

Diane Lennard

Gids voor de ontwikkeling van je eigen coachingsmethode

Voor coaches en coaches in opleiding

uitgeverij **boom/nelissen**

Inhoud

Voorwoord	9
Achtergronden	10
Overzicht van het boek	12
Deel I De basis	15
I Inleiding tot de ontwikkeling van coachingsmethodes	17
1. Coachingsmethodes zijn tools voor coaches	17
2. Culturele factoren hebben invloed op opvattingen en werkwijzen van coaches	19
3. Er bestaat niet één juiste manier om te coachen	21
<i>De Inner Game-methode van Timothy Gallwey</i>	22
<i>De GROW-methode van John Whitmore</i>	23
<i>De systeembenadering van leiderschapscoaching van Mary Beth O'Neill</i>	24
<i>De psychologische benadering van leiderschapscoaching van Bruce Peltier</i>	25
<i>De ontwikkelingscoachingsmethode van Hunt en Weintraub</i>	25
<i>De teamcoachingsmethode van Zeus en Skiffington</i>	26
<i>De benadering van George Renwick: coaching van internationale leiders</i>	27
<i>De Septet-coachingsmethode van Douglas Silsbee</i>	28
<i>De adventure-based-coachingsmethode van Travis Kemp</i>	28
4. Coaches leren en coachingsmethodes evolueren	30
5. Begin waar je nu staat	30
Samenvatting	31
2 Theoretische grondslag	33
Leertheorie voor coaches	33
Volwassen leren	35

	<i>Andragogie en de rol van ervaring</i>	35
	<i>Actiewetenschap en de rol van eerdere ervaringen</i>	36
	<i>Volwasseneneducatie en een probleemgerichte oriëntatie op leren</i>	40
	<i>Volwassen leren en zelfgestuurd leren</i>	41
	<i>Experiëntieel leren en de rol van huidige ervaringen</i>	42
	<i>Informeel leren en de interpersoonlijke context</i>	43
	<i>Sociale ontwikkeling en de culturele context</i>	44
	<i>Humanisme en leren als proces</i>	45
	Transformatief leren	47
	<i>Transformatief leren en kritische reflectie</i>	47
	<i>Educatie voor sociale verandering en praxis – actie en reflectie</i>	48
	Crosscultureel leren	50
	<i>Culturele verschillen en waardedimensies</i>	50
	<i>Identiteitsonderhandeling, waarden en zelfconcept</i>	52
	<i>Intercultureel management en culturele dilemma's</i>	53
	<i>Interculturele relaties en culturele patronen</i>	54
	<i>Interculturele communicatie en culturele uniciteit</i>	55
	<i>Ontwikkeling van culturele identiteit en cultureel leren</i>	55
	<i>Mindful leren en verschillende perspectieven</i>	56
	Samenvatting	58
3	Theoretisch onderbouwde richtlijnen	59
	Ervaring: gebruik je persoonlijke en beroepsmatige ervaringen als hulpbron	59
	<i>Analyseer je participatie</i>	61
	<i>Analyseer je sociale connecties</i>	62
	<i>Analyseer je interesses en expertise</i>	63
	<i>Analyseer de contexten</i>	63
	<i>Analyseer je culturele achtergrond</i>	65
	<i>Analyseer normen voor communicatiegedrag</i>	66
	<i>Analyseer je kernwaarden en -opvattingen</i>	68
	<i>Analyseer je persoonlijke eigenschappen</i>	69
	Reflectie: handelen en reflecteren om het leerproces voort te zetten	70
	<i>Reflectieve observatie</i>	71
	<i>De ladder van gevolgtrekking</i>	71
	<i>Reflectie-in-actie</i>	73
	<i>Kritische reflectie</i>	74
	<i>Mindfulness</i>	75

Reflectieve vaardigheden en activiteiten	76
Samenvatting	77
Deel II De coachingsmethode	81
4 Functies en eigenschappen van coachingsmethodes	83
Vier functies van coachingsmethodes	83
<i>Functie 1 – Creëren van een raamwerk van ideeën over coaching</i>	84
<i>Functie 2 – Onderstrepen van de belangrijkste elementen van een coachingsproces</i>	87
<i>Functie 3 – Leidraad voor coachingsbeslissingen en -acties</i>	89
<i>Functie 4 – Fungeren als een instrument voor voortdurend leren voor de coach</i>	92
Kenmerken van nuttige methodes	93
Samenvatting	94
5 Bestanddelen van de coachingsmethode vaststellen en selecteren	97
Verkennen van je opvattingen over coaching	97
<i>Lezen over coaching en andere interessegebieden</i>	98
<i>Reflecteren, schrijven en bespreken</i>	99
<i>Een inschatting maken van je stijl en communicatievaardigheden</i>	100
<i>Oefenen en reflecteren</i>	102
<i>Je interacties evalueren</i>	102
<i>Jezelf en anderen vragen stellen</i>	103
Reflectieactiviteiten	103
Samenvatting	128
Deel III Het voorbeeld van het Performance Coaching-model	131
6 Ontwikkeling van het Performance Coaching-model	133
Achtergrond	133
<i>De theaterbril</i>	134
<i>Het bedrijfsleven gezien door de theaterbril</i>	137
<i>Doceren en leren gezien door de onderwijsbril</i>	139
<i>Coachingsoriëntatie</i>	140
Opvattingen	140
Gedrag	142
<i>De bestanddelen van de coachingsmethode vaststellen en selecteren</i>	143
<i>Procesoriëntatie van Performance Coaching-sessies</i>	144
<i>De structuur van Performance Coaching-sessies</i>	145

	Samenvatting	148
7	Toepassing van het Performance Coaching-model	151
	Performance Coaching in businessonderwijs	151
	Het Performance Coaching-model voor professionele ontwikkeling	153
	<i>Ontwikkeling van onderwijzend personeel</i>	153
	<i>Leiderschapsontwikkeling</i>	154
	<i>Ontwikkeling van sprekers</i>	155
	<i>Ontwikkeling van coaches</i>	156
	Reflecties over de coachingsmethode	157
	Praktische suggesties voor het toepassen van je coachingsmethode	161
	Samenvatting	162
	Dankwoord	165
	Literatuur	167
	Register	173

Voorwoord

Dit boek gaat over jou, de coach. Het gaat over het doel van je coaching, je proces en jouw unieke bijdrage aan het vakgebied. Het gaat over het ontwikkelen en perfectioneren van je eigen coachingsmethode, of je nu een nieuwkomer bent, een ervaren coach, of een manager die medewerkers coacht.

In dit boek maak je kennis met concepten en theorieën die van fundamenteel belang zijn voor het begrijpen van coachingsmethodes. Ook verdiep je je in strategieën voor het ontwikkelen van persoonlijke coachingsmethodes. Reflectieactiviteiten vergroten je bewustzijn van de dingen die jouw manier van coachen beïnvloeden en van de sterke punten die je in je methode kunt integreren. De praktijkvoorbeelden laten zien hoe coaches een persoonlijke methode kunnen ontwikkelen die hun ervaringen, vaardigheden en interessegebieden vertaalt in authentieke strategieën om de mensen die zij coachen te ondersteunen.

De coach vormt een integraal onderdeel van het coachingsproces, en is net zo belangrijk als de cliënt zelf. Maar vaak wordt dat niet onderkend. Hoewel inzicht in de behoeften van cliënten of medewerkers essentieel is, is het net zo essentieel om te reflecteren op je persoonlijke waarden, je sterke punten en de modellen die ten grondslag liggen aan jouw coachingsbenadering. Net zoals geen twee cliënten gelijk zijn, zo zijn geen twee coaches of coachingsmethodes precies gelijk.

Effectief coachen betekent dat jij jezelf ook meebrengt in het proces. Hoe beter je beseft wat jij belangrijk vindt aan het coachingsproces en hoe beter je herkent wat jouw unieke bijdrage is aan jouw benadering, hoe beter je kunt voorzien in de behoeften van de mensen die je coacht. Het lijkt misschien vreemd om je op jezelf te concentreren terwijl leiderschaps- en managementcoaching primair om de doelstellingen en de behoeften van cliënten en medewerkers draait. Maar

zelfreflectie en opgedane inzichten over je methode en werkwijze maken een veel effectievere coach van je.

In plaats van op je intuïtie of op de methode van een ander te vertrouwen, kun je een coachingsmethode ontwikkelen en toepassen waarin je eigen waarden, sterke punten en unieke perspectieven geïntegreerd zijn. Als je met een uniek, volledig op jou afgestemd proces werkt, worden je coachingsinteracties authentiek en kun je aansluiten bij de mensen die je coacht, ook al zien zij de wereld op een totaal andere manier of zijn hun culturele waarden in tegenspraak met die van jou.

Achtergronden

Tijdens mijn loopbaan heb ik mijn eigen, persoonlijke coachingsbenadering ontwikkeld. Het is me opgevallen hoe talrijk en divers de unieke benaderingen van anderen zijn. De ene benadering is gebaseerd op de systeemtheorie, de andere op cognitieve of gedragstheorieën en weer andere gaan uit van de principes van de psychoanalyse. Het uitgangspunt van dit boek over de ontwikkeling van coachingsmethoden vormen beschrijvingen van coaches en managers van hun uiteenlopende werkwijzen en hun reacties op mijn eigen benadering. Coaches waren geïnteresseerd in de methode die ik had ontwikkeld, een methode die ik momenteel gebruik in mijn werk op een universiteit en in het bedrijfsleven. Ik op mijn beurt was geïntrigeerd door al die verschillende perspectieven waarvan sprake is binnen het zich ontwikkelende vakgebied businesscoaching.

Ik ben onderzoek gaan doen naar persoonlijke coachingsmethodes in een mastercursus over de grondbeginselen van businesscoaching die ik geef aan de Leonard N. Stern School of Business van New York University. Om studenten beter inzicht te geven in het coachingsproces, om ze te stimuleren ‘eigenaar’ te worden van het proces en om hun manieren aan te reiken om de effectiviteit van hun coaching steeds verder te verbeteren, vraag ik ze hun eigen coachingsmethode te ontwikkelen. De resultaten zijn verbluffend. Hieronder volgen een paar voorbeelden van de modellen die door deze MBA-studenten zijn ontwikkeld:

- Een student met een technische achtergrond gebruikte de metafoor van een brug (‘over troebel water’). Hij vergeleek communicatietechnieken met op-hangkabels, ervaringen uit het verleden en essentiële opvattingen van zowel

coach als cliënt met kleinere kabels die de ophangconstructie ondersteunden en commitment aan het doel met de steunbalken van de brug.

- Een andere student, die als projectmanager verantwoordelijk was voor het implementeren van technologiesystemen, ontwikkelde een raamwerk voor empowermentcoaching dat geïnspireerd was op het situationeel leiderschapsmodel van Ken Blanchard. Zijn coachingsproces in vijf stappen geeft zijn team handvatten om zelfstandig beslissingen te nemen en problemen op te lossen.
- Een toppresterder die het gecombineerde rechten- en businessprogramma van de NYU volgde, ontwikkelde een methode voor leiderschapcoaching die specifiek was afgestemd op toppresterders zoals zij. Om tegemoet te komen aan de sterke behoefte aan autonomie van deze doelgroep, legde zij veel nadruk op zelfbeoordeling, zelfmanagement en zelfreflectie.

In elke methode kwamen de achtergrond, stijl en unieke perspectieven van de individuele coach tot uiting. De studenten ontwikkelden niet alleen unieke benaderingen, zij creëerden ook waardevolle tools voor kritische reflectie op hun werkwijze.

Een coachingsmethode helpt de coach de coachingservaring te begrijpen en doet, in het verlengde daarvan, hetzelfde voor de persoon die wordt gecoacht. Daarnaast zorgt een coachingsmethode ervoor dat zowel nieuwe als ervaren coaches blijven leren. Als zij op hun methodes blijven reflecteren, leren ze voortdurend bij. Voortdurend leren is cruciaal om als coach goed te kunnen functioneren. In het hoofdstuk over het werk van leertheoretici is een overzicht te vinden van onderzoeksbevindingen over de manier waarop coaches – en de mensen die zij coachen – kunnen leren, veranderen en hun prestaties kunnen verbeteren.

Dit boek stimuleert en helpt aankomende coaches, praktiserende coaches en managers om hun eigen coachingsmethodes te ontwikkelen of bij te schaven en vervolgens toe te passen. Niet alleen coaches – en hun cliënten of medewerkers – hebben baat bij een persoonlijke methode, het hele vakgebied profiteert ervan als coaches hun methodes gebruiken om te leren en hun manier van werken voortdurend te verbeteren.

Overzicht van het boek

Deel I van dit boek introduceert een model voor het ontwikkelen van coachingsmethodes. In hoofdstuk 1 komen vijf basisideeën aan bod die fundamenteel zijn voor het begrijpen van coachingsmethodes. Ik beschrijf verschillende coachingsmethodes om de uiteenlopende manieren te illustreren waarop coaches hun vak benaderen. Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van theorieën die de basis vormen voor de ontwikkeling van coachingsmethodes. Ik beschrijf relevante theorieën over drie vormen van volwasseneneducatie die het nuttigst kunnen zijn voor coaches die hun methode ontwikkelen. Hoofdstuk 3 bouwt op deze leertheorieën voort; het geeft theoretisch onderbouwde richtlijnen voor het ontwikkelingsproces van een persoonlijke coachingsmethode. Dit hoofdstuk bevat ook enkele vragen om coaches te stimuleren na te denken over hun eigen ervaringen en perspectieven, en over de relatie tussen cultuur, opvattingen en gedrag in de context van het coachen. Ik moedig coaches aan om culturele en individuele factoren te identificeren die van invloed zijn op de manier waarop zij coachingsinteracties benaderen, en om voor zichzelf helder zicht te krijgen op de vaardigheden die ze gebruiken, hun favoriete methodes en tools, en hun visie op de gewenste resultaten van coaching.

Deel II geeft informatie en praktische strategieën voor het ontwikkelen van persoonlijk vormgegeven coachingsmethodes. Hoofdstuk 4 beschrijft de functies en eigenschappen van nuttige coachingsmethodes. Daarbij gebruik ik een aantal persoonlijke coachingsmethodes van praktiserende coaches als voorbeeld. In hoofdstuk 5 komen strategieën en reflectieactiviteiten aan bod om coaches te helpen bestanddelen van hun coachingsmethodes vast te stellen en te selecteren. Ik benadruk hoe belangrijk het is om je benadering expliciet te maken en ik beschrijf een proces voor de ontwikkeling van methodes.

Deel III illustreert hoe een coach een persoonlijke coachingsmethode heeft ontwikkeld en toepast. Hoofdstuk 6 beschrijft de ontwikkeling van mijn eigen coachingsmethode – het Performance Coaching-model. Ik geef relevante informatie over mijn achtergrond, opvattingen en gedrag in een coachingscontext om te illustreren hoe een coach unieke perspectieven, vaardigheden, kennis en ervaring in zijn werk als coach kan integreren. Hoofdstuk 7 gaat over de verschillende toepassingen van het Performance Coaching-model. Ik raad coaches en managers aan om hun eigen coachingsmethode als tool te gebruiken om voortdurend

te blijven leren, en om te reflecteren op hun acties en op manieren om hun methode toe te passen.

Diane Lennard
New York

I Inleiding tot de ontwikkeling van coachingsmethodes

Er is momenteel een overvloed aan literatuur voorhanden over coaching als manier om het leren en presteren van cliënten te bevorderen. Toch is er nog maar weinig geschreven over het bevorderen van het leren en presteren van coaches. Veel boeken en artikelen beschrijven effectieve coachingsmethodes, maar er zijn er maar weinig die coaches aansporen hun eigen persoonlijke coachingsbenadering te ontwikkelen, gebaseerd op hun unieke combinatie van sterke punten.

Waar *coaching* cliënten helpt, helpen *coachingsmethodes* coaches. *Coaching* is een dynamische interactie die het leren, de ontwikkeling en het presteren faciliteert van de persoon die wordt gecoacht. *Coachingsmethodes* zorgen voor het leren, de ontwikkeling en het presteren van coaches.

In dit hoofdstuk worden vijf basisideeën beschreven die van fundamenteel belang zijn om coachingsmethodes en de ontwikkeling ervan te begrijpen:

1. Coachingsmethodes zijn tools voor coaches.
2. Culturele factoren hebben invloed op opvattingen en werkwijzen van coaches.
3. Er bestaat niet één juiste manier om te coachen.
4. Coaches leren en coachingsmethodes evolueren.
5. Begin waar je nu staat.

1. Coachingsmethodes zijn tools voor coaches

Wat is een methode? Een methode is een intellectueel instrument waarin de belangrijkste elementen van een proces en hun onderlinge relaties worden belicht. Een methode kan visueel of verbaal zijn. Zij bevat alle elementen die de ontwik-

kelaar het meest essentieel acht, en laat andere achterwege. Zij herhaalt niet elk detail van een proces, gebeurtenis of verschijnsel.

In dit boek is een coachingsmethode een algemene leidraad of een raamwerk van ideeën om een coachingsbenadering te begrijpen en te gebruiken. Coaches kunnen hun methode gebruiken om zichzelf goede, reflectieve vragen te stellen over de effectiviteit van hun coaching, die vervolgens kunnen leiden tot het aanbrengen van verbeteringen.

Het gebruik van een methode kan tot meer inzicht en begrip leiden, maar ook tot nieuwe denkwijzen over de structuur en het proces van coaching. Een methode vereenvoudigt en verheldert de complexe kanten van coaching. In plaats van de complexiteit van het coachingsproces te negeren, kunnen coaches hun methode gebruiken om zich op essentiële factoren te concentreren en de complexiteit te managen. Hoewel individuele methodes van elkaar kunnen verschillen, richt elke methode zich op wat fundamenteel is voor de coaching en zorgt zij voor samenhang in de onderliggende structuur van het coachingsproces.

Als conceptueel instrument brengt de coachingsmethode het proces van vragen stellen op gang, dat cruciaal is voor de voortdurende verbetering van de effectiviteit van coaching. Omdat een methode het grote geheel verduidelijkt en specifieke elementen van coaching belicht, kun je jouw methode als springplank gebruiken voor vragen als: Wat zijn de grenzen van coaching? Wat is mijn voornaamste handelwijze en waarom? Waar moet ik meer aandacht aan besteden? Om dit soort vragen te kunnen beantwoorden, is reflectie nodig. Op het moment dat je reflecteert op je coachingsproces, een inschatting maakt van je effectiviteit en je werkwijze evalueert, zullen je antwoorden wellicht veranderen. Sterker nog, die kans is zeer groot. Houd daarom altijd in je achterhoofd dat een coachingsmethode nooit 'af' is. Je zult deze in de loop der tijd bijschaven en aanpassen.

Het is heel belangrijk dat ervaren en nieuwe coaches hun eigen unieke raamwerk ontwikkelen om na te denken over de structuur en het proces van coachen. Maar waarom zou je daar tijd in steken? Het antwoord komt hierop neer: als je zelf een duidelijk geformuleerde, kritisch geëvalueerde persoonlijke coachingsmethode ontwikkelt, heb je een instrument in handen dat een leidraad kan zijn voor je acties, dat voor de broodnodige afbakening van je coachingspraktijk kan zorgen en waarmee je plannen kunt maken om je coaching effectief te verbeteren.

2. Culturele factoren hebben invloed op opvattingen en werkwijzen van coaches

Persoonlijke opvattingen hebben invloed op de manier waarop iedere coach het vak benadert, en die worden sterk beïnvloed door cultuur. De term cultuur wordt vaak gebruikt om puur te verwijzen naar nationaliteit, maar alle mensen (zowel coaches als degenen die worden gecoacht) hebben hun eigen individuele culturele oriëntatie. De term ‘individuele culturele oriëntatie’ heeft betrekking op het besef van identiteit en de manier waarop je de wereld ziet, en komt tot uiting in het complexe samenspel van je waarden, attitudes en gedrag. Het voedt je benadering van coaching, bewust of onbewust. Aandacht voor je individuele culturele oriëntatie is daarom een integraal onderdeel van de ontwikkeling van je eigen coachingsmethode.

Binnen de context van dit boek gebruiken we een basale definitie van ‘cultuur’ die Edgar Schein hanteert in zijn boek *Organizational Culture and Leadership*:

Cultuur is ‘een patroon van gedeelde fundamentele opvattingen dat een groep zich heeft eigengemaakt tijdens het oplossen van problemen op het gebied van externe adaptatie en interne integratie, en dat goed genoeg werkt om als valide te worden beschouwd en, daardoor, aan nieuwe leden te worden aangeleerd als de juiste manier van waarnemen, denken en voelen in relatie tot die problemen’ (2004, 17).

Als coaches onderkennen dat mensen culturele wezens zijn, met allemaal hun eigen complexe, culturele identiteit, vergroten ze hun vermogen om met anderen om te gaan en om uit te vinden welke factoren van invloed zijn op hun eigen denk- en handelwijze in coachingssituaties.

Marshall Singer, die onderzoek deed naar perceptie- en identiteitspatronen, merkte op dat iedere persoon een unieke reeks groepsidentiteiten en -ervaringen heeft; iedere persoon is cultureel gezien uniek. Hij wijst erop dat elke identiteitsgroep een eigen cultuur heeft, en dat ieder individu onderdeel is van vele verschillende identiteitsgroepen en culturen tegelijk. Hij stelde: ‘Omdat niemand onderdeel is van precies dezelfde groepen als een ander en omdat iedere persoon de attitudes, waarden en opvattingen van de groep waartoe hij of zij behoort anders waardeert – en daar draait het bij cultuur in feite allemaal om – moet ieder

individu als cultureel uniek worden beschouwd' (Singer, 1998, xii). Er zijn geen twee individuen die lid zijn van precies dezelfde groepen of die precies hetzelfde belang toekennen aan de groepslidmaatschappen die zij met elkaar gemeen hebben. Denk maar aan de verschillende groepen waartoe mensen kunnen behoren en aan de invloed die deze kunnen hebben op hun culturele oriëntatie – een sector, een vakgebied, een organisatie, een familie, een land van herkomst, een onderwijsinstelling, een geslacht, een sociaal-economische klasse, een leeftijdsgroep, een taal of een filosofie.

Je werk als coach verbetert aanzienlijk wanneer je een coachingsmethode ontwikkelt en gebruikt die rekening houdt met je individuele culturele oriëntatie – het geheel van unieke ervaringen en perspectieven – en de culturele context van de keuzes die je maakt. Hoewel je nooit volledig vrij kunt zijn van je culturele gedragspatroon, kun je wel flexibel blijven en openstaan voor reacties, aanpassingen en veranderingen als je met iemand communiceert die cultureel gezien van jou verschilt.

Als je dit erkent en er begrip voor hebt, kun je effectiever samenwerken met de mensen die je coacht en zul je je eigen opvattingen en waarden minder snel aan anderen opleggen. Om je methode te ontwikkelen is het nodig dat je jouw individuele culturele oriëntatie herkent en begrijpt. Hoe meer je je bewust bent van je persoonlijke stijl, gedrag en hete hangijzers, hoe beter je deze invloeden kunt managen en kunt voorkomen dat ze het succes van je coachingsinteracties in de weg staan. Net zo belangrijk is het bewustzijn van je eigen individuele culturele identiteit, die is afgeleid van je lidmaatschap van groepen die invloed hebben op je waarden, opvattingen en gedrag. Je kernwaarden beïnvloeden de manier waarop je de wereld ziet. Ze hebben invloed op je attitudes ten opzichte van het gedrag dat jij in elke situatie het meest toepasselijk en effectief vindt. Jouw unieke geheel van perspectieven en ervaringen beïnvloedt de manier waarop je je coachingsproces en -werkwijze benadert.

De bekende antropoloog Edward T. Hall zegt in dit verband: 'Er is niet één aspect van het menselijk leven dat niet geraakt en veranderd wordt door cultuur' (1976, 16). Om je bewust te worden van de culturele invloeden op je eigen coachingsbenadering, de unieke perspectieven en de vaardigheden die je bij je werk als coach hanteert, is het nodig dat je op jezelf reflecteert. Daarvoor kun je jezelf vragen stellen als: welke kernwaarden en -opvattingen liggen ten grondslag aan

mijn gedrag in een coachingscontext? Wat trekt me aan in coaching? Wat zijn mijn doelstellingen voor coaching? Welke vaardigheden wil ik toepassen tijdens coachingsinteracties? Wat zijn mijn expertisegebieden, capaciteiten en sterke punten? Welke coachingsmethodes en -tools gebruik ik het liefst? Wat zijn de onderliggende principes van mijn manier van coachen en de ethische richtlijnen die ik belangrijk vind?

Sta ook stil bij de manier waarop jouw opvattingen over coaching geïnspireerd en beïnvloed worden door filosofische of theoretische raamwerken uit andere vakgebieden. Een coach die waarde hecht aan wetenschappelijk onderzoek kan coaching bijvoorbeeld zien als een proces om mensen te helpen een hypothese te formuleren over wat ze moeten doen, die hypothese vervolgens te toetsen en actie te ondernemen op basis van bewijzen; een coach die belangstelling heeft voor botanie, kan coaching beschouwen als een kwestie van de kiem leggen voor en voeden van de groei van cliënten. Afhankelijk van zijn individuele kijk op de wereld kan iedere coach zijn coachingsmethode neerzetten in termen van een favoriet paradigma of een belangrijke metafoor – onderzoek, botanie of waar de coach ook door geïnspireerd en beïnvloed wordt.

Coachingsmethodes hebben persoonlijke betekenis en resoneren met de coaches die ze ontwikkelen. Ze belichamen de opvattingen van de coach over mensen, leren, presteren en organisaties. Hoewel persoonlijke coachingsmethodes van elkaar verschillen, hebben ze een gemeenschappelijke dynamische structuur: een verhoogd bewustzijn van de eigen unieke gezichtspunten, waarden en voorkeuren van de coach. Dat vergroot de kans dat de coach een van de belangrijkste competenties van effectief coachen beheerst: het herkennen en respecteren van de verschillende gezichtspunten, waarden en perspectieven van de mensen die zij coachen.

3. Er bestaat niet één juiste manier om te coachen

Net zoals alle coaches hun eigen individuele culturele oriëntatie hebben, zo bezitten ze ook eigen vaardigheden en expertisegebieden die hun manier van coachen beïnvloeden. Sommige coaches zijn lijnmanagers die zich binnen een organisatie hebben opgewerkt. Andere coaches hebben een achtergrond in de psychologie of hulpverlening. Veel coaches hebben jarenlange professionele er-