

NLP is coaching!. Coaching is NLP!

Door Peter Dalmeijer en Paul Lenferink

Coaching veroverd de wereld. Een beroepsgroep die zichzelf serieus neemt stelt coaches aan om betere resultaten te behalen. Een belangrijke manager heeft een coach nodig. Al Gore sprak tijdens zijn campagne : USA must coach the world to peace and harmony. Big brother als de ultieme coach. Wat is coaching eigenlijk? Wat doet een coach dan? Naast het feit dat het in bepaalde kringen populair is om een coach te hebben, of nog liever 'te zijn' is coaching een volledig geaccepteerde kreet. In de speelfilm van Hazes verschijnt een mental-coach die ervoor zorgt dat André de sterren van de hemel zingt en acteert. Na een wedstrijd van het Nederlands voetbalelftal wordt er tijdens vele dure mediaminuten, via televisie (op 3 zenders tegelijkertijd zelfs), radio, krant, tijdschriften en internet gesproken over de beslissingen van coach. Mijn (P.D.) zoontje van 7 jaar weet mij concreet en simpel uit te leggen wat een coach is: de baas, die vertelt hoe je een doelpunt moet maken en daarmee basta! Zoveel mensen, zoveel modellen van de wereld.

Publicaties over coaching fascineren ons aangezien wij binnen LINN vanaf 1995 NLP en coaching tot elkaar hebben veroordeeld. Wat heeft NLP dan met coaching te maken? Allereerst gaat het bij NLP niet zozeer om de inhoud maar om de vorm. Dus 'hoe' verpak je jouw programma's? De eerste associatie die het woord coach voor velen oproept is sport. Wij, Paul en Peter, hebben een verleden als resp. voetbal- en handbalcoach. Voor ons was de link NLP, sport en coaching snel gelegd. Om een betekenis te spelen op het gebied van NLP en sport voelden we de noodzaak om NLP-principes te vertalen naar de sportwereld toe, naar topsporters naar sportteams en dus ook naar coaches. Gelukkig voor ons bestond er nog weinig concreet NLP en sport materiaal waardoor we onszelf getraind hebben in deze integratie en toepassing. Onze training 'succesvol coachen' voor (top)sportcoaches is ook herhaaldelijk zeer succesvol gebleken, mede door de congruente doorvoering van coaching naar NLP. Dus de vraag: 'wat is coaching' kan vanuit een NLP perspectief beantwoord worden binnen het kader van de NLP vooronderstellingen. Een aantal NLP vooronderstellingen geven een mooi coachkader aan (we spreken hier over de termen coach en klant).

- Vooronderstelling:** *De kaart is niet het gebied, zoveel mensen zoveel modellen van de wereld.*
- Coachattitude:** Wat is dan het wereldmodel van deze persoon?
Dus de coach heeft als basis een vragende attitude, coachen is de kunst van het vragenstellen. De klant zelf bepaalt vaak het doel waarmee de coach werkt.
- Vooronderstelling:** *Mensen hebben hulpbronnen om hun doelen te bereiken*
- Coachattitude:** Welke potentiële kwaliteiten kunnen hier vrijgemaakt worden?
De coach is nieuwsgierig en belangstellend naar menselijk potentieel en is overtuigd van de aanwezigheid van hulpbronnen.
- Vooronderstelling:** *Lichaam en geest vormen een cybernetische eenheid.*
- Coachattitude:** Welke dynamiek tussen lichaam en geest neem ik waar in de vorm van gedrag?
Wat laat mijn klant hier en nu zien en/of horen; welk gedragspatroon toont de klant en hoe vormt dit patroon een hulpbron dan wel een hindernis in relatie tot het (door de klant zelf geformuleerde) doel.
- Vooronderstelling:** *Elke keuze is de beste keuze. Elk gedrag heeft een positieve intentie.*
- Coachattitude:** Welke keuze maakt mijn klant? Wat moet waar zijn om dit zo te doen? Uit welke intentie ontstaat een dergelijk gedrag en wat is het effect van dit gedrag (keuze)? Dient dit gedrag het doel ja of nee?
Heeft de klant inzicht in dieptestructuur van z'n gedrag, hoe kan ik als

coach inzicht aanreiken en hulpbronnen in de dieptestructuur vrijmaken?

Vooronderstelling: *De respons die ik als coach krijg vormt de betekenis van mijn communicatie.*

Coachattitude: Hoe kan ik mijn communicatie vormgeven zodat het in 'rapport' is met mijn klant? Dus geef ik als coach een bepaalde vorm aan mijn communicatie; ik plaats mijn gedrag in een bepaald kader. De coach geeft kaders aan. Kaders geven de relatie tussen coach en klant aan.

Vooronderstelling: *Er is geen mislukking enkel feedback.*

Coachattitude: Een coach is zich bewust van de vorige vooronderstellingen en geeft gevraagd en ongevraagd feedback. Tevens leert de coach klanten feedback aan elkaar en zichzelf te geven op weg naar coachend leiderschap en zelfsturing.

Mobiliseren van hulpbronnen

Samengevat betekent coaching: het ontwikkelen van potentiële menselijke kwaliteiten op weg naar een door de gecoachte zelf ingebracht doel (wat) en binnen een door de coach aangebracht kader (hoe), waarbij de coach vragen stelt, gedragspatronen benoemt en doorbreekt d.m.v. het bepalen van hindernissen (probleem achter het probleem). In een aantal situaties is de vrije doelkeuze van de gecoachte niet mogelijk. Het kan zijn dat de coach een kader aangeeft (als leidinggevende) of dat er van buitenaf een kader wordt neergezet (bij een fusie of reorganisatie). Op dat moment is de HOE-vraag belangrijk. Hoe gaat de gecoachte met het veranderende kader om? Welke hindernissen roept dit op, welk belemmerend gedragspatroon wordt zichtbaar? Het bieden van uitzicht en perspectief is uitermate van belang. Ontevreden medewerkers renderen niet optimaal. Een coach gelooft ook dan in de potentiële kwaliteiten van z'n klanten en coacht die eruit, daarvoor is rapport nodig, niet als techniek maar als coachattitude. Een dictator stuurt gedrag vanuit een kader van noodzakelijkheid. Een coach coacht mensen naar zelfsturing (modale operator van mogelijkheid) waarbij ze in staat worden een coach te zijn voor zichzelf en elkaar (coachend leiderschap). In bepaalde contexten is de coach een externe, neutrale waarnemer die geen belang heeft bij de doelen en omstandigheden van de gecoachte. In andere situaties is de coach nauw betrokken en belanghebbend bij het doel van de gecoachte. Sportcoaches mobiliseren hulpbronnen bij hun ploeg, geven zelf inhoudelijke kaders aan en stellen mensen teleur om ze soms niet te laten spelen. Dat maakt het coachbewustzijn voor de coach nog belangrijker.

Discipline: sancties of consequenties

De nieuwe Ajax-coach Co Adriaanse staat bekend om z'n, door journalisten bewonderde, strenge coachgedrag. De methode-Adriaanse, vol met alternatieve straffen, publieke uitbranders en straftrainingen is gebaseerd op het nog steeds door velen geadoreerde begrip 'discipline'. Spelers doopten de trainingsaccomodatie al om tot 'Alcatraz' en spreken over kadaverdiscipline. Het kan binnen een bepaalde context effectief zijn en waardering opleveren echter het is strikt genomen geen coaching. Een sportcoach pleegt motiverende interventies (kwaliteiten mobiliseren) en normerende interventies (sanctioneren en discipline handhaven). De vraag is: wanneer heeft de coach een vragende houding en wanneer een stellende houding. Anders gezegd; wanneer coach je juist wel en wanneer juist niet. Tijdens interviews heeft diezelfde Adriaanse coachende uitspraken gedaan over potentieel van spelers en toekomstperspectieven van zijn ploeg. Voor mij zegt dit dat hij zich volledig bewust is van z'n coachende of opvoedende rol. Je bent geen coach, maar je kiest de attitude van een coach of soms juist niet. Wat doet de coach tijdens stressvolle momenten? Een grote valkuil is mismatching op gedragsniveau op moment dat het doel in het gevaar komt. Bij allerlei soorten triggers zoals dreigend verlies, weerstand van de gecoachte of druk van

buitenaf laat de coach z'n coachende houding los en gaat over tot kaders aangeven, sanctioneren (straffen) of diverse vormen van mismatchen. Voor de media zijn het mobiliseren van hulpbronnen minder interessant dan het mismatchen op gedragsniveau. Dat mismatchen op gedragsniveau wordt vaak discipline of sanctioneren genoemd. Een opgelegde sanctie is een eenzijdige actie op gedragsniveau en nodigt uit tot strijd. We brengen in organisaties (ook buiten de sportwereld) verschil aan tussen sancties en consequenties. Consequenties komen voort uit een breder kader, het maakt mensen bewust voor welk kader gekozen is en wat het betekent als de grenzen van dit kader overschreden worden. Er is reeds een overeenstemming op en hoger abstractieniveau. Dit leidt tot keuze bij de gecoachte. De coach bewaakt het proces en coacht mensen om binnen het afgesproken kader te blijven, waar in eerste instantie overeenstemming over is. Discipline betekent uitgaan van jouw eigen model van de wereld, waarbij rapport onderschikt is. Intenties en beste keuzes doen er niet toe en door te denken in goed of fout hoeft ik niet de respons van mijn eigen communicatie onder ogen te zien. Wanneer we niet of onvoldoende bij de waarden en overtuigingen van mensen kunnen aansluiten en daar desgewenst veranderingen in aanbrengen (afhankelijk van het kader) dan rest alleen interventies op vermogens- en gedragsniveau. Het gevaar van coaches die binnen hun functie ook vermogens en gedrag aanleren is het denken in 'trainen'. Trainen van nieuwe vaardigheden en nieuw gedrag leidt tot conditioneren. Daarbij is straffen en belonen een ouderwetse stimulus – respons. Coachend leiderschap gaat uit van een dubbele bind principe: de erkende gelijkheid en de erkende ongelijkheid. Als mens (identiteit) zijn we allemaal gelijk en in onze vaardigheden en gedrag tonen we ongelijkheid. We zijn hartstikke gelijk en tevens tegelijkertijd ongelooflijk ongelijk. Dat is een principe wat door weinigen congruent gehanteerd wordt. Dus hoe kunnen we met de gelijkheid rapport maken (respect als basis) en tevens de ongelijkheid hanteren als coach-materiaal. In welke mate maakt de coach echt contact met mensen, in welke mate wil de trainer echt feedback, in welke mate is de therapeut echt in de cliënt geïnteresseerd. Stap je dan in het gelijkheidsprincipe of scherm je met de ongelijkheid?

Coachend leiderschap

In toenemende mate merken we de behoefte binnen organisaties om naar coachend leiderschap en zelfsturing te veranderen. In onze coachprogramma's werken we aan cultuurverandering binnen organisaties. Leidinggevend en bewaarders in gevangenis hebben jaren lang in een cultuur gefunctioneerd die gebaseerd is op een repressieve gedachte. Het groeiend besef dat dit weinig resultaten oplevert leidt naar een coachend leiderschapsmodel. Ons werk met gedetineerden, bewaarders en leidinggevend leidt tot zelfreflectie bij elke partij, een constructieve sfeer in de gevangenis en een positieve gedragsverandering bij gedetineerden.

Binnen onze NLP practitionersopleiding hebben we een coachweekend ingebouwd met als doel cursisten kennis te laten maken met een coachattitude. Een principe waarmee we werken heet de '3 niveaus van helpen'. Hoe helpt een coach eigenlijk en hoe vooral niet? Coaching heeft een aantal valkuilen; hoe meer je als coach van het onderwerp weet, hoe groter die valkuil. Wij coachen een aantal managers van een verzekeringsmaatschappij, gelukkig hebben we van verzekeren geen verstand, dus kunnen we ons totaal op het proces richten en niet afgeleid worden door de inhoud. Op het moment dat de coach zich laat verleiden op vlak van de inhoud dan is het de valkuil om de NLP vooronderstellingen (coach-axioma's) los te laten. De 3 niveaus van helpen versterkt bij cursisten een coachbewuszijn:

Niveau 1: Symptomen bestrijden (modale operator van noodzakelijkheid)

De helper onderdrukt klachten, bestrijdt symptomen en geeft aan wat de klant MOET doen. Adviseren in de meest concrete betekenis van het woord blijft op gedragsniveau. Bestrijden van symptomen is vaak gericht op het vermijden van pijn en niet op het bereiken van succes of groei. De coach haalt geen oorzaken weg maar onderdrukt verschijnselen, conditioneert gedrag. In wezen verandert er niets in het bewustzijn van de klant.

Niveau 2: Zelf oorzaken oplossen (modale operator van onmogelijkheid)

Een grote valkuil voor beginnende managers, therapeuten en docenten is de onvoorwaardelijke wil om te helpen. Dit kan leiden tot het aanpakken van problemen; dat los ik wel even voor jou op. Het achterliggende patroon is; kijk eens hoe goed ik ben! Het slagen van de klant vervult een behoefte (erkenning, waardering etc.) voor de coach. In de sport is dit haast dagelijks kost. Klanten worden afhankelijk van hun coach en de coach communiceert impliciet: 'jij kunt het niet zelf, dus ik zal jou helpen'.

Niveau 3: Resultaten laten behalen (modale operator van mogelijkheid)

Een coach laat z'n klanten zelf resultaten behalen en maakt daarvoor kwaliteiten vrij door hulpbronnen te activeren. De coach heeft zelf geen belang bij het wel of niet slagen van de klant, hij blijft een neutrale waarnemer. Dat is iets anders als betrokkenheid of rapport maken. De coach benoemt belemmerende gedragspatronen en leidt de klant naar groei, zodat mensen tot zelfsturing kunnen komen.

Coaching tussen faciliteren en inspireren

Er zijn momenten denkbaar, zeker in crisissituaties waar symptomen te bestrijden de meest effectieve keuze is. Cursisten van LINN leren echter als basishouding het 3^e niveau aan.

Het mooie van coaching is het ontginningsprincipe: hoe meer je ontdekt en beheerst, hoe meer je ontdekt wat je nog niet beheerst. In onze NLP Master Practitioner opleiding worden cursisten onbewust bekwaam in coaching. De vraag hierbij is; wanneer doe je wat? Coaching kent diverse vaardigheden, ook weer afgeleid van dezelfde vooronderstellingen .

Coaching kent een 5-tal elementen:

- vragen stellen (gewenste situatie, huidige situatie, hindernissen en hulpbronnen)
- gedragspatronen benoemen en doorbreken (gedrag, intentie en effect)
- framing; kaders aangeven (op elk logisch niveau)
- feedback geven (bewustwording)
- herkaderen en ankeren (interventies)

Coaches die de NLP materie beheersen bekwamen zich vervolgens in de toepassing van die bekwaamheden. Een meester in coaching (master practitioner) werkt op alle neurologische niveaus met klanten en is in staat om te motiveren en activeren. Op omgevingsniveau stelt de coach anderen in staat om te functioneren door voorwaarden te scheppen, door te faciliteren. Coaches die alleen maar faciliteren gaan als een infobalie of wegwacht werken. Op gedragsniveau geeft de coach kaders aan, scheidt duidelijkheid over het gewenste gedrag. Een coach die enkel op gedragsniveau werkt is een controleur of dompteur (mensentemmer). Op vermogensniveau werkt de coach als trainer of ontwikkelaar. Op de hogere niveaus wordt de coach een mentor en zelfs een inspirator. Coaching leidt tot zelfsturing. Een goede coach zal op elk niveau op gezette tijden een interventie doen. Zonder voorwaarden kunnen mensen niet tot zelfsturing komen en zonder inspiratie van de coach weten mensen soms niet eens waarom ze überhaupt in beweging zouden komen. Een flexibele coach schept condities en inspireert tegelijkertijd, dus motiveert spelers die op de reservebank belanden. Aangezien de hogere niveaus de lagere niveaus aansturen is de inspirator de meest essentiële coachrol. Vraag jezelf eens af: wat inspireert mij, hoe kan ik mijzelf inspireren, wie heb ik deze week nog geïnspireerd en waar en wanneer wil ik anderen inspireren? Het inspireren van mensen naar persoonlijke groei is voor LINN uiteindelijk de essentiële missie om mensen zelf coachende vermogens aan te reiken. Een wereld vol coaches is een wereld vol horizontale (gelijkwaardige) communicatie en zelfsturing, een ultieme win-win. Coaching kent geen verliezers!