gaan missen. Het moment waarin de coach en coachee persoonlijk, van persoon tot persoon, de dialoog voeren in de voor hen vertrouwde gesproken vorm omringd met en gebruikmakend van non-verbale signalen. In deze vorm heeft de coach geleerd waar te nemen wat er in het contact gebeurt en is de coach bekend met de werking van zijn coaching.

E-coachen vraagt andere en soms nieuwe vaardigheden. Het is een uitdaging en een specialisatie binnen het vak van coachen.

Mis ik het persoonlijk contact in e-coachen?

Niet meer. Via o.a. taalhandelingen, stijl, woordkeuze, structuur, opzet maar ook reactiesnelheid toont de coachee zijn pure zelf. Het stelt me in staat zuiver waar te nemen en van daaruit sociale



Leg de basis voor persoonlijk contact door sociale nabijheid te creëren.

3 tips voor sociale nabijheid:

1. **Besteed aandacht aan je client.** Je kunt dit tonen door je berichten te starten met een compliment of waardering. Effectieve complimenten zijn oprecht en richten zich op gedrag dat de persoon zelf heeft kunnen beïnvloeden. Het compliment versterkt niet alleen de relatie maar stimuleert de coachee ook het gedrag vaker te vertonen.
2. **Veronderstel dat je tot dezelfde groep behoort.** Gebruik identiteitsaanduidingen die herkenbaar zijn voor de coachee. Sluit in je woordkeuze aan, maak een sfeer van 'onder elkaar' en laat zien dat jullie dezelfde taal spreken, letterlijk en figuurlijk.
3. **Veronderstel, opper of bevestig een gezamenlijk perspectief.** Een relatie heb je samen. Een gemeenschappelijke opvatting of zienswijze versterkt het gevoel van verbondenheid. We hebben samen hetzelfde voor ogen.

Gebaseerd op de toenaderingsgerichte strategieën, bron Ribbers & Waringa (2012) en op basis van Huls (2001)

nabijheid te creëren, persoonlijk contact te maken en mijn coaching vorm te geven. Met name kennis uit de taalwetenschap heeft me geholpen extra dimensies te herkennen in het geschreven woord en deze in te zetten, vaak op metaniveau. Een vaardigheid overigens die ik daarna ook bij face-to-face coachen ben gaan inzetten. Ik heb ontdekt dat ik de ontmoeting niet meer nodig heb om in contact te komen en te zijn. En om de geschreven coaching te ervaren als levendig gesprek zorg ik voor zichtbaarheid middels foto en achtergrondinformatie, maar ook door een sprekende schrijfstijl, extra aandacht te schenken aan de coachee als persoon en door leerinterventies toe te passen die aansluiten bij de leerstijl van de coachee. Zo komt er kleur en dynamiek in het traject dat zowel de coach als coachee doet vergeten dat er geen persoonlijke ontmoeting is geweest.

Coachen in het geschreven woord is zoveel rijker dan ik ooit had kunnen vermoeden. Je gaat het pas zien als je het doorhebt, Johan Cruijff had gelijk.

Marjanne Peters is trainer [in de opleiding E-coaching Basis en Integratie](#)

Wat doen de Baak en het Europees Instituut rondom Coaching?

We zijn er voor iedereen die een coach zoekt, wie zijn eigen coachingsvaardigheden wil ontwikkelen en wie voor zijn organisatie coaching wil inzetten bij bijvoorbeeld een verandertraject of teamontwikkeling. Of voor wie zijn interne coachnetwerk wil professionaliseren. Ons aanbod:

Stevige basis

Coaching on
the Job

Coachend
Leiderschap

Coach Practitioner
(PHBO en EQA-erkend)

Vervolg

Opleiding tot
Master Coach
(Stlr en PHBO erkend)

Van Manager
naar Teamcoach

Specialisatie
Teamcoaching

Coachen bij
werkstress/burn-out

Professionalisering

E-coaching

Conflictcoaching

&Co: coaching bij je opleiding

Maatwerk&
Incompany

Vind een
coach bij
de Baak



De Baak

www.debaak.nl/coaching



Europees Instituut de Baak

www.europeesinstituut.nl/



Het Coaching Magazine van de Baak en het Europees Instituut wordt gemaakt door:

Ron van Deth – Psycholoog, publicist, stafmedewerker Europees Instituut de Baak, r.vandeth@europeesinstituut.nl

Ria Stegeman – Marketing communicatie, Europees Instituut de Baak
r.stegeman@europeesinstituut.nl

Aan deze uitgave werkten mee: Bas Delleman, Nynke Sikkema, Ivo Callens, Jeannine Driessen, Marjanne Peters

Disclaimer:

Ondanks de constante zorg en aandacht die de Baak en het Europees Instituut besteden aan de samenstelling van het Coaching Magazine is het mogelijk dat de informatie die hierin wordt gepubliceerd onvolledig c.q. onjuist is. Fouten (in de gegevenswerking) kunnen echter niet altijd voorkomen worden.

Bewering en meningen, geuit in de artikelen en mededelingen zijn die van de auteur(s) en niet (noodzakelijkerwijs) van de redactie.

De Baak en het Europees Instituut sluiten alle aansprakelijkheid uit voor enigerlei directe of indirecte schade, van welke aard dan ook, die voortvloeit uit of in enig opzicht verband houdt met het gebruik van informatie die door middel van het Coaching Magazine verkregen is of die het gevolg is van beweringen en meningen, geuit in artikelen en mededelingen.

Coaching Magazine

Coach in de organisatie



debaak.nl/coaching