

Marinka van Beek en Ineke Tijmes

Leren coachen

Basisboek
Theorie en methode

Zesde herziene druk

uitgeverij boom/nelissen

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam & Marinka van Beek en Ineke Tijmes, 2005, 2013
Omslag: Garage, Kampen
Binnenwerk: Elan Media, Gemonde
Redactie: Jan Tils, St-Oedenrode
ISBN: 9789024402458
NUR: 808

1e druk: 2005
2e druk: 2006
3e druk: 2006
4e druk: 2009
5e druk: 2010
6e herziene druk: 2013

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



Inhoud

Inleiding	13
1 Wat is coaching?	19
1.1 Waarom zetten organisaties coaching in?	20
<i>Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van een organisatie</i>	20
<i>Samenleving en organisaties zijn voortdurend in beweging</i>	20
<i>Mensen worden aangesproken op zelfstandig functioneren</i>	21
1.2 Resultaten en effecten van coaching	22
1.3 Welke soorten coaching zijn er?	23
1 <i>Functiegerichte coaching</i>	23
2 <i>Procesgerichte coaching</i>	24
3 <i>Contextgerichte coaching</i>	25
1.4 Wie coacht?	25
1.5 Het specifieke van coaching	27
1. <i>Bewustzijn en verantwoordelijkheid</i>	27
2. <i>Leren en handelen</i>	28
3. <i>De persoon en het resultaat</i>	29
1.6 Samenvatting	29
<i>Reflectie</i>	30
2 De methodiek van coaching	31
2.1 Ons coachingsmodel	32
2.2 Leren leren en leren handelen	34
2.3 Leren: verbeteren, ontwikkelen en transformeren	42
<i>Verbeteren</i>	42
<i>Ontwikkelen</i>	42
<i>Transformeren</i>	43

2.4	Bewustzijn	43
2.5	Verantwoordelijkheid	45
2.6	Samenvatting	46
	<i>Reflectie</i>	48
3	Relatie coach-coachee	49
3.1	Kenmerken van de relatie coach-coachee	49
	<i>Professionele relatie</i>	49
	<i>Vertrouwelijke relatie</i>	50
	<i>Gelijkwaardigheid en wederkerigheid</i>	50
3.2	Wat kan de coach in het begin en in het verdere verloop van de coaching aan de relatie doen?	51
	<i>De coach is zelf het instrument: contact met jezelf</i>	51
	<i>De coach maakt contact</i>	52
	<i>De coach (ver)oordeelt niet</i>	52
	<i>De coach laat blijken dat hij begrijpt en wil begrijpen</i>	52
	<i>De coach stelt de samenwerkingsvraag aan de orde</i>	53
3.3	Verder bouwen: wat doet de coach aan de relatie in het verdere coachingsproces?	54
	<i>De coach onderhoudt en verdiept het contact met de coachee</i>	54
	<i>De coach doet aan zelfonderzoek en verdiept het contact met zichzelf</i>	55
	<i>Overdracht</i>	56
	<i>De coach werkt in en met het hier en nu</i>	57
3.4	Afbouwen van de relatie en loslaten	58
3.5	Samenvatting	59
	<i>Reflectie</i>	60
4	De contractfase	61
4.1	Waar het bij contracteren om gaat	61
4.2	Wie is de coachee en wie is de coach?	62
4.3	Wat verstaan coach en coachee onder coaching?	63
4.4	Vragen en problemen van de coachee en het gewenste resultaat	64
4.5	Betrokkenheid van de organisatie bij de coaching	66
4.6	Wat kan de coach bieden?	67
4.7	Welke middelen staan ter beschikking?	67
	<i>Vragen die van belang kunnen zijn</i>	67

4.8	Samenvatting	68
	<i>Reflectie</i>	70
5	De onderzoeksfase	71
	<i>Waarom is onderzoek van belang?</i>	71
	<i>Waar gaat het in de onderzoeksfase om?</i>	72
5.1	Het verhaal opnieuw vertellen	72
	<i>De coach nodigt uit tot vertellen, luistert en vraagt door</i>	73
	<i>Blokkades om door te vragen</i>	78
	<i>Door middel van scenische reconstructie de situatie uitspelen</i>	80
	<i>Met behulp van creatieve werkvormen het verhaal laten vertellen</i>	86
5.2	Het verhaal duiden	90
	<i>Focus op de persoon</i>	91
	<i>Focus op de mens in communicatie en interactie</i>	99
	<i>Focus op de mens als onderdeel van een systeem</i>	103
5.3	Samenvatting	107
	<i>Reflectie</i>	110
6	Doelen formuleren	111
6.1	Uitkomsten van het onderzoek	112
6.2	Het keuzeproces	112
6.3	Het formuleren van doelen	113
6.4	Het bepalen van het doel in de praktijk	114
	<i>Functiegerichte coaching</i>	114
	<i>Het formuleren van doelen bij proces- en contextgerichte coaching</i>	121
6.5	Checklist voor het formuleren van doelen	123
	<i>Reflectie</i>	124
7	Acties formuleren	125
7.1	Leertheoretische overwegingen	126
7.2	Activiteiten en vorm	130
7.3	Mogelijkheden en middelen	131
7.4	Ordering aanbrengen	132
7.5	Samenvatting	132
	<i>Reflectie</i>	133

8	Uitvoeren	135
8.1	Stimuleren en bemoedigen om te experimenteren met nieuw gedrag	136
8.2	Observeren, geven van feedback, confronteren	137
8.3	Helpen bij het reflecteren	137
8.4	Evalueren, tussentijds bijstellen van doelen en werkwijzen	140
8.5	Helpen bij het formuleren van ideeën, concepten en voornemens	141
8.6	Samenvatting	142
	<i>Reflectie</i>	142
9	Evalueren en afsluiten	143
9.1	Wat wordt er geëvalueerd?	144
9.2	Afscheid nemen	147
9.3	Samenvatting	148
	<i>Reflectie</i>	148
10	Feedback en confronteren	149
10.1	Feedback geven	149
10.2	Confronteren	150
	<i>In de hier-en-nusituatie teruggeven wat je ziet en hoe je dat beleeft en interpreteert</i>	151
	<i>Confrontatie door een directe uitdaging</i>	152
	<i>Confrontatie door betrokkenheid te tonen of het tegendeel hiervan</i>	152
10.3	Regels bij confronteren	152
	<i>Reflectie</i>	153
11	Weerstand	155
11.1	Weerstand als reactie op veranderingsprocessen	155
11.2	Weerstand als reactie op een bepaalde situatie	159
	<i>Aanwijzingen voor de coach om met deze vorm van weerstand om te gaan</i>	160
11.3	Samenvatting	162
	<i>Reflectie</i>	163

12	Verantwoord coachen	165
12.1	Wie ben ik?	166
12.2	Vanuit welke mens- en maatschappijvisie werk ik?	168
12.3	Welke theorieën gebruik ik in mijn werk?	170
12.4	Welke 'regels' hanteer ik bij het toepassen van werkvormen en methoden?	171
12.5	Hoe ziet mijn praktijk van werken, de uitvoering, eruit?	172
12.6	Waar gaat het om bij verantwoord coachen?	172
12.7	Samenvatting	173
	<i>Reflectie</i>	173
	Literatuur	175

Inleiding

In 2005 verscheen de eerste druk van *Leren Coachen*. Veel opleidingen, studenten en coaches hebben gebruikgemaakt van dit boek. Toen de vijfde druk bijna uitverkocht was en er een zesde zou komen, besloten wij om het boek te herzien.

Er is tussen 2005 en 2013 op het gebied van coaching veel tot ontwikkeling gekomen. Coaching heeft een meer prominente plaats in organisaties gekregen en er is een start gemaakt met wetenschappelijk onderzoek op het gebied van coaching. Er is veel gepubliceerd over coaching, methoden en technieken, specialisaties, werkvormen enzovoort. Kenmerkend voor ons boek is dat het een basis biedt, een stevige ondergrond, voor verdere ontwikkeling als coach.

Ons eigen werken en denken op het gebied van coachen heeft ook een ontwikkeling doorgemaakt. Mede door het opleiden van post-hbo-coaches is het ons duidelijk geworden dat de persoon van de coach en de relatie coach-coachee in een coachingsproces van grote invloed zijn. Daarom hebben we een specifiek hoofdstuk over de relatie coach-coachee toegevoegd. Door het hele boek heen besteden we meer aandacht aan de persoon van de coach, met name in het laatste hoofdstuk over verantwoord coachen.

Wij hebben in deze herziening de benamingen van de fasen van de coachingsmethodiek veranderd, zodat het nog duidelijker is waar het om gaat in een bepaalde fase.

Enkele uitgangspunten bij coachen zijn voor ons essentieel:

1. Wij weten dat coachen voor verschillende doeleinden gebruikt kan worden. Die doelen kunnen in de privésfeer liggen, in de sport en binnen het werk. *Voor ons staat in dit boek het coachen in relatie met het werk centraal.* Dat is onze positionering en afbakening. De verbetering van prestaties en de ontwikkeling van de persoon staan daarmee steeds in relatie met arbeidsprestaties.
2. Bij coachen wordt gewerkt vanuit *bewustzijn en verantwoordelijkheid*. Daarmee bedoelen wij dat de coachee zich bewust wordt of is van wat zijn vraag is. Wat wil hij in zijn gedrag anders gaan doen? De coachee neemt ook verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag, zijn eigen leren. Dat heeft consequenties voor de aanpak en de werkwijze van coaching.
3. Bij coachen nemen *leren en handelen* een belangrijke plaats in. Mensen presenteren zich aan de buitenwereld door hun handelen, door gedrag. Wat de coachee doet en hoe de coachee met zichzelf en zijn omgeving omgaat en wat hij anders en beter wil gaan doen, zijn centrale onderwerpen.
Bij leren gaat het om het leren van ervaringen, niet om het aanleren van trucjes. In een coachingstraject wordt de coachee met zijn eigen gedrag geconfronteerd en wordt hij gestimuleerd om met nieuw, door hem zelf gewenst gedrag te experimenteren. In coaching gaat het er ook om dat de coachee zijn eigen manier van leren onderzoekt. Als hij weet hoe hij het beste leert, kan hij daarvan ook in andere situaties gebruikmaken.
4. Bij coachen gaat het om *de persoon en het resultaat*. Om goede resultaten te bereiken, is het van belang dat de medewerker of zelfstandig professional zijn competenties en mogelijkheden ontwikkelt. Om concreet resultaat te bereiken, kun je in coaching niet om de persoon van de coachee heen. Dat betekent dat er met respect voor de eigenheid van de coachee aandacht is voor de verschillende factoren die het handelen van mensen mede bepalen. Te denken valt aan de werk- en privésitu-

atie, aan de eigen geschiedenis, kennis, vaardigheden, eigen waarden, overtuigingen, behoeften, motivaties en eigenschappen en aan de zin die zij zelf aan hun leven en werk willen geven. De gerichtheid op het resultaat zorgt ervoor dat dit doelgericht en niet overloos gebeurt.

5. Aan de basis van coaching staat de *persoon van de coach en de relatie coach-coachee*. De persoon van de coach is het instrument in coaching. Dat betekent dat hij zichzelf moet kennen en bewust gedrag in moet kunnen zetten bij het coachen.

Succesfactor in coaching is de relatie coach-coachee. De coach heeft belangrijke taken bij het opbouwen, onderhouden en afbouwen van de relatie. Je kunt de relatie omschrijven als professioneel, vertrouwelijk, gelijkwaardig en wederkerig.

Wij vinden dat coachen methodisch moet gebeuren. Onze uitgangspunten hebben wij verwerkt in een coachingsmodel. Dit model geeft houvast aan het methodisch werken en helpt om het coachingsproces te structureren. Wij zien dit model als een hulpmiddel, niet als een lineair dwangmiddel. Het model bevat onder andere een aantal fasen in het coachingsproces. Aan elke fase in het model hebben wij een hoofdstuk gewijd.

Het coachingsmodel start met de contractfase. Tijdens deze fase richten coach en coachee zich op de 'soort vragen' van de coachee en vragen zij zich af of zij samen het goede koppel zijn om aan deze vragen te werken. Zij bespreken wat er nodig is aan middelen en tijd om de coaching vorm te kunnen geven.

Daarna volgt misschien wel het belangrijkste onderdeel in het coachingsproces, namelijk de onderzoeksfase. Wat is er eigenlijk aan de hand? Wat maakt dat de coachee deze vraag heeft? Waar gaat het om bij de coachee? Welke dingen spelen allemaal een rol? We beschrijven verschillende werkwijzen en werkvormen die erop gericht zijn dat de coachee 'het hele verhaal' vertelt en wij reiken perspectieven aan die de coach kan gebruiken om samen met de coachee het verhaal een andere betekenis te geven, de vraag anders te analyseren.

Als er uit het onderzoek conclusies zijn getrokken, kan de coachee doelen naar het gewenste resultaat formuleren. De coach helpt bij het goed formuleren van haalbare doelen en acties. Tijdens de uitvoering kan de coach een belangrijke functie vervullen in het stimuleren en evalueren van taakuitvoeringen en met de coachee leermomenten vaststellen en zo nodig de geformuleerde acties bijstellen.

Aan het eind van de coaching wordt geëvalueerd en afscheid genomen. Heeft de coachee het resultaat behaald? Hoe heeft coaching daaraan bijgedragen? Hoe gaat de coachee nu verder?

In hoofdstuk 1 gaan we in op wat wij onder coachen verstaan en onderscheiden we drie soorten coaching, namelijk *functiegerichte coaching* (vooral gericht op het leren van het vak), *procesgerichte coaching* (waarbij het gaat om de persoonlijke ontwikkeling in het werk) en *contextgerichte coaching* (waar het zoeken naar nieuwe perspectieven en het omgaan met veranderingen in werk en/of organisatie centraal staan). In hoofdstuk 2 lichten we ons coachingsmodel toe. In hoofdstuk 3 beschrijven we belangrijke kenmerken van de relatie coach-coachee en wat de coach kan doen bij het opbouwen, uitbouwen en afbouwen van de relatie. De hoofdstukken 4 tot en met 9 zijn gewijd aan de fasen van ons model. Als mensen leren en gedrag gaan veranderen, zijn feedback en confrontatie belangrijke hulpmiddelen. Hoe de coach die kan hanteren, beschrijven we in hoofdstuk 10. Veranderen en leren gaan bijna altijd gepaard met weerstand. Hoe de coach weerstand kan herkennen, duiden en daarmee kan omgaan, komt in hoofdstuk 11 aan de orde. Hoofdstuk 12 bevat aanwijzingen om het handelen van de coach te verantwoorden. Wij vinden het belangrijk dat de coach kan verwoorden wie hij is, welke uitgangspunten hij in zijn coaching hanteert, hoe hij met coachees werkt en wat zijn specifieke en sterke en minder sterke kanten zijn.

Wij hebben veel plezier beleefd aan het bewerken van dit boek. Wij hopen dat het lezers en gebruikers inzicht verschaft en vooral dat velen door dit boek zich de methodiek van coachen eigen kunnen maken.

Voor mensen die beginnen met coachen, al coach zijn of overwegen het te worden, is dit boek zeer geschikt. Het kan ook gebruikt worden in coachingsopleidingen.

Marinka van Beek
Ineke Tijmes

I Wat is coaching?

Op de vraag wat coaching is, worden veel verschillende antwoorden gegeven. Dat maakt het niet gemakkelijk om te spreken over coaching en om als coach of coachee deel te nemen aan coaching. Want waar hebben we het over en wat doen we als we coachen of gecoacht worden? In dit hoofdstuk staan we stil bij de vraag wat coaching is, welke soorten coaching er zijn en wat naar onze mening het specifieke van coaching is.

We kennen vele voorbeelden waar mensen en organisaties van coaching gebruikmaken. Een nieuwe medewerker in een hulpverleningsorganisatie, een docente die haar lesgeven wil verbeteren, een leidinggevende die door drukte in het werk en tegenwind in het begeleiden van een veranderingsproces burn-out dreigt te raken.

Bij de nieuwe medewerker gaat het erom dat hij ondersteuning krijgt in het zich eigen maken van zijn nieuwe functie, dat hij groeit in zijn nieuwe rol en zijn kwaliteiten daarin ontwikkelt. De docente wil zicht krijgen op hoe zij precies lesgeeft. Wat belemmert haar om haar kwaliteiten goed te presenteren en hoe kan zij dat beter doen? De overwerkte leidinggevende wil inzien hoe het gekomen is dat hij over zijn eigen fysieke en mentale grenzen heen ging en hij wil bereiken dat hij goed voor zichzelf zorgt en goed in zijn werk presteert.

In de drie voorbeelden worden mensen begeleid. Wat maakt dat deze begeleiding coaching is? Wij spreken van coaching als in de doelen en de werkwijze het volgende centraal staat:

- het gaat om het methodisch ontwikkelen van iemands potentiële kwaliteiten, zodat hij zo goed mogelijk presteert;
- de focus is gericht op de persoon en op het realiseren van (organisatie) doelen;
- het leren en handelen worden bevorderd;
- het gaat om concrete resultaten in houding, kennis en vaardigheden, om competenties;
- er is een dialoog over plezier en problemen binnen het beroep;
- er wordt gewerkt aan en vanuit bewustzijn en verantwoordelijkheid van de coachee voor de eigen (werk)situatie;
- de methode wordt bewust en gedurende een bepaalde tijd doelgericht toegepast.

1.1 Waarom zetten organisaties coaching in?

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van een organisatie

Binnen organisaties is al sinds zo'n dertig jaar een ontwikkeling op gang dat medewerkers het belangrijkste kapitaal van de organisatie zijn, het zogenoemde humanresourcedenken. Als medewerkers hun werk goed en enthousiast doen, presteert de organisatie goed en maakt zij haar bestaansrecht waar. De persoon van de medewerker en zijn potentiële kwaliteiten spelen een belangrijke rol bij het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Het is dus zaak goed te zorgen voor de ontwikkeling van kwaliteiten van mensen.

Samenleving en organisaties zijn voortdurend in beweging

Binnen de samenleving en binnen organisaties verandert er veel. Nieuwe vragen en problemen die zich voordoen, vragen om nieuwe diensten en nieuwe antwoorden. Kennis veroudert snel. Het is van belang bij te blijven, liefst proactief te zijn, te anticiperen op ontwikkelingen en dus blijvend, levenslang, te leren. Problemen in de samenleving en in organisaties zijn veelal complex en kunnen niet vanuit klaarliggende concepten eenduidig opgelost worden. Organisaties en mensen bevinden zich in een complexe en dynamische context. Daarom is het van belang dat medewerkers leren