



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

What mentors of women leaders need to know

- Understanding the role of the mentor
- Understanding gender differences that may affect the mentoring of high level women managers and their development needs

For mentors

by Marleen Boen

Professional Certified Coach

International Training Fellow 69



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

PROGRAMMA

1. Mentoring : algemeen
2. Structuur van een mentoring gesprek
3. Mentoring : de logische niveaus
4. De invloed van overtuigingen op gedrag
5. De PAW
6. De specifieke mentoring van women leaders
7. De mentor-attitude



Marleen Boen

- Since 1986 active in Small companies as sales and after-sales manager (import from Germany)
- Public Affairs – Exxon Chemical HQ
- Since 1994 general and sales manager of a small company with 20 – 25 people (machines for garden and parc – environmental machines)
- Since 1994 trainer/coach in JCI
Empowerment and coaching - Leadership - train the trainer – Coach the Coach - Communication with impact
- **JCI** : Taking lots of training and coaching challenges in Flanders and abroad (like European Leadership Academy in Sweden – Russian leadership Academy): Board of Flanders and Belgium
- 2001 : JCI International Training Fellow #69
- 2002 :International certified trainer in NLP
- Coaches based on systemic work – NLP – Ericksonian hypnosis – emotional balance
- International certified coach (PCC) - + 4000 hours
- MB FLASH COACHING since 2000
- ITHAKA bvba since 2004
- Member of the board of ICF Belgium in 2003-2005
- The Coaching Square since 2005



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Mentoring : General Setting the frame



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Mentoring as an alternative method of career development

- Has its origins in the concept of apprenticeship: the older & more experienced individual passing down his knowledge of how the task is done and how to operate in the organization/commercial world.
- A process in which one person (mentor) is responsible for overseeing the career and development of another person (protégé - mentoree) outside the normal manager/subordinate relationship.
- A protected relationship in which learning and experimentation can occur, potential skills can be developed, and in which results can be measured in terms of competences gained rather than curricular territory covered.
- Demanding in time & in emotional development -> requires exceptional & sustained effort, not for a few weeks but for a minimum of a year ideally followed by informal mentoring during 2 to 3 years.



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

A good mentoring relationship

- Where mentor and mentoree have mutual respect, recognize their need for personal development and have some idea of where they both want to go.
 - The mentor should be confident enough not to perceive the mentoree as a threat. The protégé has to have sufficient respect for the mentor in order to accept observations and criticisms she may not want to hear (Agnes Missirian).
-
- Trust - Respect - Confidence (mentor) - Age difference (8-15 years)
 - Need for personal development - No Threat
 - Sustained effort by mentor and protégé of minimum 1 year



Benefits for the mentoree

- Improved self-confidence (p5)
- Learning to cope with the formal and informal structure of the company (values, company image/management style, formal and informal culture)
- Learn how to move quickly up the promotion ladder
- Increased visibility
- Insight into management processes through close observation of the mentor
- Mentoree's access to areas otherwise closed to him/her
- Having a "legitimate" source of advice
- Understanding of how to work within one's limitations
- They learn to manage their expectations (high expectations from mentor as well)



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Prestaties bekeken

Prestatie =

Potentieel - **interferentie**

Ik als mentor:
mijn geloof in
hun mogelijkheden,
mijn geduld,
mijn vaardigheden, ...

De context
en
de anderen
...

Zijzelf:
beseffen,
kennen,
kunnen,
durven,
willen ...



Benefits for the mentor

- Improved job satisfaction (p7)
- Sense of pride
- “Best way to learn is to teach”
- Keep in touch with gross root feelings
- Learn how to relate better
- Increased peer recognition
- Career advancement :
 - Increased personal reputation
 - Receiving new ideas and perspectives from the protégé
 - Preparing his own successor
 - No direct payment or bonus or “developing others is part of every manager’s job”



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

The mentor has a number of roles

- Manager of the relationship
- Non-threatening advisor
- Contact with the protégé's line manager
- Training advisor
- Tutor

To teach – coach – co-ordinate – support –
monitor – organize – advice



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Criteria for a good mentor

- Respond to individual circumstance (p9)
- Initiate his own strategy
- Have good communications skills
- Be committed to the mentoring process
- Invest time
- Has a sound & broad copy knowledge
- Encourage and motivate
- Create a continuous learning environment
- Achieve mutual respect
- Be action-oriented
- Have a good network of contacts & influence



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Characteristics of a mentor

- Have a good record for developing other people
- Genuine interest in seeing younger people advance
- Being able to relate to their problems
- Have a wide range of skills to pass on
- Have a good understanding of the organization
- Good interpersonal skills, patience and ability to work in an unstructured program
- Devote sufficient time to the relationship
- Able to acquire the protégé's respect
- Has own network of contacts and influence



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Characteristics a mentor should not have

- Heavily engaged in corporate politics
- Mentor recently in new position
- Little weight in the company
- Be on the way down the company
- High turnover of staff in his department



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

To prepare the mentor

- a. The benefits of the mentoring relationship
- b. The dynamic nature of the relationship, its phases
- c. Ways to increase the protégé's competence
- d. Ways to increase the protégé's self-esteem
- e. Ways to help increase the protégé to get ahead
- f. Anticipating possible issues
- g. Adapting mentoring practices to particular settings



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

To prepare the mentor

- Provide the mentor with a frame of reference so that he can evaluate how this mentoring relationship is progressing (f.i. a schedule, issues, tasks, etc.)
- Examine frankly the potential risks involved in being a mentor
- Alert cross-gender mentor to the potential problems (humor & differences)
- Introduce the mentor to other mentors who have experience in mentoring
- All mentors should be advised of the following:
 - Choose a mentoree you can identify with
 - Clearly define the relationship at the outset
 - Act as a sponsor for your protégé
 - Coach your mentoree in diagnosing and resolving problems instead of telling him what to do
 - Help your mentoree learn from mistakes
 - Observe your mentoree in action in order to point out strength & areas for development and give feedback on those.
 - Recognize the benefits mentoring offers you: you hear a lot and learn a lot



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

To prepare the mentor

- Study the organization & career structure of the company
- Do a self-assessment (individual strengths & areas)
- Clarify personal career (development/aspirations - vertical & horizontal)
- Build action-plans (ST & < Term)
 - Bring mentor and protégé together in a preliminary meeting to discuss their expectations.
 - Pitfall: protégé expects more from mentor than what is possible.



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

The special issue of male/female mentoring

- In general, women are not exposed to the same range of experiences and career opportunities as men. Women continue to be hindered in their careers by invisible obstacles, such as prejudice and distrust.
- The masculine culture of an organization may mean the women are still regarded as outsiders vs. interlopers.
- Mentoring improves the promotion prospects in female managers as the visibility increases and visibility is a crucial factor for success.
- In a female protégé, the mentor relationship gives:
 - Legitimate access to key male executives who have the power to facilitate her career.
 - Increases her visibility in the company.
 - A public confirmation of support: informs the rest of the company that she is worth the investment of time & energy.
 - A form of interaction that is sexually neutral.



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

The importance of mentoring women with high potential

- Even modern organizations are not gender neutral
- Our company culture is based on male values
- Male language
- Male communication
- Male hierarchy – systems – structures – policies and norms
- The male way of getting and wanting promotion
- A male way of networking



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

The structure of a mentoring

(p17)



THE COACHING SQUARE

Inspiring your coaching journey

PURPOSE

EXISTING SITUATION

RESISTANCE

FISHING FOR RESOURCES

OPTIONS OF ACTIONS

ROLL OUT PLAN

MONITOR & MEASURE

- Welke **resultaten / effect** wil je behalen? Wat bedoel je daar **precies** mee?
- Wat **levert het jou op** als je hierin investeert? Wat is het **risico** als je dit niet doet?
- Wat **bewijst** dat je het gehaald zal hebben? (waarneembare indicatoren)
- Met welke stap in de richting van dit resultaat ben je in **deze sessie** al tevreden? **Dus ...**
- Hoe loopt het **nu**? Wat heb je al geprobeerd? Wanneer **lukte** het wel / nog niet?
- Welke resultaten of effecten leverde het al op? Wat is er nog tekort?
- Vanuit jouw standpunt – hij/zij standpunt – observator standpunt:
Wat denk / doe / ervaar of voel je hierbij? Wat lijkt het verschil tussen wel/niet lukken?
- Wat blijft hierbij lastig / moeilijk? Waar zit een evt. contradictie in deze situatie ?
- Wat is de te overwinnen **hindernis dus nog**? Wat is er hierin essentieel?
- Wat houd je (nog) tegen om dit op te lossen (behalve tijd)?
- **Dus wat je nog wil overwinnen, dat is ...**
- Welke succesvolle werkwijzen, inzichten, talenten, **bronnen zou je** kunnen inzetten?
- Waar vind je mensen of hulpmiddelen die je verder ondersteunen in jouw context?
- **Wat zijn je keuzemogelijkheden** tot hiertoe? Welke ideeën heb je nog? Wat nog?
- Stel dat je ... was – welke suggesties zou je dan doen aan jezelf?
- Aan welke criteria moet gelijk welke oplossing voor jou voldoen?
- Een extra idee / optie volgens mij is ... Wat is hier evt. van bruikbaar volgens jou?
- Welke optie(s) en hulpmiddelen weerhouden je hiervan? **Wat kies je?**
- Welke fasen of **stappen** ga je nu zetten? Welke combinaties (en/en) zie je mogelijk?
- Hoe ga je je hulpbronnen erin betrekken? Wanneer start je?
- Hoe overtuigd ben je van je keuze? Wat kan je nog bijstellen in je plan?
- In welke mate ben je in **deze sessie** dichterbij je doel geraakt? Wat is er anders?
- Hoe zal je je **voortgang** in de praktijk in kaart brengen? Wanneer? Met wie?
- Stel dat ik je binnen x dagen tegenkom, wat ga je mij kunnen tonen / vertellen?



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

The logical levels of awareness



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Ons model van de wereld



- Het model van de wereld van een persoon is de verzameling interne representaties van deze persoon. Deze interne representaties zijn het resultaat van de perceptie van de realiteit.
- We spreken van een subjectieve realiteit : mijn realiteit is niet jouw realiteit. Hiervan bewust worden is een essentieel mechanisme in ieder groeiproces naar tolerantie en acceptatie van de andere.

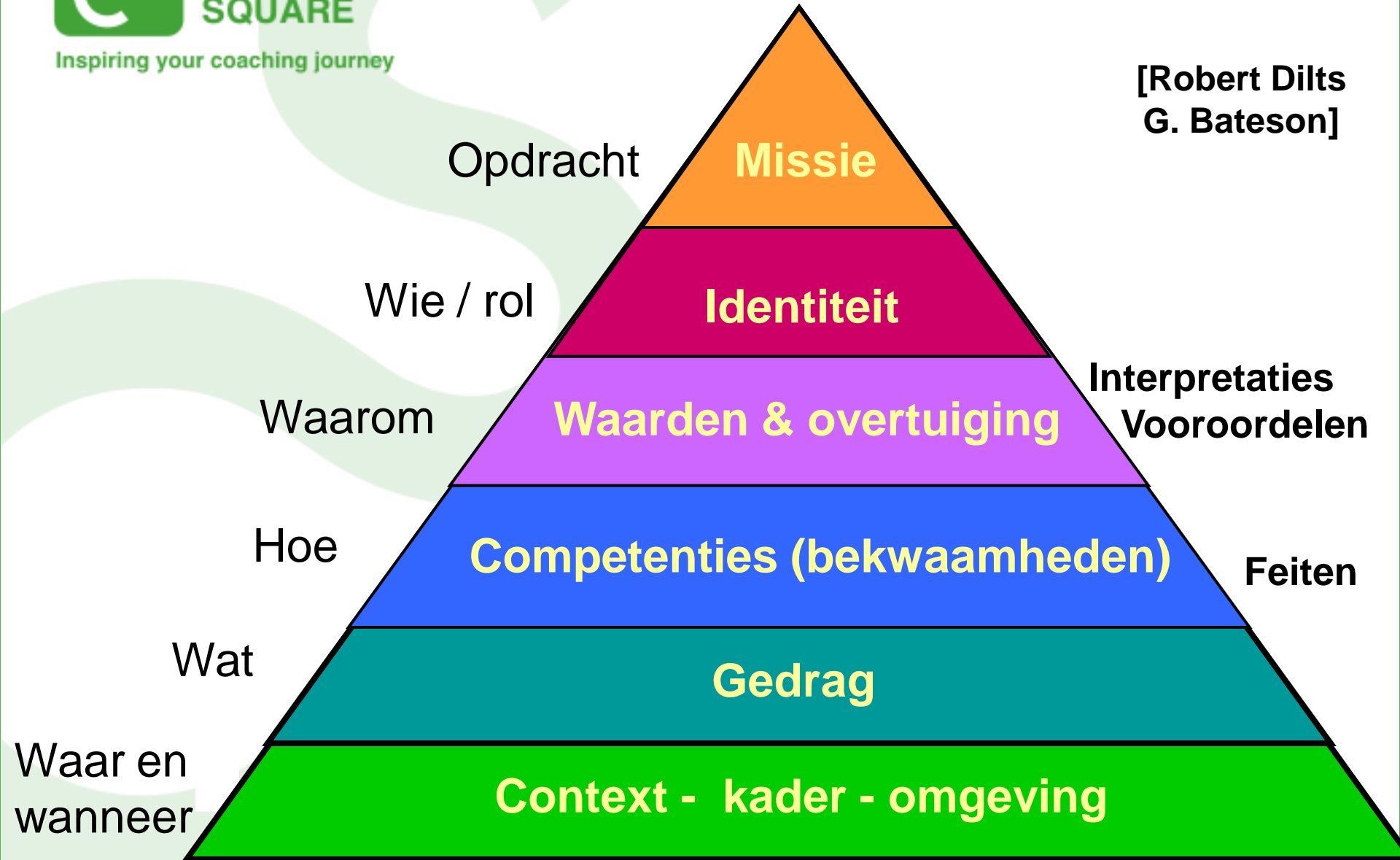


THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Niveaus van bewustzijn

[Robert Dilts
G. Bateson]





THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Mentoring women leaders dealing with their beliefs and the difficulties they encounter



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Difficulties Women encounter wanting to be successful

Standards of success are measured in male terms

- Eg marketing of goods, direct return on investment, units sold
- Dominance, aggression and competitiveness are reinforced and rewarded
- Characteristics such as team consciousness, persuasiveness, and good communication skills are considered desirable, but many organisations don't reward them.
- Recognition tends to go to team leaders and not to the individual who develops team players, resolves conflicts, or generates commitment
- Collaborative skills, historically associated with women, tend to be undervalued in organizational reward systems and distribution of power



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

What's withholding women leaders from taking the next step?

- What environmental aspects are withholding them?
- What behavior is difficult to put into practice?
- What competences do they miss ? What strengths are there ?
- What values are important ?
- What beliefs are holding them back ?
- What kind of person are they ?
- What is their image of the future – their vision ?



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Difficulties Women encounter wanting to be successful

- Women are excluded from informal networks
 - In most organizations males hold the key positions of power and authority.
 - A natural result of this is that women need to struggle to be seen as relevant, capable, and visible.
 - 46 % of women managers cited exclusion from informal networks as a barrier to career advancement (Catalyst 2004)
 - Women lack female role models for being powerful and political in a business setting

Gebruik het sociale samenzijn na het werk om persoonlijke banden aan te gaan. Je bent als persoon dikwijls belangrijker dan puur datgene wat je presteert!



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

The variations amongst women is greater than the differences between sexes.

- The Mentor should treat everyone they mentor as an individual
- Do not assume that every female mentee has “women’s issues”.
- Beware of your own expectations of and stereotypes about women



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Difficulties Women encounter wanting to be successful

- There are also different norms regarding the demonstration of strong emotion
 - A woman who loses composure may be seen as weak and will lose credibility.
 - Help her to understand how she may be perceived in her specific organizational context and to determine the best way to manage these perceptions
- Women receive competing messages from society : it's ok to become a manager, but don't forget to take care of the children, the elderly and the sick.
 - These competing expectations make bring about a certain craziness in the environment that women leaders must deal with



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Difficulties Women encounter wanting to be successful

There is no clear road map for being a successful woman leader.

The downside is that the signposts on the road to success display considerable ambiguity, which can keep capable women from bringing their talents fully to bear on organizational challenges



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Difficulties Women encounter wanting to be successful

Women leaders respond differently to stressful situations through the mentor – mentoree relationship - discussions of stressful events and situations will be brought in the mentoring process.

How can a woman leader seek help in her organisation in an effective way ?



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Difficulties Women encounter wanting to be successful

One of the basic communication differences between men and women concerns their reason for conversing and what they actually talk about.

- When women talk to each other they reveal a lot of **their private lives**. They also stick to one topic for a long time, let all speakers finish their sentences, and try to have everyone participate.
- Conversely men rarely talk about their personal relationships and feelings but **rather compete to prove themselves better informed on a variety of topics**.
- In meetings, conferences and other organizational gatherings, **men gain the floor more often and keep the floor for longer periods of time**, regardless of their status in the organization
- Men are more likely than women **to interrupt** other speakers, and they are more likely to interrupt women than men. Women are less likely to resist the interruption than men are.
- In contrast, women strive to build connections and intimacy through their communications, and they seem to perform best in informal, collaborative ventures in which people jointly build ideas, operate on the same wavelength, and have significant conversational overlaps.



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Dealing with BELIEFS



THE
COACH
AR
g jo

Interne
presentatie

Gemoeds-
toestand

Fysiologie



Externe
gebeurtenis

Resultaat

Gedrag



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Dealing with limiting beliefs

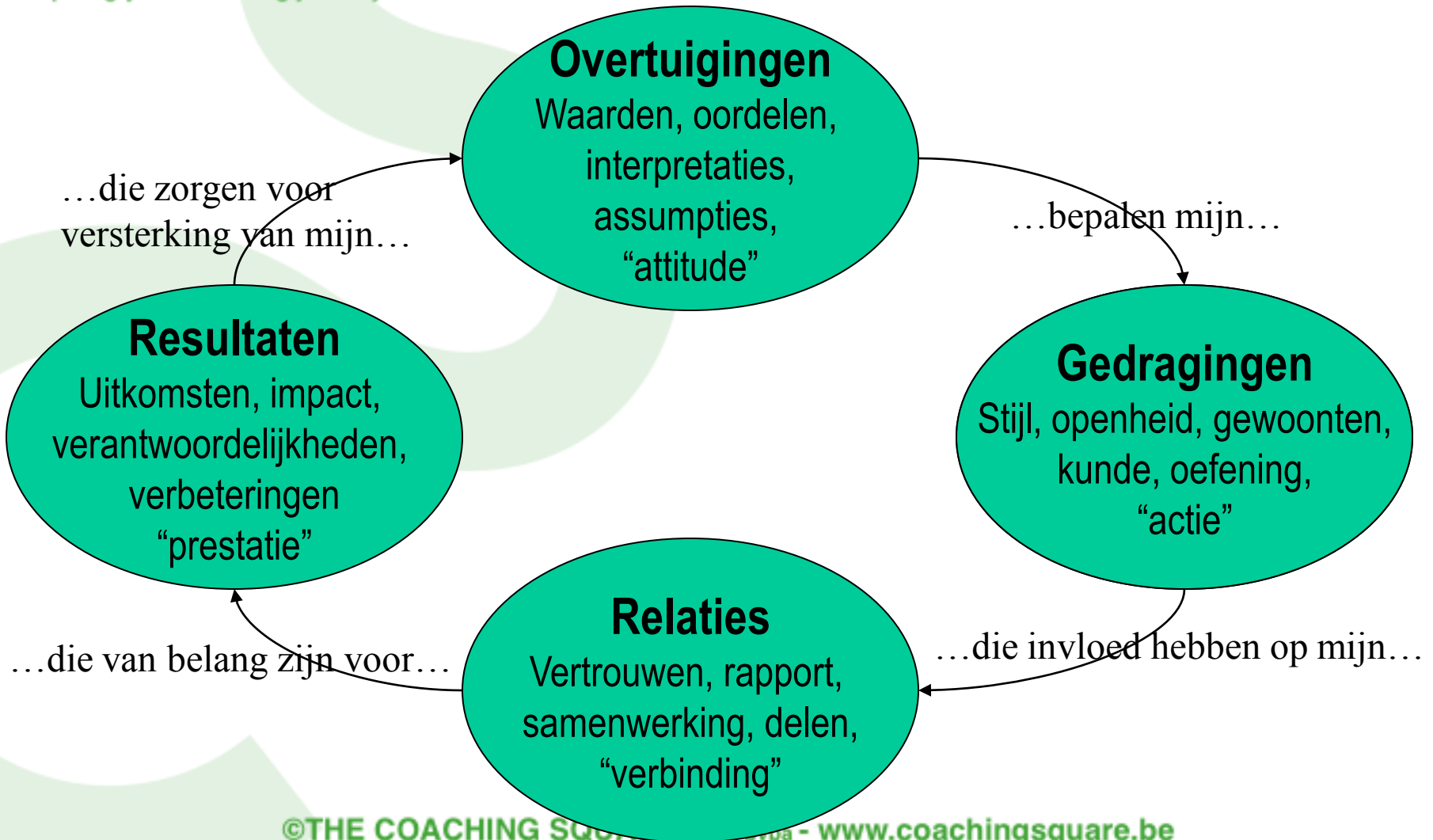
- Onze beperkende overtuigingen waren ooit vermogend. Met de tijd ervaren we dat we tegen die muur aanlopen van onze gewoontes.
- We beslissen wat we willen geloven
- We kunnen onze OT's aanpassen aan de situatie
- Onze overtuigingen sturen ons gedrag en ons gedrag stuurt onze overtuigingen



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

The Results Cycle





THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

PAW : overtuigingen om tot commitment te komen

- POSSIBILITY :

Eerst en vooral moeten we geloven dat het mogelijk is om de outcome te bereiken – voor hen. Anders beginnen ze er zelfs niet aan. We hebben allemaal fysieke beperkingen omdat we mensen zijn. We weten echter niet waar de grens ligt. We kunnen dat niet weten totdat we ze bereikt hebben.

- ABILITY :

Als de mentoree gelooft dat het mogelijk is een outcome te bereiken, dan doen ze tenminste al mee. De volgende hindernis is dat ze geloven dat ze niet in staat zijn om hun outcome te bereiken. Ze hebben een mentaal plafond gelegd op wat ze kunnen presteren.

- WORTHINESS :

Tenslotte is het nodig dat de mentoree gelooft dat ze het waard is om hun gewenste resultaten of outcomes te realiseren en om succes te hebben.



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

PAW : Possibility

- Vaak verwarren we ‘mogelijkheid’ met ‘vaardigheid’. We denken soms dat iets niet mogelijk is terwijl we eigenlijk niet weten hoe we het moeten doen.
- *Vb. ‘Ik kan mijn baas daar onmogelijk enthousiast voor krijgen, want dat is zo’n stijfkop.’*
- Vraag (uitvergroting van de overtuiging):
- *Bedoel je dan dat nog nooit iemand je baas heeft kunnen beïnvloeden en dat het daarom niet zal lukken?*
- *Of bedoel je dat jij de weg nog niet gevonden hebt om dit te doen?*



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

PAW : Ability

- **Je hebt de grens van je kunnen nog niet bereikt.**

Er is maar 1 manier om te bewijzen dat je een outcome kan bereiken en dat is pas nadat je je outcome gerealiseerd hebt. Tot dan weet je het niet en dus is het beter om te geloven dat je het kan. Het is even realistisch om te geloven dat je het kan als om te geloven dat je het niet kan. Je kan nooit bewijzen dat je een outcome niet kan bereiken omdat je een negatieve outcome niet kan bewijzen.

- **Je kan enkel zeggen dat je het tot nu toe nog niet gepresteerd hebt.**

In de atletiek worden steeds weer records gebroken die onmogelijk lijken. Het is dus belangrijk dat je je geest openstelt voor de dingen waartoe je in staat bent.

Soms kondigen mentorees vrolijk aan dat ze niet in staat zijn om iets te doen. Ze kunnen hier zelfs prat op gaan en ze verwarren dit met bescheidenheid.

- Luister eens een paar dagen en je zal een reeks van openbaringen horen over wat mensen niet kunnen:
 - *'Ik ben niet goed met geld'*
 - *'Ik kan mijn dieet niet controleren'*
 - *'Ik kan gewoon niet op tijd komen'*
 - *Ik ben niet gedisciplineerd'*



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

PAW : Worthiness

- Vaak is er een restant vanuit de kindertijd dat ze *geen succes verdienen als ze er niet keihard voor gewerkt hebben.*
- Of er is een overtuiging dat ze *enkel dingen krijgen doordat anderen vrijgevig zijn en niet door en voor zichzelf.*
- Sommige mentorees denken dat zij *pas succes kunnen hebben als anderen verliezen en dit levert hen dan een gevoel van incongruentie over succes hebben.*

VRAGEN :

- ‘Wat is er nodig zodat je het wel waard bent ?’
- ‘Onder welke omstandigheden zou je het wel waard zijn?’
- ‘Ken je iemand die dit wel waard is?’



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

De structuur van een overtuiging

Verschijsel:
"Feit"

Betekenis
"Conclusie"

Criterium:
"Waarde"

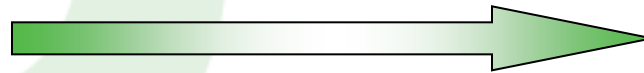


THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Relatie verschijnsel - betekenis

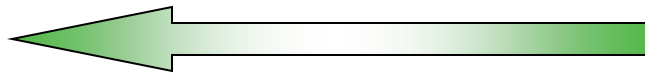
Hoe weet je dat?
Waarom vind je dat?
Waar baseer je dat op?



Verschijnsel:
"Feit"



Betekenis
"Conclusie"



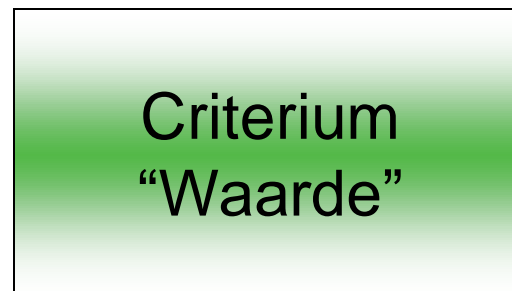
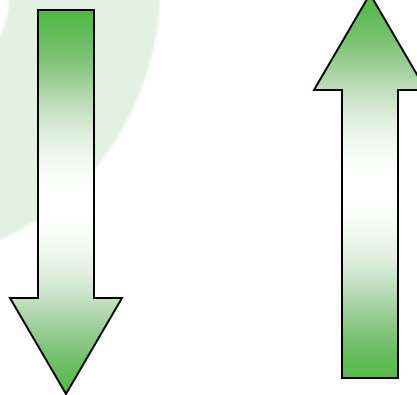
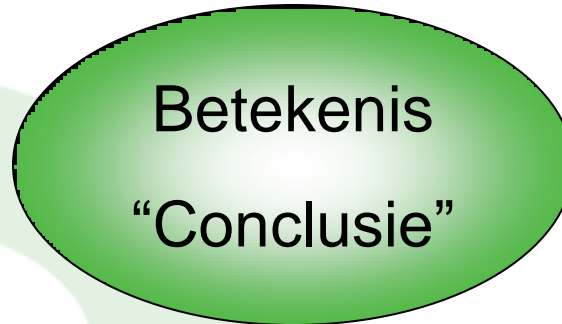
Wat betekent dat voor jou?
Wat zegt dat over...
Wat concludeer je daaruit?



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Relatie betekenis - waarde



Wat maakt dit belangrijk?
En dan ... ?
Wat levert dit op ?
En dus ...?

Hoe speelt dat in deze
situatie?
Hoe krijgt (criterium)
hier (wel/niet) gestalte?



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

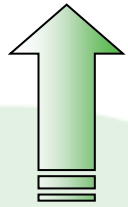
Installing and Anchoring empowering beliefs

- Welke gedachte zou je nu meer ondersteunen?
- Welke gedachte zou nuttiger zijn dan deze ?
- Wat zijn de consequenties als je deze gedachten blijft behouden ?
- Nieuwe gedachten kan je tijdens 3 weken 'inprinten' – nieuw gedrag heeft dan nog 6 maanden nodig.

De vraag achter de vraag onderzoeken via herkadering

Verhoopte
Opbrengst:
Wat wil je?
(Waarden)

Competenties, bekwaamheden



Intentie:
Wat je (niet) wil ...
Wat je belangrijk
vindt is ...
Wat je bedoeling is

Gedrag A
Oplossing A

Concrete
Effect (?)
Effect (-)

Gedrag B
Oplossing B

Concrete
Effect (+)



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Building and checking new beliefs

What are the facts that will prove this works?

What is the proof that you look for?

Phenomenon:
"Facts"



New belief

In what other ways could you
interpret these facts as well?
What signs support your new belief?

In what way is this belief important to you?
What happens if you do (not) believe ...?
What value does it bring to you, to others?
And what else...? What might you miss?

In what way
will this belief
respect the same
value / desire?
What is the positive
intention that you
want to keep?

Criterium
"Value"



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

DE ATTITUDE VAN DE MENTOR



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Toon je inlevingsvermogen als mentor

- Begrijp hun standpunt en hun MOW
- Leef je in en benoem je gevoel
 - Ik begrijp dat dit hard aankomt
 - Ik weet heel goed dat dit moeilijk is
 - Ik zou het er ook moeilijk mee hebben
- Geef ook aan wat er wel al goed is
- Neem de tijd om te luisteren naar wat verborgen is
- Ga in op hun toekomstbeeld



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Overdracht en tegenoverdracht

Overdracht : wanneer een vroegere situatie op een actuele geprojecteerd wordt.

- Iedereen draagt beelden en emoties uit zijn eigen innerlijke bagage mee, die in het heden opgeroepen kunnen worden. Projecteren is een overal en altijd voorkomend verschijnsel en overdracht komt dus ook overal en altijd voor (voorbeelden: hekel aan collega omdat ze je doet denken aan je zusje; verliefd worden op je chef omdat hij je aan je lieve vader doet denken; een deelnemer negeren omdat zij aan je ex doet denken, enz).
- Overdracht en tegenoverdracht zijn onbewuste processen.



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Overdracht en tegenoverdracht

Oerbeelden

In een mentoring relatie zoekt een cliënt veiligheid. Deze veiligheid wordt ingevuld wanneer de mentor ook werkelijk de Redder blijkt te zijn die de cliënt gehoopt had. Het aandacht krijgen van de coach is een eerste stap bij het ontwikkelen van een gevoel van veiligheid.

De mentor kan een Redderstype zijn in de vorm van de volgende archetypische figuren :

- liefhebbende Vader / liefhebbende Moeder
- de raadgevende Meester (Leider, Goeroe, Wijze Man)
- ideale Minnaar



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Overdracht en tegenoverdracht

Negatieve overdracht

Onbedoeld gaan op de mentor negatieve gevoelens geprojecteerd worden.

- Wat de mentor ook zegt en doet, het wordt altijd anders geïnterpreteerd.
- De mentoree reageert bars, snibbig, ongelovig, kwaad, soms zelfs agressief. Zij is immers bang en gekwetst door deze 'slechte ouder' en vertrouwt de mentor niet meer volledig.
- Als het vertrouwen niet hersteld wordt, kan dit het einde van het mentoringtraject betekenen

Overdracht en tegenoverdracht

Positieve overdracht

- Positieve overdracht is de projectie van het Reddersbeeld en ontstaat door zorg, aandacht, veiligheid e.d. Hier zit voor de cliënt vaak een grote drive tot verandering in als de kracht van de projectie verhelderd kan worden. Het Reddersbeeld wordt dan afgebroken en de cliënt maakt bewust een stap naar zelfsturing en onafhankelijkheid. Er kan nu echt gecoacht worden!
- Er kan echter ook een vorm van *uitgeprojecteerde overdracht* ontstaan. De cliënt wordt zich in zo'n situatie niet bewust van zijn behoefte aan steun, begrip enz. Integendeel, hij weet zeker dat de coach behoefte heeft aan begrip en steun! Van zo'n cliënt raak je niet meer af, tenzij deze leert inzien dat er een grote mate van behoefte aan steun en begrip bestaat bij de cliënt zelf.



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Overdracht en tegenoverdracht

Tegenoverdracht

- *Tegenoverdracht is de overdracht die een mentor heeft op zijn mentoree bijv. de ideale mentoree (luistert zo goed, doet goed zijn best, heeft het niet makkelijk enz)*
- Tegenoverdracht ontstaat wanneer:
 - Een coach zijn eigen verleden niet of onvoldoende heeft verwerkt en zich daar niet bewust van is. Hij mist iets (liefde, aandacht, waardering) en heeft een ander nodig om dit te krijgen.
 - Een coach zijn eigen behoefte aan aandacht en waardering binnen vriendenkring/collega's niet kan bevredigen. Hij probeert deze behoefte binnen de mentor relatie in te vullen.
 - Een cliënt met positieve overdracht en een mentoree met tegenoverdracht gaan dus perfect samen en vormen een haast onafscheidelijk duo...



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

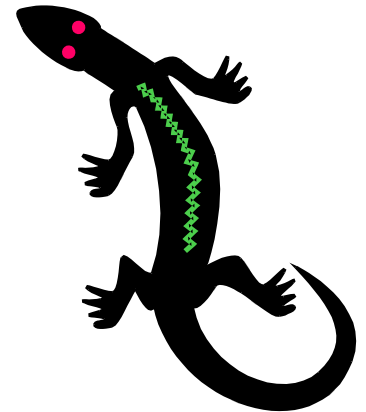
Primitieve reacties bij feedback of confrontatie



Aanvallen

Vluchten

Verstijven





THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Waarde van weerstand

- Elke verandering roept weerstand op
- Weerstand is altijd gebaseerd op een zorg of angst om iets te verliezen
- Weerstanden duiden dus op behoeften
- Weerstand zal verdwijnen als deze er ook mag zijn

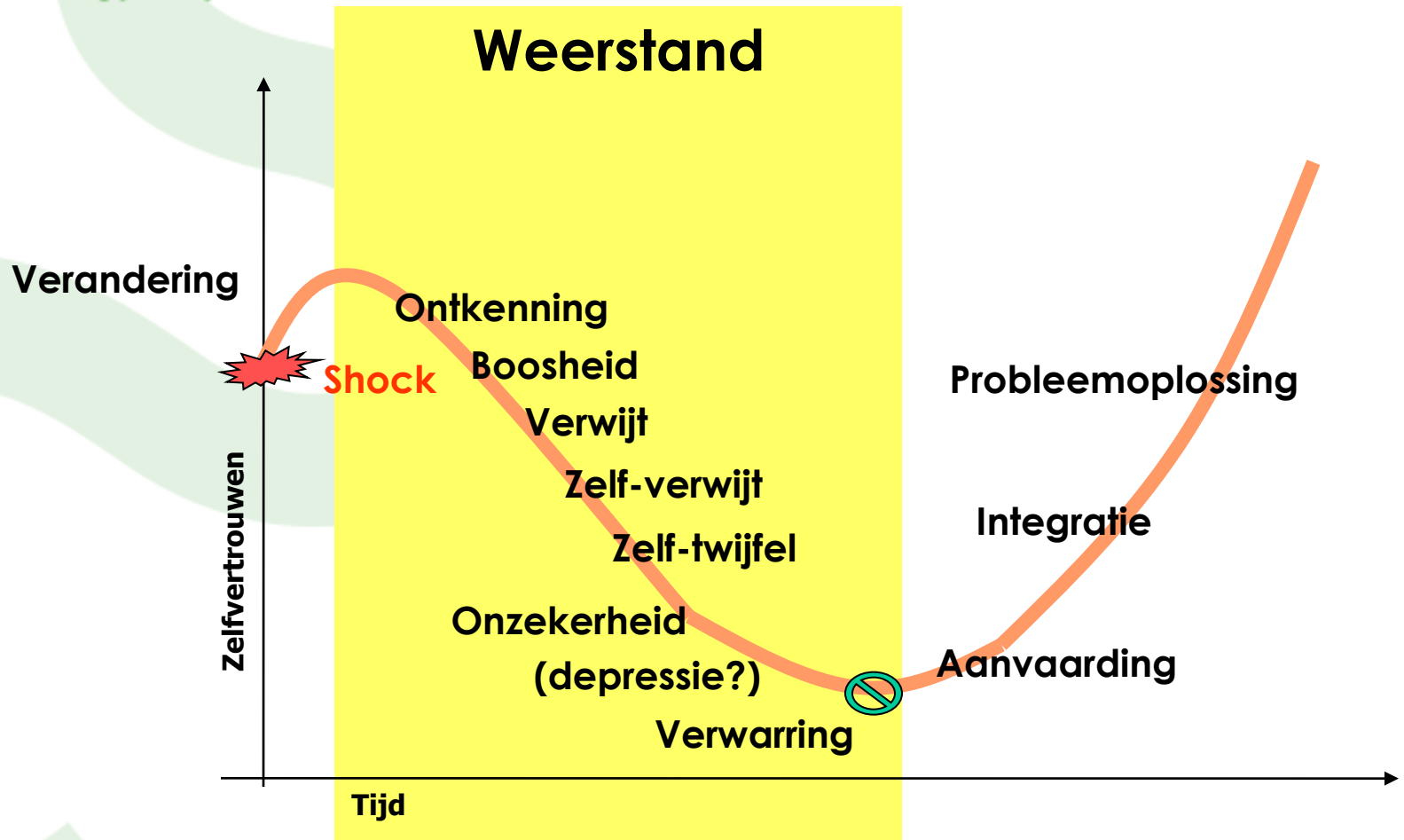


THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

“Weerstand” bij verandering

Kubler-Ross





“Misten”

- niet (emotioneel) instemmen
- mist blazen = reageren met
 - **Algemene logische redenering of uitspraak**
 - “niets is altijd, overal waar ...”
 - “ieder zijn perceptie ... Smaken kan je niet voorschrijven”
 - **Verwarrende uitspraak of beeldspraak**
 - “en toen begon de zon weer te schijnen ...”
 - **Vaag antwoord: noch wit, noch zwart**
 - “dat is mogelijk ...”
 - “dat is één zienswijze”,
 - “zo kan je ‘t ook bekijken”
 - “misschien wel, misschien niet ...”
 - “dat kan ik me voorstellen”
 - “u zou gelijk kunnen hebben – dat zal de tijd uitwijzen”



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Wees zelf goed voorbereid!

- Bereid je emotioneel voor – zet je grenzen maar geen muren – blijf in verbinding met je gesprekspartner
- Benoem het effect van wat er gezegd wordt
- Daag uit vanuit begrip
- Weet wie je voor je krijgt en houd rekening met de specifieke situaties



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Volledige betrokkenheid

Wat zeg je tegen jezelf ?

Hoe blijf je in verbinding ?

Hoe ziet je gesprekspartner jou ?



De realiteit is de realiteit die we zelf creëren ...





THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Het emotionele evenwicht

- Wat herinnert deze persoon zich nog van het gesprek
 - het eerste stuk en het laatste
 - De relatie met jou in het gesprek
- Wat doet de mentoree met het gesprek?
Monitoring aan het einde van het gesprek – check en double-check wat nog lastig is.



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

MENTOR

- **M**anage the relationship (Effective Time Management)
- **E**ncourage the mentoree (believe in his potential to progress)
- **N**urture the mentoree (Listen & ask questions)
- **T**each the mentoree (Create a stimulation environment, probe/challenge/check/direct)
- **O**ffer mutual respect
- **R**espond to the mentoree's needs



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey



©THE COACHING SQUARE sprl / bvba - www.coachingsquare.be



THE
COACHING
SQUARE

Inspiring your coaching journey

Contact :

Marleen Boen
The Coaching Square

Hongersveldstraat 8 – 1700 Dilbeek

GSM : 0477/285.060

marleen@coachingsquare.be