

HOE COACH JE GODEN EN GODINNEN?



Drs. Paul B.W. Hartman

*ph*advies bv

Partner in Perspective and *Partner* in Performance

HOE COACH JE GODEN EN GODINNEN?

Drs. P.B.W. Hartman

Abstract

Wanneer je succes hebt is dat geen garantie voor de toekomst. Nieuwe spelers melden zich op de markt, condities en omstandigheden wijzigen voortdurend. Aanpak en gedrag die in het verleden succes brachten blijken vaak ontoereikend. Veranderen en aanpassen is dan nodig. Dat geldt zowel voor organisaties als voor hun managers. Maar om uit eigen beweging succesvol gebleken gedrag te veranderen is uiterst lastig. Hoe succesvoller, hoe lastiger.

Coaching kan helpen, mits voldaan wordt aan een aantal voorwaarden.

In dit artikel komen vier psychologische mechanismen en hun valkuilen die bij succes een rol spelen aan de orde. Zes voorwaarden voor een coachingsstrategie voor succesvolle managers geven aan hoe die valkuilen geneutraliseerd kunnen worden om effectieve veranderingen tot stand te brengen.

1 Introductie

Het wereldkampioenschap voetbal is alweer een tijdje achter de rug. Zoals bij elk groot toernooi waren er weer winnaars en verliezers en viel er voor de liefhebber te genieten van topsport. Zoals elk groot toernooi was het ook weer interessant voor de volgers van de pers, de gewone man in de straat, de kritische analisten die de ontwikkelingen van het voetbalspel onder de loep namen en voor organisatoren van grote evenementen, gretig om te leren van de opgedane ervaringen.

Wat mij in dit toernooi is opgevallen is dat de winnaars van vorige toernooien de verliezers van nu waren. Dat de verliezers van vorige toernooien en een aantal nieuwkomers aan de deur van succes klopten en dat heel wat gearriveerde sterren, hun sterrendom niet waar konden maken.

De komende jaren zal er ongetwijfeld door velen (want wie heeft nu eigenlijk geen verstand van voetbal) geanalyseerd worden wat de oorzaken van succes of falen zijn geweest.

Waarschijnlijk zal de winnende coach een graag geziene gastspreker zijn bij seminars over coaching en teambuilding. Seminars die ook op massale interesse van managers uit het bedrijfsleven mogen rekenen. Eigenlijk is dat niet zo vreemd want de sportwereld is altijd een aardige afspiegeling van de 'echte' maatschappij.

Zo heeft de samenwerking van individuele sporters in sportteams veel parallellen met de samenwerking van vakmensen in werkgroepen of projectteams en lijkt het gedrag van individuele sporters in een team veel op het gedrag van werknemers in een organisatie.

We kunnen zo ook een vergelijking maken tussen topspelers en topcoaches in de sportwereld en excellente vakmensen en topmanagers in het bedrijfsleven.

Opleiding, training, doorzettingsvermogen, kunnen omgaan met competitie, spanning en tegenvallers, zelfkennis, motivatie, samenwerking en teamwerk, talent en specifieke vaardigheden om succesvol te zijn in de sportwereld verschillen niet van de kerncompetenties om succesvol te zijn in het bedrijfsleven. Maar ook de valkuilen van het hebben van succes in de sportwereld zijn vaak dezelfde als die in het zakenleven.

Dat maakt het interessant om eens te kijken naar de psychologie achter succes, het effect van succes op succesvolle mensen en de mogelijke valkuilen van succes.

Zijn er vuistregels voor topspelers en toppers in het bedrijfsleven en hun coaches te geven om uit deze valkuilen te blijven en succes te kunnen continueren?

2 Succesvol zijn en succesvol blijven

Wie wil er nu eigenlijk niet succesvol zijn en blijven? Aan succes ontleen we immers ons zelfvertrouwen, onze sociale status of respect en aanzien op het werk of gewoon onze tevredenheid met onszelf. Onze drang om boven de middelmaat uit te stijgen wordt door succes beloond en bekroond.

Feitelijk hebben we bij managers in het bedrijfsleven, de non-profit sector en de wetenschap per definitie al te maken met succesvolle mensen in de socio-economische zin. Ze zijn vaak opgeklommen door veel energie in hun werk te steken, goede prestaties te leveren en daarvoor bewondering uit hun omgeving te oogsten. Vaak zijn mensen op deze posities bovengemiddeld intelligent, goed opgeleid, toegewijd aan de zaak, vasthoudend, en financieel onafhankelijk. Meestal geeft men leiding aan anderen die eigenlijk ook succesvol zijn: goed opgeleide professionals, die in hun vakgebied uitstekend presteren.

Topmanagers en topwetenschappers vormen in dit verband echter een select gezelschap, personen die net als topsporters in de sportwereld nog weer een stukje boven hun gemiddelde collega's uitsteken. Deze mensen zijn niet alleen zeer succesvol omdat ze binnen hun organisatie of vakgebied de top hebben bereikt. Ze worden vaak ook extreem veel beter beloond dan hun collega's en staan vaak in de schijnwerpers van de media, wat hen een specifieke positie en status geeft.

Managers realiseren zich vaak heel goed, dat zij - om succesvol te blijven - leiderschapsgedrag moeten vertonen dat geassocieerd is met de toekomst en niet met het verleden. Gedrag dat tot succes leidde in het verleden zou wel eens niet toereikend kunnen zijn om in de toekomst ook succesvol te blijven.

Daar ligt dan ook de drijfveer van de meeste managers om zich op de hoogte te houden van nieuwe ontwikkelingen, om managementcursussen te volgen, zichzelf te ontwikkelen en de dingen beter of anders te doen.

Een recente trend is ook dat steeds meer topmanagers zich daarbij laten bijstaan door een persoonlijke coach. Ze verwachten daar een hoog rendement van; een hoger rendement dan trainingen of cursussen omdat de coaching persoonlijk en op maat is.

Tegelijkertijd geldt echter de psychologische wet: gedrag dat succes brengt wordt versterkt. Mensen hebben de neiging om dat specifieke succesvolle gedrag steeds vaker en sterker te vertonen. Veranderen van gedrag dat succes heeft gebracht is daarom een erg lastige opgave.

Hoe coach je goden en godinnen

De Paradox van succes



- **Succesvol leiderschapsgedrag is anticiperen op de toekomst**
- **Succesvol gedrag in het verleden is niet toereikend in de toekomst**
- **Succesvol gedrag in het verleden wordt beloond en versterkt**
- **Succesvol gedrag veranderen is dus lastig te realiseren**

Voor diegenen die zichzelf als buitengewoon succesvol zien en degenen die met deze toppers coachingstrajecten uitvoeren betekent veranderen dus een extra uitdaging: hoe breek je met generieke psychologische wetten.

3 Vier bronnen van succes

Er is een hele variatie aan redenen waarom succesvolle mensen daadwerkelijk succes hebben. Bovendien is het goed ons te realiseren dat succes in de ene activiteit niet noodzakelijk leidt tot succes in een andere activiteit. De topvoetballer hoeft niet noodzakelijkerwijs een topcoach te zijn. Niet iedereen hoeft en kan succesvol zijn in alles.

Soms ontbreekt het aan talent om de absolute top te halen. Een matige hardloper kan zichzelf sterk verbeteren door een uitgekiend trainingsprogramma, maar zijn prestaties zullen ook afhangen van zijn fysieke bouw of andere niet beïnvloedbare grenzen. Hij haalt misschien nooit de top ondanks zijn inspanningen. We kijken hier dus naar wel beïnvloedbare factoren.

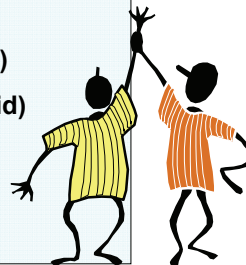
Wanneer we het onderzoek op dit gebied in ogenschouw nemen dan valt op dat succesvolle sporters en managers zich vooral onderscheiden van hun minder succesvolle collega's (die overigens even getalenteerd kunnen zijn) wat betreft het sterke geloof in zichzelf.

Succesvolle managers lijken volgens Marshall Goldsmith (2002) specifieke innerlijke overtuigingen te hebben die hen tot succes drijven. Die overtuigingen kunnen in vier categorieën ingedeeld worden.

Hoe coach je goden en godinnen

De bronnen van succes

- Ik wil succes hebben (zelfdeterminatie)
- Ik kan succesvol zijn (zelfverzekerdheid)
- Ik zal succesvol zijn (optimisme)
- Ik ben succesvol (eigendunk)



Elk van deze innerlijke overtuigingen verhoogt de kans op succes, is aan elkaar gerelateerd en beïnvloedt elkaar positief.

1 Ik wil succes hebben

Een sterke wil en ambitie om de top te bereiken en het doorzettingsvermogen om de gestelde doelen daadwerkelijk te realiseren, zijn voorwaarden voor succes. Succesvolle mensen zijn er bovendien van overtuigd dat zij zelf bepalen welke stappen ze moeten zetten. Ze geloven dat hun succes juist het resultaat is van hun eigen keuzes en eigen gedrag.

Omdat ze ervan overtuigd zijn dat ze zelf bepalen wat ze doen, ervaren ze er ook een sterke betrokkenheid bij wat ze doen. Ze voelen zich 'eigenaar' van hetgeen ze doen.

Deze wil om succes te hebben komt bijvoorbeeld tot uitdrukking bij topsporters die na een ernstige ziekte, blessure of ongeval en ondanks tegenslagen toch (weer) de top bereiken. De wielrenner Lance Armstrong is daar een voorbeeld van.

Succesvolle mensen tonen een sterke persoonlijke behoefte om invloed op anderen uit te oefenen (*expressed control*) en tegelijkertijd een afkeer van het idee een situatie niet onder controle te hebben of door anderen gecontroleerd of gestuurd te worden (*wanted control*)

Hoe succesvoller men is hoe sterker die behoefte lijkt.

Succesvolle managers en topwetenschappers kiezen er bewust voor om de 'klus' te klaren, geloven in hun strategie en neigen ertoe mensen aan te trekken en te ontwikkelen die dezelfde overtuiging en houding hebben.

Hoe sterker zij ervan overtuigd zijn dat succes het resultaat van eigen keuzes en handelen is, hoe waarschijnlijker het is dat zij vast blijven houden aan de eigen koers of gedrag ook al kunnen zij verstandelijk beredeneren dat dit in de toekomst niet meer effectief zal zijn.

Het maakt ze afkerig van ongevraagde feedback van anderen, ook al is die welgemeend en relevant.

Dit maakt het voor hen niet alleen extra lastig om het eigen gedrag te veranderen, maar voor een coach ook extra lastig om te helpen om veranderingen tot stand te brengen.

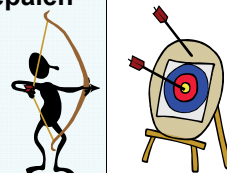
Wanneer deze managers iets in hun gedrag of aanpak moeten veranderen, zal dat daarom alleen lukken wanneer ze *zelf* en *zeer bewust* voor die verandering gekozen hebben (zelfdeterminatie).

ph advies

Hoe coach je goden en godinnen

Ik wil succes hebben

- Sterke wil om de top te bereiken
- Sterke behoefte zelf doel en handelen te bepalen
- Sterk 'eigendom' gevoel
- Succes is resultaat van eigen keuzes
- Coaching alleen succesvol bij zelf gekozen doelen



Alleen wanneer toppers - die hun succes toeschrijven aan eigen keuzes en eigen handelen - de wijsheid en moed hebben om afstand te nemen van hun oude, tot succes leidende gedrag en open te staan voor nieuwe handelwijzen en ideeën van buitenaf, zullen zij in staat zijn te veranderen.

2 Ik kan succesvol zijn

Succesvolle mensen zijn ervan overtuigd dat ze de capaciteiten, kwaliteiten of competenties hebben om te zorgen dat de dingen gebeuren als **zij** dat willen. Dit geloof in zichzelf, deze zelfverzekerdheid blijkt de meest centrale overtuiging te zijn, die ertoe leidt dat mensen succes hebben.

Succesvolle managers hebben een hoge mate van “interne locus of control”, ofwel ze hebben sterk het idee dat hetgeen er gebeurt het resultaat is van eigen gedrag of kwaliteiten. Ze voelen zich niet gauw het slachtoffer van anderen of van het lot. Ze hebben de sterke overtuiging dat ze de motivatie en mogelijkheid hebben om hun wereld te veranderen en ze zien succes als het resultaat van eigen kwaliteiten en niet als de uitkomst van toeval, geluk of externe factoren.

Er is een zeer positieve relatie tussen de eerst genoemde overtuiging (ik wil succes hebben) en het geloof dat dit succes het gevolg is van eigen gedrag of kwaliteiten.

Het leidt ook tot een zeer vasthoudend gedrag door een basale denkfout: “Ik heb succes” en “Ik vertoon dit gedrag.” wordt..... “Omdat ik dit gedrag vertoon heb ik succes.”

Zelfs wanneer aangetoond kan worden dat er geen causaal verband tussen deze twee is, treedt deze denkfout op. Met name door deze basale denkfout wordt het gedrag waarvan men gelooft dat het tot succes leidt (en waarvoor men vaak beloond wordt) versterkt en vaker vertoond. Tegelijkertijd ontstaat er een soort angst dat als men ook maar iets aan dat gedrag verandert, men niet meer succesvol zal zijn.

ph advies

Hoe coach je goden en godinnen

Ik kan succesvol zijn

- **Sterke geloof in eigen competenties**
- **Succes is louter resultaat eigen handelen, niet van externe factoren**
- **Eigen handelen leidt *dus* tot succes**
- **Eigen handelen wordt versterkt**
- **Verandering in eigen handelen leidt tot mislukken**
- **Coaching alleen succesvol bij doorbreken weerstand**



Veranderen van dit gedrag is daarom een uiterst lastige zaak, ook al geven anderen ter zake relevante feedback dat dit zogenaamde gedrag niet effectief of soms zelfs disfunctioneel is. Alleen wanneer de personal coach deze angst en weerstand weet te doorbreken, zal verandering op kunnen treden.

3 Ik zal succesvol zijn

Een onverbeterlijk optimisme of onaantastbaar zelfvertrouwen is een van de belangrijkste kenmerken van mensen die succesvol zijn.

Succesvolle managers geloven niet alleen dat ze succes *kúnnen* hebben, ze zijn er ook van overtuigd dat ze succes *zúllen* hebben. Deze overtuiging heeft betrekking op bijna alles wat ze doen. In hun communicatie met anderen stralen ze dit ook voortdurend uit. Wanneer ze de overtuiging hebben dat hun medewerkers ook de motivatie en de kwaliteiten hebben om succesvol te zijn, 'besmetten' ze ook die anderen met dit onverbeterlijke optimisme.

Succesvolle mensen hebben de neiging kansen te pakken. Wanneer ze zich een doel stellen dan maken ze die doelstelling vaak zonder aarzeling ook aan anderen bekend. Daarna doen ze alles om dat doel ook te bereiken, gemotiveerd door hun geloof dat ze dat doel ook zullen bereiken. Dat sterke commitment aan hun doel en de energie die er in gestopt wordt om dat doel te bereiken zijn belangrijke factoren in het hebben van succes.

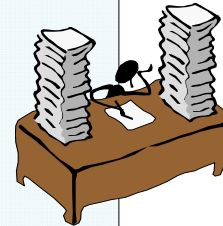
Een verschijnsel dat daarbij ook optreedt is dat men veel hooi op de vork neemt, men denkt meer te kunnen dan men feitelijk aankan. Succesvolle mensen met deze overtuiging neigen ernaar om extreem druk te zijn. Het is lastig voor iemand met de overtuiging dat hij succes zal hebben om 'nee' te zeggen tegen allerlei kansen die aantrekkelijk lijken. Daardoor bestaat het gevaar ten onder te gaan in een moeras van kansen.

De keerzijde van deze overtuiging "ik zal succesvol zijn" is dat er een over-commitment ontstaat aan de eigen keuzes en doelen. Wanneer deze mensen (bijvoorbeeld na een cursus) aangeven dat ze in het vervolg iets in hun gedrag gaan veranderen, komen ze er vaak niet toe om het daarvoor uitgezette stappenplan uit te voeren. "Geen tijd, andere, belangrijkere dingen vroegen mijn aandacht" is dan het meest gebruikte excuus.

Hoe coach je goden en godinnen

Ik zal succesvol zijn

- **Onaantastbaar (besmettelijk) zelfvertrouwen**
- **Als ik iets aanpak heb ik ook succes**
- **Kansen zijn aantrekkelijk en moet ik dus pakken**
- **Alles willen, geen keuzes maken**
- **Neiging tot extreem druk zijn**
- **Coaching alleen succesvol bij beperking tot een of twee specifieke gedragscomponenten**



De overtuiging 'ik zal succesvol zijn' gecombineerd met een over-commitment en de aanstekelijkheid daarvan, kan bij een manager en zijn medewerkers uiteindelijk gemakkelijk leiden tot uitputting of 'burn-out', een groot personeelsverloop en te weinig tijd voor mensen of zaken die echt de aandacht vragen. Coaching zal daarom alleen maar succesvol zijn wanneer er een bewuste focus is op een of twee gedragscomponenten tegelijkertijd.

4 Ik ben succesvol

Succesvolle mensen neigen ernaar een positieve interpretatie te hebben van hun prestaties in het verleden. Dit heeft tot gevolg dat bijvoorbeeld topmanagers hun eigen inbreng bij successen vaak overschatten en de inbreng van anderen of de invloed van externe gebeurtenissen onderschatten. Zo wordt de koerswinst van de aandelen van het bedrijf vooral toegeschreven aan het eigen leiderschap en niet aan de gunstige economische omstandigheden. Dat die koerswinst daarom ook wel zonder die manager zou zijn behaald, komt niet in hem op.

De geleverde prestaties en het bewijs dat het eigen gedrag goed was vormen zo ook een rechtvaardiging voor het eigen zelfbeeld en de eigen persoonlijkheid. Het hebben van succes in het verleden wordt gegeneraliseerd en representatief en synoniem voor een succesvolle persoonlijkheid. Deze positieve interpretatie van het verleden leidt weer tot een vergroot optimisme voor de toekomst en de waarschijnlijkheid voor toekomstig succes. Het leidt echter ook tot allerlei gradaties van arrogantie en sterallures. Door de omgeving en de pers wordt dat vaak ook nog eens geconditioneerd, waardoor het lijkt alsof men buiten de normen staat. Dat rechtvaardigt dan vervolgens weer 'sterren'- en 'godengedrag'. (vergelijk de spelers van Ajax die in hun succesperiode ook wel godenzonen

genoemd). buitensporige eisen ten aanzien van werkcondities en exorbitante beloningen zijn dan al gauw een logisch gevolg.

Een illustratie uit de pers

De Franse kranten hebben het nationale elftal gehoond na de uitschakeling in de eerste ronde van het wereldkampioenschap voetbal 2002 in Korea.

Volgens Le Monde had de eerste ronde een opwarmronde moeten zijn tegen ploegen met een kleine reputatie. „De spelers hebben de titel, hun titel, zomaar weggegeven.”

L'Equipe schrijft over het einde van een tijdperk. „Deze prestatie was onwaardig voor dit elftal en het talent en voor de kwaliteit van het Franse voetbal. De arrogantie, die in 1998 verborgen bleef, heeft de spelers, de fans en heel Frankrijk blind gemaakt. Niemand wilde erkennen dat het einde van een tijdperk nabij was.” De ploeg is ten onder gegaan aan zijn eigen arrogantie.

Le Figaro schrijft: „Na de glorieuze jaren hebben de spelers en hun omgeving de werkelijkheid uit het oog verloren. Het veld, dat is de enige plaats waar het moet gebeuren.”

Bron ANP

Vier jaar later haalde Frankrijk in Duitsland met nagenoeg dezelfde spelers weer de finale!

Succesvolle mensen neigen er naar zichzelf hoger in te schatten dan hun collega's. Onderzoek wijst uit dat 80% tot 85% van alle succesvolle managers zichzelf in een positie in de 'top 20%' van een groep gelijken inschat. Managers en professionals met een vak dat hoog op de sociale status staat (bankiers, medici, piloten) scoren zelfs nog hoger wanneer ze zichzelf vergelijken met hun even prestigieuze collega's.

Negatieve feedback over het vertoonde gedrag maakt dan ook nauwelijks kans. Succesvolle managers volgen daarvoor een van de volgende redeneringen:

1. De feedback wordt immers gegeven door iemand die 'minder' is en daarom telt die niet;
2. De feedback is inconsistent met het zelfbeeld en wordt daarom als niet correct geoordeeld. De feedbackgever haalt de zaken door elkaar;
3. De feedback klopt misschien wel, maar het maakt niet uit of is niet belangrijk. Immers het eigen gedrag had succes tot gevolg. Hun succes rechtvaardigt hen om niet naar critici te luisteren.

Hoe coach je goden en godinnen

Ik ben succesvol

- Overschatting eigen inbreng bij prestaties
- Onderschatting inbreng anderen
- Vergroot optimisme voor de toekomst
- Ster allures mede door 'bewieroking'
- Niet luisteren naar 'losers'
- Coaching alleen succesvol bij evenwaardige coach



Voor managers met een sterke 'ik ben succesvol' overtuiging is het ook om deze reden een lastige zaak zichzelf aan veranderde situaties te passen of specifiek gedrag te veranderen, ook al kunnen ze intellectueel beredeneren dat die verandering nodig is om in de toekomst succes te blijven hebben.

Coaching zal daarom alleen succes hebben, wanneer zij de coach zien als iemand die gelijkwaardig aan hen is.

4 Een coachingsstrategie voor succesvolle managers.

Het geven van feedback op gedrag in coachingstrajecten van succesvolle mensen zoals topmanagers en topwetenschappers en het maken van afspraken tussen coach en manager om dat gedrag te veranderen, lijken niet erg effectief gelet op de in de vorige paragraaf genoemde barrières. Coaching van succesvolle mensen met sterallures en hen helpen om gedragsveranderingen tot stand te brengen vraagt dus om een specifieke setting en aanpak, waarbij 'gebruik' gemaakt wordt van de vier eerdergenoemde innerlijke overtuigingen, maar hun valkuilen omzeild worden.

1 Laat de manager zelf zijn doelen kiezen.

Laat de gecoachte zelf een keuze maken welk gedrag hij belangrijk vindt om te veranderen. Door anderen gekozen doelen worden vaak niet geaccepteerd.

Deze werkwijze doet een beroep op zijn eerste overtuiging (ik wil succes hebben) en past bij de behoefte aan zelfcontrole.

2 Laat de manager zelf bepalen van wie hij feedback wil hebben.

Dit speelt vooral een rol bij 360° feedback. Alleen feedback die komt van door hem gerespecteerde personen wordt geaccepteerd. Maar ook de coach moet dit respect vooraf hebben. Alleen zo voorkom je reacties als: "waarom zou een 'winner' zoals ik luisteren naar een 'loser' zoals jij".

3 Laat de manager een of twee gedragscomponenten kiezen om aan te werken.

Managers hebben het druk en willen niet nog een 'waslijst' met doelen. Te veel willen en met niks eindigen is anders erg waarschijnlijk. Die negatieve ervaring maakt managers in de toekomst nog sceptischer ten aanzien van het veranderen van eigen gedrag.

Het veranderen van die ene of maximaal twee gedragscomponenten die voor hem hét verschil maken, heeft juist een positieve impact.

4 Laat de manager collega's in het coachingsproces betrekken.

Coaching is vaak het proces tussen coach en manager. Steun van collega's is echter onontbeerlijk bij het veranderen van gedrag. Betrek de omgeving bij de coaching. Vaak zijn collega's, bestuur en medewerkers van de gecoachte in feite de klanten die om het veranderde gedrag vragen, er mee om moeten gaan en ook het uiteindelijke oordeel uitspreken of de coaching succesvol was.

Die collega's voelen zich gerespecteerd en zijn meestal ook zeer bereid te helpen wanneer ze daartoe het verzoek krijgen van de te coachen manager.

Wanneer succesvolle managers hun veranderdoelen opschrijven, die met gerespecteerde collega's delen en hen om steun vragen dan is het zeer waarschijnlijk dat er een positieve meetbare verandering optreedt. Het appelleert ook aan hun zelfvertrouwen om doelen te realiseren.

5 Leer de collega's om feedforward te geven.

Een tweede fundamenteel probleem van feedback is dat het doorgaans gaat over het verleden. De waarde van feedback is alleen daarom al beperkt. Feedforward lijkt daarom een meer succesvolle methode. Bij feedforward concentreert men zich op de positieve kansen in de toekomst. Laat het verleden, wat er fout ging, waarom, hoe en door wie rusten.

Feedforward gaat over het geven van suggesties voor de toekomst ten aanzien van een door de manager zelf gekozen handelswijze of gedrag en over steun om die suggesties te realiseren.

Anders dan de pijnlijke confrontatie met eigen tekortkomingen en een setting waarin men zich ongemakkelijk voelt, blijkt feedforward energie te genereren en wordt het als leuk ervaren. Het appelleert immers aan de neiging uitdagingen aan te gaan en kansen pakken.

Door de collega's te leren hoe feedforward gegeven kan worden en om niet als cynische of kritische beoordelaars op te treden, worden positieve veranderingen waarschijnlijker.

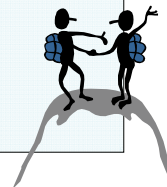
6 Zorg voor een follow-up proces.

Een follow-up proces geeft de mogelijkheid om de dialoog tussen manager en geselecteerde collega's over die een of twee gekozen gedragingen voort te zetten. Door van de gecoachte een duidelijk commitment te vragen, dat commitment ook aan anderen bekend te maken en tevens gebruik te maken van de vasthoudendheid en wil succes om te hebben, gefocust op dat ene gedrag wordt effectief gewerkt aan veranderd gedrag in coachingstrajecten.

Hoe coach je goden en godinnen

Coachingsstrategie

- 1 Laat manager zelf doelen kiezen**
- 2 Laat manager zelf bepalen van wie feedback te ontvangen**
- 3 Laat manager een of twee gedragscomponenten kiezen**
- 4 Laat manager 'gelijkwaardige' collega's in proces betrekken**
- 5 Leer collega's feedforward te geven**
- 6 Zorg voor een follow-up / consolidatie proces**



Referenties

- Festinger L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, 1960.
- Goldsmith M., *Helping Successful People Change* in Hesselbein, Goldsmith & Somerville: Leading for innovation, Josey Bass Publishers, San Francisco, 2001.
- Goldsmith M., *Try feedforward instead of feedback*; to be published in Leader to Leader, 2002.
- Goldsmith M., *Coaching for behavioral change* in Goldsmith M, Lyons, Freas & Witherspoon, Coaching for Leadership, Josey-Bass Publishers, San Francisco, 2000.
- Hall D.T., Schneider B., *Organizational climates and careers*. Seminar Press inc NY, 1973.
- Hart W., Kirkland K., *Using your Executive Coach*, Center for Creative Leadership, Greensboro 2001.
- Hartman P.B.W. , *Loopbaanontwikkeling, wensen en verwachtingen omtrent mobiliteit*, Katholieke Hogeschool Tilburg, 1978.
- Hartman P.B.W. & Kraak F.A.J.T., *Developing your major asset, professionals at work*, EACRO conferentie "Possible Strategies for the Future of CRO's", Delft, 1991.
- Hesselbein F, e.a. *The Leader of the Future*, the Drucker Foundation, Josey Bass Publishers, San Francisco, 1996.
- Kirkland K. & Hart W., *Choosing an Executive Coach*, Center for Creative Leadership, Greensboro 2001
- Nuttin, J.M. *The illusion of Attitude Change*, Academic Press London, 1975
- Schutz, W.C., *A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, 1958.