

Coachen met collega's

Praktijkboek individuele consultatie

Erik de Haan
Yvonne Burger

5e geheel herziene druk

2013 Van  Gorcum

© 2013, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 807, 810

ISBN folioboek 978 90 232 5096 8

ISBN ebook 978 90 232 5097 5

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle
Grafische verzorging: Imago Mediabuilders, Amersfoort
Uitgave en druk: Koninklijke van Gorcum, Assen

INHOUD

Voorwoord	IX
De tijd van coachen met collega's	IX
De opbouw van dit boek.....	XI
De auteurs als doorgeefluik.....	XII
Bij de herziene tweede druk.....	XIII
Bij de vrijwel ongewijzigde derde druk	XIII
Bij de herziene vijfde druk	XIII
Deel I Kader voor coaching	1
Introductie: over gesprekken die helpen	3
Hoofdstuk 1 Gesprekken met een ruim bereik	5
Wat verstaan we onder coaching?	5
Welke leervormen kunnen we bij coaching onderscheiden?	7
'Diepgang' van de coachinggesprekken.....	9
Rol en competentie van de coach.....	10
Hoofdstuk 2 Gespreksvoering op de vierkante millimeter	13
Venster op de coachee.....	13
Venster op de coach.....	21
Hoofdstuk 3 Opzet en inrichting van coachinggesprekken	27
a. Uitgangspunten	27
b. Het maken van een afspraak en de voorbereidingen.....	28
c. Begin van het gesprek.....	29
d. Vervolg van het gesprek en de kunst van het luisteren.....	30
e. Het coachingcontract.....	31
Hoofdstuk 4 Aangaan en beëindigen van de coachingrelatie	33
Aangaan van een coachingrelatie als thema van coaching.....	33
Afscheid nemen als thema van coaching.....	37
Deel II Aanpak van coaching	43
Introductie: over echtheid	45
Hoofdstuk 5 Historische wortels en overzicht van benaderingen	49
Historische wortels.....	49
Wortels in de persoonlijkheid van de coach.....	52

Hoofdstuk 6 Directieve coaching: structureren met een doel	55
Introductie: de coach aan het stuur.....	55
Doelgericht coachen: de GROW-methode.....	56
Positief coachen: de oplossingsgerichte methode.....	61
 Hoofdstuk 7 Counselende coaching: volgen van de coachee	69
Introductie: counseling als vorm van coaching.....	69
Carl Rogers over counseling.....	70
Technieken van de counselende coach.....	72
Aanpak van counseling.....	74
 Hoofdstuk 8 Analytische coaching: zoeken naar inzicht	77
Introductie: psychoanalyse en analytische coaching.....	77
Fenomenen.....	79
Aanpak van analytische coaching.....	84
 Hoofdstuk 9 Paradoxe coaching: judoën met defensies	91
Introductie: de lastige coachee.....	91
Dubbelzinnige boodschappen.....	92
Paradoxe coachingstechnieken.....	93
Twee varianten: ironisch en provocatief.....	96
 Hoofdstuk 10 Coachingmethodieken	101
a. De GROW-methode.....	102
b. De oplossingsgerichte methode.....	103
c. De counselingmethode.....	104
d. De analytische en organisatiecoachmethode.....	105
e. De laddermethode.....	106
f. De ironische methode.....	107
g. De paradoxale methode.....	108
 Hoofdstuk 11 Het kiezen van de juiste methodiek	111
Wat weten we over de effectiviteit van coaching?.....	112
a. Overzicht van het onderzoek naar de uitkomsten van coaching I: evaluatiestudies ofwel veldonderzoek.....	113
b. Overzicht van het onderzoek naar de uitkomsten van coaching II: inbouwen van onafhankelijke uitkomstvariabelen.....	113
c. Overzicht van het onderzoek naar de uitkomsten van coaching III: gebruik van controlegroepen.....	115
d. Overzicht van het onderzoek naar de uitkomsten van mentortrajecten.....	117
e. Overzicht van het onderzoek waarbij omstandigheden worden vergeleken.....	119
f. Uitstapje: onderzoek naar de uitkomsten van psychotherapie.....	122
g. Wat werkt voor wie?.....	124

Deel III Reflectie op coaching	131
Introductie: over eigenheid	133
Hoofdstuk 12 De competenties van de coach	135
a. De overtuigingen en waarden van de coach.....	136
b. De houding van de coach.....	137
c. De kennis van de coach.....	138
d. De strategische vaardigheden van de coach.....	139
e. De specifieke interventies van de coach.....	140
Hoofdstuk 13 Leren door coaching	149
a. Coaching en individuele leerstijlen.....	150
b. Coaching en individuele loopbanen.....	152
c. Doorverwijzen bij coaching.....	153
Hoofdstuk 14 De organisatiecoach	159
a. De psychodynamica van organisaties.....	159
b. De coach in de rol van coach.....	162
c. De coachee in de rol van coachee.....	163
d. De coachee in de rol van coachee én professional in de organisatie.....	164
Hoofdstuk 15 Grenzen aan coaching met collega's	169
a. Kenmerken van interne coaches.....	169
b. Voordelen van interne coaches.....	171
c. Beperkingen van interne coaches, dus voordelen van externe coaches.....	171
d. Beperkingen van externe coaches.....	173
e. Spelregels bij coachen met collega's	174
f. Toepassing: omgaan met ethische dilemma's.....	178
g. Korte voorbeelden van coachingdilemma's.....	180
h. Suggesties voor het omgaan met de dilemma's.....	183
Bijlage A Persoonlijk coachingprofiel	191
Bijlage B Verbatimoefening voor de coach	192
Bijlage C De glijdende schaal van 'sturen' en 'volgen'	194
Bijlage D Rogeriaans reflectieformulier	196
Bijlage E Vragenlijst coachgedrag - coachversie	197
Inleiding.....	197
Instructies.....	197
Beantwoorden van de vragen.....	198
Gebruik en betrouwbaarheid.....	201

<i>Bijlage F</i> Vragenlijst coachgedrag – coacheeversie.....	202
Inleiding voor de invuller.....	202
Instructies.....	202
Beantwoorden van de vragen.....	203
<i>Bijlage G</i> Voorbeeld van een coachingcontract.....	206
1. Doelen en werkwijze in coaching.....	206
2. Uitgangspunten bij coaching.....	206
3. Duur en plaats van de coaching.....	207
4. Kosten van de coaching en betalingsregeling.....	207
5. Evaluatie.....	207
<i>Bijlage H</i> Een adviseur in ontwikkeling.....	208
Beschrijving van een coachingtraject.....	208
<i>Bijlage I</i> Ervaringen met coaching via de telefoon.....	215
Literatuur	217
Register	225

VOORWOORD

DE TIJD VAN COACHEN MET COLLEGA'S

Een boek over coachen met collega's sluit uitstekend aan bij de tijdgeest. Want inhoud en rol van 'werken' zijn de laatste decennia in westerse landen welhaast revolutionair veranderd. Waar je werkt is allang niet meer voorspelbaar vanuit familieachtergrond en aanleg. Wat je doet verandert bijna maandelijks, al is het maar door nieuwe technieken op gebied van informatie- en communicatietechnologie. Wat je van werken verwacht is niet langer eenduidig: de tijd dat werk stond voor 'broodwinning' hebben de meesten van ons allang achter zich gelaten. Werk dient nu voor andere 'broodwinningen', voor de bevrediging van overstijgende en meer individuele behoeftes (Maslow, 1962), zoals erkenning, invloed, zelfexpressie en zelfontplooiing. Om die reden verwacht je steeds meer van je werk en je werk verwacht ook steeds meer van jou. Werk wordt langzaam spannender en interessanter. Je kunt jezelf steeds minder verschuilen achter een unieke expertise of achter repetitieve handelingen – steeds vaker moet je voor elke klus of voor elke klant opnieuw een passende oplossing vinden en moet je daarbij persoonlijker kanten van jezelf laten zien en 'werkzaam' maken. 'Werk' groeit dan dichterbij naar 'school' toe – in twee betekenissen:

- De gangbare betekenis van school: opleidingsplek, educatiecentrum, leeromgeving, 'studiehuis'. Waar je naartoe gaat om jezelf te ontwikkelen en te ontplooien.
- De oorspronkelijke, Griekse betekenis van *scholè*: vrije tijd, rust, liefhebberij en, paradoxaal genoeg: ledigheid, otium. Waar je naartoe gaat om tot jezelf te komen, te reflecteren en om bezig te zijn met voor jou echt wezenlijke dingen.

De afbeelding op de omslag is gekozen als herinnering aan die Atheense beschaving waarin 'school' nog gelijk stond aan 'liefhebberij' en waarin individuele begeleiding, om niet te spreken van 'coaching' van machthebbers en *high potentials*, tot grote bloei kwam. Het is een foto van de entree van de tempel van Athena Aphaia (de 'onzichtbare'), een tempel gebouwd aan het einde van de zesde eeuw vóór onze jaartelling, op het eiland Egina. Voor ons representeren de twee zuilen de twee fundamenten onder een coachinggesprek: coach en coachee. De foto drukt bovendien voor ons uit hoe deze zuilen in coaching elk vergezeld gaan van een 'alter ego' of 'beschermengel' (in het oude Grieks: *daimonion*), een soort 'interne coach' die intuïties en ideeën influistert.

Het is niet verbazend dat steeds meer mensen de behoefte voelen aan een vrijplaats om over hun werk te reflecteren en dat professionals steeds hogere eisen stellen aan zo'n vrijplaats. Zij zoeken een *goed gesprek*, een gesprek dat hen helpt om dingen op een rij te zetten en beter te begrijpen, om de verbinding

tussen henzelf en hun context te versterken en om dingen een volgende keer anders en beter aan te pakken. Zoals bij de Grieken Plato de dialoog tot kunst verhief, zo gaat het er voor veel moderne professionals om deze 'goede gesprekken' tot kunst te verheffen.

Zo zijn wij gekomen tot *Coachen met collega's*, als vervolg op *Leren met collega's* (De Haan, 2001). Waarmee we geen functioneer-, plan- of afreageergesprekken bedoelen. Coachen met collega's gaat voor ons veel verder:

- een coachingrelatie opbouwen en zo sterk maken dat gezegd kan worden waar het werkelijk om gaat;
- aandacht schenken aan de verbinding tussen werkvragen en de persoon van de collega;
- radicaal verschillende werkvormen overwegen en hun bijdrage afstemmen op collega, vraag en context;
- bewust zijn van je eigen kracht, valkuilen en voorkeursaanpak – en weten vanuit welke aannames je coacht;
- de grenzen van je effectiviteit als coach onderzoeken en bespreken;
- dit zoeken en verkennen zélf ook tot onderdeel van helpende gesprekken maken.

Want is het niet door helpende gesprekken met collega-professionals, hoe moet je dan 'professioneel' blijven, waarvan moet je als professional dan nog leren? Door de opleidingen en cursussen die je allemaal al voltooid hebt? Uit leerboeken die zowat achterhaald zijn wanneer ze op de planken komen? Van klanten en opdrachtgevers die zelf ook steeds minder goed weten welke vragen ze aan je willen stellen?

Voor ons is coaching tegelijk de makkelijkste en ingewikkeldste vorm van leren met collega's. Makkelijk: na tien minuten bladeren kan iedereen de meest basale en niettemin effectieve methodieken toepassen (zie de technieken in hoofdstuk 6). Én moeilijk: in de kleine ruimte van het tweegesprek kan elke bijdrage, zelfs elke gezichtsuitdrukking of kleine variatie in aandacht, het gesprek een volstrekt andere richting op sturen. Coaching is dan als biljarten op de vierkante millimeter.

Voor ons is *coachen* een activiteit die past bij school in de dubbele betekenis, dus zowel bij de leeromgeving als bij de liefhebberij. De liefhebberij is voor ons gelegen in een speelse manier om met dramatische vragen om te gaan en, omgekeerd, in een serieuze manier om met fantasie en spel om te gaan. De leeromgeving blijkt uit het feit dat coachen, boven talloze andere manieren om jezelf te ontwikkelen als professional, als voordelen heeft dat je het met en door collega's – van binnen of buiten de organisatie – kunt organiseren, dat het dicht bij de eigen werkplek kan plaatsvinden en dat het de 'broodnodige' rust en concentratie verschaft.

DE OPBOUW VAN DIT BOEK

Dit boek bestaat uit drie delen:

- 1 Het eerste deel, *Kader voor coaching*, is een beknopte introductie tot coaching, waarin we een aantal kernbegrippen belichten ('Waar hebben we het over?').
- 2 Het tweede deel, *Aanpak van coaching*, gaat nader in op een aantal coaching-benaderingen en maakt een verbinding met de hoofdstromen uit het psychotherapeutisch denken ('Hoe pak je het aan?').
- 3 Het derde deel, *Reflectie op coaching*, belicht een aantal competenties van de coach en reflecteert op de context waarbinnen coaching veelal plaatsvindt ('Wie coacht waar?').

Het schrijven aan dit boek was voor ons een waardevol leerproces, waar veel coaching onderling aan te pas is gekomen. Nu het schrijven achter de rug is, zien we dat veel van onze stokpaardjes een plaats hebben gevonden. Het eindresultaat

- is integratief, dus respecteert de keuzevrijheid van de lezer;
- vertrekt vanuit de eigen coachingpraktijk van de lezer en nodigt uit om vanuit meervoudige perspectieven daar een eigen aanpak voor te ontwikkelen;
- bevat zowel concrete checklists en hulpmiddelen als verwijzingen naar achterliggende theorie en onderzoek;
- beschrijft toepasbare methodieken en specifieke coachingstijlen klaar voor gebruik;
- geeft op veel plaatsen voorbeelden uit onze eigen ervaring met het coachen van zeer uiteenlopende coachees. Het langste voorbeeld staat in Bijlage F: een volledig coachingtraject met een interne adviseur.

Naast het volledige leeswerk van kaft tot kaft, dat wij uiteraard van harte aanbevelen, zijn er andere wegen die de lezer kan volgen door dit boek:

- *De lezer die op een beknopte manier wil kennismaken met het vak coaching en op zoek is naar aanscherping van de eigen competenties en vaardigheden als coach in arbeidsorganisaties*, kan kiezen voor de route langs hoofdstukken 1 (definities van coaching, mentoring, supervisie, enzovoort), 3 (condities voor coaching), 4 (opbouw van coachingrelaties), 12 (competenties van de coach) en 14 (organisatiecoaching).
- *De lezer die de eigen praktijk als meer ervaren coach wil verdiepen en verbreden*, kan kiezen voor de route langs verschillende benaderingen, toepassingen en spelregels, dus hoofdstukken 2 (gelaagde communicatie tijdens coaching), 5, 6, 7, 8, 9, 10 en 11 (verschillende coachingbenaderingen en het kiezen van de juiste benadering) en 15 (grenzen aan coaching, intern en extern).
- *De lezer die de coachingfunctie in de eigen organisatie verder wil vormgeven en wil kijken naar verschillende varianten en de keuze tussen interne of externe coaching*, kan kiezen voor de route langs hoofdstukken 1 (ver-

schillen tussen coaching, counseling, mentoring en supervisie), 5 (verschillende benaderingen), 11 (keuzes tussen verschillende benaderingen), 13 (impact van coaching op verschillende leerstijlen en professionele loopbanen) en 15 (grenzen aan coaching, intern en extern).

DE AUTEURS ALS DOORGEEFBUK

Wie zijn de auteurs van dit praktijkboek over coachen met collega's? Bedenkers van coachingmethodieken, vernieuwers van het werkveld, coaches met een bijzondere staat van dienst? Dat valt wel mee. De auteurs van dit boek voelen zich vooral redacteuren van door anderen geleverd werk, 'doorgeefbussen' van methodes en vakken die veelal zo oud¹ zijn als het vak coachen zelf. Alle coachingbenaderingen in dit boek, behalve misschien de *ironische methode* die we zelf ontwikkeld hebben (zie hoofdstuk 9), genieten al een lange traditie. Onze eigen bijdrage bestaat eruit dat we deze benaderingen in simpele methodieken hebben vertaald. We geven op zo veel mogelijk plaatsen bronvermeldingen naar auteurs die de betreffende concepten en methodes wél bedacht hebben.

Wel waren we tijdens het schrijven aan dit boek zelf zeer actief in het leren over coaching, door het veel te doen, erover te lezen en door er samen met anderen seminars over te organiseren. We willen graag de collega's bedanken die dit mogelijk gemaakt hebben:

- Sioo en De Baak voor de ruime gelegenheid die deze opleidingsinstituten ons hebben geboden om het materiaal van dit boek te ontwikkelen ten behoeve van deelnemers aan coachingleergangen. Erik is sinds 2001 actief als ontwikkelaar en co-trainer van de tweede module van het programma *De professional als coach* bij De Baak en Yvonne en Erik hebben samen vanaf 2002 de professionaliseringsmodule *Coaching!* bij Sioo ontworpen en gefaciliteerd. Beide programma's vinden al enkele jaren tweemaal per jaar plaats onder grote belangstelling. Graag bedanken we meer persoonlijk Debbie Molhuizen en Tamara van Duin (De Baak) en Marguerithe de Man (Sioo), die de leiding over deze programma's op zich hebben genomen.
- Ina Smith en Bill Critchley van Ashridge Consulting en Charlotte Sills van het Metanoia Institute voor alle 'mentoring' bij het toepassen van vele ideeën uit dit boek in de Ashridge opleiding *Coaching for Organisation Consultants* en voor de gelegenheid om bij het examineren en accrediteren van coaches te werken met verbatimverslagen (zie Bijlage B).
- Sarah Beart van Ashridge Consulting voor haar idee om de methode van de inferentieladder toe te passen binnen analytische coaching. Wij hebben daar nu zelf ook ervaring mee opgedaan en de benadering heeft een plaats gevonden in hoofdstuk 8 (zie ook de *laddermethode* in hoofdstuk 10).

1 Of eigenlijk in vergelijking met veel andere vakken: jong. Coachen – of individuele consultatie, mentoring, supervisie – is pas in de tweede helft van de twintigste eeuw echt een vak geworden.

- Lorraine Oliver van Ashridge's Virtual Learning Resource Centre voor haar geduld in het zoeken naar kwantitatieve, 'outcome research'-artikelen over coaching, dus naar een speld in de spreekwoordelijke hooiberg, waar zij wonderwel in is geslaagd.
- Onze Canadees-Nederlandse collega Nico Swaan voor talloze gedetailleerde suggesties voor de Engelse vertaling (verschijnt later dit jaar bij Palgrave Macmillan), suggesties die ons op vele punten ook de Nederlandse tekst deden herzien.
- Aartjan van Pelt en Saskia Cortlever-Keus voor hun waardevolle feedback na het lezen van het manuscript en waardevol commentaar zoals op het gebruik van hulpwerkwoorden, aanspreekvormen en andere taaleigenaardigheden.
- Selma van Vemde voor het vermogen om coaching in al haar verschijningsvormen – en meer! – tot leven te brengen in pakkende illustraties.

BIJ DE HERZIENE TWEEDE DRUK

De belangrijkste aanvullingen zijn een vertaling van de Vragenlijst Coachgedrag die we al vele jaren toepassen in coachopleidingen (Bijlage E) en – mede op verzoek van vele lezers – een achttal nieuwe praktijkvoorbeelden, waaronder het verslag van een volledig coachingstraject in Bijlage H. We hebben de verleiding weerstaan om nieuwe hoofdstukken te schrijven. Het is in onze ogen juist de compacte structuur van dit boek dat het zo bruikbaar maakt als gids en handboek voor de praktijkbeoefenaar. Bovendien heeft Erik met *Relationele Coaching* (2007) al een uitgebreid vervolg op dit boek geschreven.

BIJ DE VRIJWEL ONGEWIJZIGDE DERDE DRUK

Het lijkt erop dat wat we aan het begin van dit Voorwoord zeiden over de tijdgeest, goed gereflecteerd wordt in de afname van dit boek. Deed de eerste druk er nog drie jaar over om zijn weg naar de lezer te vinden, de tweede druk blijkt tot onze verrassing al na één jaar uitverkocht. Coaching is meer dan een trend. Coaching is niets minder dan een culturele revolutie op het snijvlak van persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. En daar is dit boek niet alleen een uiting van, maar steeds meer ook een inspiratie toe. Wij hebben ditmaal slechts enkele details veranderd en één voetnoot toegevoegd, en wel op bladzijde 81.

BIJ DE HERZIENE VIJFDE DRUK

Het boek is weer eens helemaal onderhanden genomen en aangepast aan de eisen van deze tijd. Het kwantitatieve onderzoek binnen coaching, dat dit jaar precies twintig jaar geleden begonnen is, heeft de laatste jaren een hoge vlucht genomen. In Hoofdstuk 11 kunnen we daarom nu meer uitgebreid verslag

doen van dit onderzoek en van wat we er als coaches nu al van kunnen leren. Ook wordt alom ingezien hoe belangrijk een gezond en betrouwbaar ethisch bewustzijn is voor de (interne en externe) coach. Vandaar dat we de 'spelregels' bij het coachen met collega's' in hoofdstuk 15 nu hebben vervangen door een formele ethische gedragscode, namelijk die van de Ashridge Business School, die we zelf mede hebben vormgegeven. Bovendien geven we in dat hoofdstuk nu tien voorbeelden van ethische dilemma's zoals we die in de praktijk zijn tegengekomen, vergezeld van onze beste inzichten en suggesties.

We hebben ook drie bijlages toegevoegd: Bijlage F is de 'coachee' versie van de coachingstijlen vragenlijst uit Bijlage E, om het makkelijker te maken feedback te vergaren van je eigen coachees. Bijlage G is een voorbeeld van een coachingcontract. En Bijlage I ten slotte geeft een introductie tot het geheel eigentijdse 'telefonisch coachen' waar we erg positief over zijn.

We hopen dat met deze vernieuwingen en bijstellingen het boek weer een tijd meegaat als modern handboek voor dit boeiende vak.

Dit boek is opgedragen aan onze eigen coaches met wie we zoveel geleerd hebben, Erik met Ric Oostburg, Gerard Wijers en Anton Obholzer en Yvonne met Gérard Vreman, Hanneke Elink Schuurman, en niet in de laatste plaats Peter Janssen.

Contactinformatie:

Postgraduate opleiding executive coaching: www.feweb.vu.nl/executive-coaching

Erik de Haan: erik.dehaan@Ashridge.org.uk www.ashridge.org.uk/erikdehaan

Yvonne Burger: info@yvonneburger.nl www.yvonneburger.nl

DEEL I
KADER VOOR COACHING

INTRODUCTIE:

OVER GESPREKKEN DIE HELPEN

We hebben allemaal ervaring met gesprekken die helpen. Gesprekken waarin we ons hart kunnen uitstorten, waarin we ons echt begrepen voelen, waarin dingen ons duidelijker worden, of waarin we onszelf kunnen horen denken. Het zijn gesprekken waarin we moed vatten om moeilijke vragen onder ogen te zien en gesprekken die ons vervullen van dankbaarheid tegenover degene waarmee we gesproken hebben, terwijl die toch vaak niet veel meer gedaan heeft dan luisteren en een openhartige mening geven. Het zijn gesprekken waarin we zelf centraal mogen staan en waarin we hardop kunnen stilstaan bij wat ons het meest bezighoudt. Dergelijke helpende gesprekken hebben bepaalde eigenschappen gemeen, die we in dit deel willen opsporen en formaliseren. Als illustratie van hoe gesprekken-die-helpen eruit zien en hoe dergelijke gesprekken kunnen ontstaan, vormt dit eerste deel voor ons een kort maar tamelijk volledig overzicht van coaching.

Het eerste deel bestaat uit vier hoofdstukken die twee aan twee met elkaar samenhangen:

1	2
Het eerste hoofdstuk geeft een schets van de <i>breedte</i> van coaching, voor wat betreft het type vraagstelling en de bijbehorende coachrol: mentors, supervisors, adviseurs, interne én externe collega's. We geven een eerste indicatie van grenzen aan coaching en van belangrijke competenties van de coach, thema's die in hoofdstuk 12 en 15 uitgebreider terugkomen.	Het tweede hoofdstuk geeft een schets van de <i>rijkdom</i> van coaching: rijkdom in de subtiliteit van de communicatie en rijkdom in de vele verstrengelingen en verwijzingen binnen wat gezegd wordt. We geven een venster op de inbreng van de coachee, lopend van verbale, expliciete gespreksinbreng, langs impliciete en non-verbale inbreng, naar wat de coachee minder bewust is. We geven ook een venster op de inbreng van de coach, een inbreng die loopt van explorerend naar suggererend en van ondersteunend naar confronterend.

3	4
<p>Het derde hoofdstuk laat zien welke <i>uiterlijke randvoorwaarden</i> van belang zijn voor soepel verlopende coachinggesprekken, door in chronologische volgorde te schetsen welke afstemming coach en coachee samen doormaken. Daarbij geven we een overzicht van uitgangspunten voor coaching, van voorbereiding en gespreksinrichting tot aan ingrediënten van coachingcontracten.</p>	<p>Het vierde hoofdstuk laat zien welke <i>innerlijke betrokkenheid</i> van belang is voor de ontwikkeling van een coachingrelatie, door in chronologische volgorde te schetsen hoe de relatie tussen coach en coachee zich kan ontwikkelen. Dit levert een checklist op voor de intake van een nieuwe coachee, een overzicht van verschillende relatievormen tijdens coaching en een opsomming van aandachtspunten voor evaluatie van coaching.</p>

We trachten in dit deel dus op een overzichtelijke manier in kaart te brengen hoe een cyclus van helpende gesprekken vormgegeven kan worden en wat daarin de meest opvallende gebeurtenissen en ingrediënten zijn. We schrijven hier in principe voor *elke* coach en *elke* coachee, dus als het gaat om interventies en benaderingen is dit eerste deel nog wat algemeen en ongericht. We hopen later in delen II en III voldoende differentiëring en verdieping aan te brengen om de lezer zich meer thuis te laten voelen als een *unieke* coach of coachee.

HOOFDSTUK 1

GESPREKKEN MET EEN RUIJ BEREIK

WAT VERSTAAN WE ONDER COACHING?

Coachen is een manier van werkgerelateerd leren waarbij vooral in tweegesprekken wordt gewerkt. Er is een rolonderscheid tussen de twee collega's in het coachinggesprek. De coach is gericht op het faciliteren van het leer- en ontwikkelproces van de coachee. Dus de coach zorgt er vooral voor dat de coachee zelf voor zichzelf zorgt. De coach kan een meer ervaren collega zijn, of een externe professional met dezelfde expertise als de coachee, of een externe adviseur die vooral ervaren is in 'coaching van professionals' en niet actief is (geweest) in het expertiseveld van de coachee. Coaching door de eigen leidinggevende ('coachend leidinggeven') is meestal niet zuiver op leren gericht, zoals in de definitie hierboven, gezien het beoordelende karakter van de leidinggevende relatie. Over het algemeen wordt onder 'coachend leidinggeven' verstaan: het toepassen van coachingstechnieken bij het leidinggeven.

Coaching heeft tot doel de professionaliteit van de coachee te vergroten door de eigen relatie tot bepaalde ervaringen en vraagstukken te bespreken. De bedoeling van de coach is om bij de coachee reflectie te stimuleren, potentiële kwaliteiten vrij te maken en obstakels voor verdere ontwikkeling te overwinnen of weg te nemen. Het gaat daarbij om zaken als

- hoe de coachee met anderen samenwerkt;
- hoe de coachee optreedt in specifieke situaties, zoals rondom leidinggeven;
- onderhandelen, adviseren of invloed uitoefenen;
- hoe de coachee omgaat met lastige situaties, zoals met collega's en klanten;
- hoe de coachee tot oordeels- en besluitvorming komt.

Deze onderwerpen zijn niet alleen gekoppeld aan de vakinhoud, maar ook aan de persoon en de kennis en vaardigheden waarover zij beschikt², haar manier van handelen, oordelen, enzovoort. Dat maakt coaching geschikt voor vele verschillende professionele rollen.

Het coachingproces bestaat uit de volgende stappen (zie ook hoofdstuk 3):

- 1 intake en 'leercontract' met bespreking van doelstelling, aantal sessies, variatie van leervormen;
- 2 vaststellen van tijdstip, agenda en plaats van de bijeenkomsten;
- 3 een aantal (vaak tussen 5 en 20) coachinggesprekken;
- 4 evaluatie van de opbrengsten van coaching.

² Zoals we in het boek *Leren met collega's* overal voor de mannelijke vorm kozen, hanteren we in dit boek overal de vrouwelijke vorm, ten behoeve van het leesgemak.

Intake en evaluatie vinden vaak plaats in samenspraak met collega's van de coachee, of met de leidinggevende van de coachee.

Tijdens het coachinggesprek brengt de coachee vragen naar voren gerelateerd aan recente ervaringen, bijvoorbeeld ervaringen en vragen rond

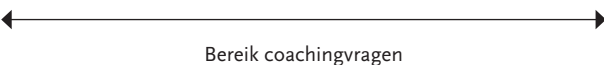
- het leidinggeven aan professionals;
- het opstellen en beoordelen van offertes;
- het onderhouden van de relatie met klanten, opdrachtgevers, of medewerkers;
- afgewezen offertes;
- interne evaluatie van geleverde diensten per klant;
- externe evaluatie: effectmeting van klanttevredenheid;
- het adviseren van klanten en opdrachtgevers;
- het hanteren van verschillen van mening met klanten en opdrachtgevers.

Waar het bij coaching dus vooral om gaat, is dat een professional de kans krijgt met behulp van haar coach te reflecteren op het eigen handelen en denken.

Kenmerkend voor coaching is dat praktijkvragen van de desbetreffende professional altijd het uitgangspunt zijn. De gesprekken zijn geen therapiegesprekken waar je diep op de eigen of andermans persoonlijkheid ingaat. Wel is het goed om aandacht te hebben voor de wijze waarop degene die een vraagstuk inbrengt zelf dat vraagstuk hanteert en om na te gaan in hoeverre er elementen in het gedrag zijn die het vraagstuk veroorzaken of in stand houden. Het gesprek kan zich dus richten op het persoonlijk functioneren, maar altijd in de context van de werkpraktijk.

De gesprekken beslaan dus een vergelijkbaar gebied als intercollegiale consultatie (vergelijk hoofdstuk 2 van *Leren met collega's*):

1	2	3
Vragen waarbij de inhoud en vakkennis centraal staan, waarbij het erom gaat deze in specifieke, lastige situaties toe te passen.	Vragen waarbij een inhoudelijke component aanwezig is, maar waarbij de wijze waarop de coachee handelt en met de inhoud omgaat belangrijk is.	Vragen waarbij vooral persoonlijke eigenschappen van de coachee centraal staan.



 ←—————→
 Bereik coachingvragen

- a Vragen waarbij de inhoud centraal staat, hebben vaak betrekking op onverwachte ervaringen, zoals bij het opstellen van offertes of bij het uitbrengen van een advies. Het gaat daarbij vaak om 'wat'-vragen: "Wát zou je in zo'n geval kunnen doen?".
- b Vragen waarbij het handelen van de vraagsteller en de wijze waarop zij haar vraag hanteert centraal staan, hebben vaak een 'hoe'-karakter: "Wil jij als coach mij ondersteunen bij de vraag hoe ik dit kan doen of aanpakken?".

- c Vragen waarbij de vraagsteller zelf centraal staat krijgen vaak weer het karakter van 'wat'-vragen: "Wat zijn opdrachten die bij mij passen?", "Wat leidt er bij mij toe dat ik hier telkens tegenaan loop?". Omdat het hier meer persoonlijke 'wat'-vragen zijn, kunnen we ze ook als 'wie'-vragen stellen, van het type "Wie ben ik als persoon en wat is het werk dat daarbij past?".

Doordat er een persoonlijke component aanwezig is, is het belangrijk dat de coachee zich bewust wordt van haar optreden en daarvoor alternatieven overweegt. Haar coach helpt haar daarbij, in eerste instantie vooral door het probleem te verhelderen. De coach heeft dus een adviserende rol en beoogt de coachee te ondersteunen bij de eigen aanpak van haar vraag of probleem.

WELKE LEERVORMEN KUNNEN WE BIJ COACHING ONDERSCHIEDEN?

Coaching is een containerbegrip³. Een veelheid aan soorten begeleiding, mentoring⁴ en supervisie zijn te onderscheiden. De overeenkomst tussen deze begelei-

3 Om precies te zijn: coaching is tegelijk een containerbegrip en een *containmentbegrip*. Coaching biedt ruimte en containment aan de meest omvattende leervragen en benaderingen. Wij zien coach en coachee als de 'container' en 'contained' van een dyadische relatie (zie hoofdstuk 8 en Bion, 1963).

4 Voor het onderscheid tussen een *mentor* en een *coach* is het interessant om terug te gaan naar de oorspronkelijke betekenis van beide woorden:

- *Mentor* wordt in de *Odyssee* van Homerus geïntroduceerd als een oude huisvriend van de familie. De godin Pallas Athena maakt van zijn gestalte gebruik als een vermomming, om de zoon van Odysseus, Telemachos, te helpen zijn vader terug te vinden. Zowel Mentor als Athena hebben grote ervaring en kennis van de situatie, en helpen Telemachos met raad en daad. Een typisch voorbeeld van Mentors coachingstijl vinden we in Zang 22: "Kom, mijn oude vriend, stel je hier naast mij op, kijk naar mijn voorbeeld, en volg het" (Homeros, 8^e eeuw voor onze jaartelling). Het is overigens verbluffend hoeveel inzicht ons de *Odyssee*, een van de oudste boeken in de westerse literatuur, geeft in zoiets moderns als 'mentoring'!
- *Coach* daarentegen vinden we in het Engelse woordenboek als een 'koets die gewaardeerde personen brengt van waar zij waren naar waar zij willen zijn'. De coach is dus een voertuig, een middel om te komen van A naar B, maar niet iemand die ervaring of kennis inbrengt en aanwijzingen geeft. Dat is voor ons het belangrijkste verschil tussen een mentor en een coach: de één een meer ervaren professional die eigen expertise inbrengt en de ander een instrument voor het leren van de coachee maar zelf niet noodzakelijk bekend met of ervaren in het werk van de coachee. Het is verder interessant dat het woord 'coach' een leenwoord is uit het Hongaars, afgeleid van de plaatsnaam Kocs, waar in de 15^e eeuw bijzondere koetsen werden gemaakt. Voor ons symboliseert de historie van het woord de geleidelijke accentverschuiving van ambachtelijke naar industriële naar kennisintensieve productie.

In dit boek gaan we er verder van uit dat mentoring een bijzondere vorm van coaching is. We schrijven dus nergens specifiek over mentoring, behalve in hoofdstuk 11 waar we het onderzoek van Ragins, Cotton & Miller (2000) aanhalen, dat speciale betrekking heeft op de mentorrelatie.

dingsvormen is dat het gaat om een relatie van een coachee en een coach ('één op één') en dat die relatie is gericht op het leren van de coachee in haar werk. We geven in de tabel een schematisch overzicht van een aantal vormen van individuele begeleiding, waarbij we benadrukken dat dezelfde termen vaak op verschillende plaatsen net iets anders gedefiniëerd worden (vergelijk Schwirtz, 1997).

	Doel	Doelgroep	Kwalificatie coach	Onderwerp	Vorm	Diepte 1-10
Coachend leiding geven	Professionalisering	Medewerkers	Coach is vaak tegelijk ook leidinggevende	Specifieke werkgerelateerde vragen	Meest informeel, tijdens voortgangsgesprekken	1-4
Individuele training / Training on the job	Versterking van vaardigheden	Iedereen	Inhoudelijke expertise Trainings-expertise	Gedrag en inzicht	Oefenen, kennis overdracht en feedback. Beperkt aantal sessies	2-5
Mentoring	Begeleid leren door te doen Action learning	Iedereen	Inhoudelijke expertise	Gedrag en inzicht	Observeren, feedback. Oefenen op werkplek	4-7
Individuele advisering	Ondersteuning bij probleemoplossing	Managers	Expertise als adviseur Management ervaring	Werk in relatie tot de persoon	Verdiepen in context (lezen, observeren)	3-7
Individuele consultatie / Supervisie	Professionalisering Versterking van kennis, houding en vaardigheden	Professionals Coaches (bij supervisie)	Rijpe professional	Persoon in relatie tot het werk	Gesprekken afzonderlijk ('strippenkaart model')	5-8
Counseling	Persoonlijke ontwikkeling Vergroting van inzicht	Iedereen	Psychologische expertise	Persoon in het werk	Vooraf afspraak over aantal gesprekken (minimaal 5)	7-10

Verschillende vormen van individuele begeleiding



De coach staat tot je beschikking.

Uit het schema blijkt een onderscheid in vormen naar doel, doelgroep, onderwerp, werkvorm, kwalificatie van de coach en interventiediepte. Het laatste onderscheid, interventiediepte (vergelijk hoofdstuk 2 van *Leren met collega's*), is een belangrijk punt in persoonlijke begeleiding. Het betreft hier de mate waarin persoonlijke eigenschappen en gedrag van de coachee onderdeel zijn van het leerproces.

'DIEPGANG' VAN DE COACHINGGESPREKKEN

In het algemeen is er een relatie tussen degene die een bepaald probleem heeft en de aard van het probleem. Zo kan een bepaalde kwestie voor de één heel lastig zijn, terwijl een ander de kwestie niet eens opmerkt of heel laconiek kan afdoen. De mate waarin een probleem ons raakt, onzeker maakt, slapeloze nachten bezorgt of intrigeert, zegt natuurlijk iets over het probleem, maar zegt ook iets over de waarnemer en eigenaar van dat probleem. Wij onderscheiden de volgende mogelijkheden:

- 1 Sommige problemen zijn 'objectief' of technisch van aard. Als iemand moeite heeft met bepaalde softwarepakketten kan dat te maken hebben met weerstand tegen informatietechnologie, maar ook gewoon met onvoldoende kennis of vaardigheid. Soms is er dus gewoon behoefte aan ken-

nis of het aanleren van een bepaalde vaardigheid. Hier kan *expertadvies* een uitkomst bieden.

- 2 Soms helpt het leveren van kennis of het aanleren van gedrag echter onvoldoende. Dan zijn er patronen of onderstromen die ertoe leiden dat misschien dit concrete probleem wordt opgelost, maar dat hetzelfde probleem (al dan niet in een andere gedaante) de volgende dag weer de kop opsteekt. Bij zulke patronen is het belangrijk dat niet het incident, maar de werkcontext en het patroon dat het incident veroorzaakt aan de orde wordt gesteld. Dat is niet altijd gemakkelijk, omdat kenmerk van zo'n patroon vaak is dat het patroon door de betrokkene zelf niet onderkend wordt. Veel mensen hebben de neiging de problemen van zich af te definiëren: "Het komt niet door mij, maar door mijn werkomstandigheden of mijn collega's". Hier kan *coaching* een uitkomst bieden.
- 3 Soms zijn vragen en problemen zo persoonlijk dat een goede bespreking in de context van werkomstandigheden en ervaringen op het werk onvoldoende is. Bepaalde persoonlijke grenzen en (on)mogelijkheden bepalen de problemen en vragen op het werk. Kenmerk van de vraagstelling is dat zij evenzeer privé als op het werk wordt ondervonden. Hier kan *therapie* een uitkomst bieden.

In coaching zijn allerlei verschillende niveaus van diepgang tegelijk aanwezig – zie ook het volgende hoofdstuk. Dan gaat het om het inhoudelijke vraagstuk en de aanpak daarvan, maar ook om de patronen en onderstromen die dergelijke vraagstukken mede veroorzaken. De coach kan vaak kiezen op welk van deze niveaus zij door wil vragen of zelf een bijdrage wil doen. Door die keuze bepaalt de coach in hoge mate het vervolg van het gesprek. Achteraf blijkt dus vaak het belang om de 'juiste' interventiediepte te kiezen.

Een vaak gehanteerd overzicht van interventiediepten ziet u op pagina 11.

ROL EN COMPETENTIE VAN DE COACH

Uit het bovenstaande blijkt dat afhankelijk van de gekozen accenten andere eisen zijn te stellen aan de coach. Een 'allround' coach heeft zicht op de belangrijkste principes van organisatie-, verander- en interventiekunde en van klinische psychologie. Als de diepgang groter wordt, gaat de coach bovendien meer af op haar intuïtie, psychologisch inzicht en ervaring en 'schaduwcoaching' door een andere coach of een intercollegiale consultatiegroep. Die stellen haar in staat patronen en mentale modellen te herkennen, zowel patronen in de processen die de coachee beschrijft als patronen die zich in de bijeenkomsten tussen coachee en coach voordoen. Het aan de orde stellen van die patronen kan belangrijke inzichten opleveren.

In grote lijnen is een coach in staat om aan te sluiten bij de vraagstelling van de coachee en de coachee te ondersteunen bij het vinden van een oplossing of een aanpak, door:

- de coachee te prikkelen tot nieuwe perspectieven op de eigen vraagstelling;
- relaties tussen de vraagstelling en de organisatiecontext te onderzoeken;
- de eigen interactie met de coachee als het ware van buitenaf te beschouwen;
- de vraagstelling van de coachee te relateren aan datgene wat tijdens het coachinggesprek gebeurt en deze relatie in te brengen in het gesprek met de coachee;
- en desgevraagd een transparant verslag te geven van het eigen handelen.

Het bereik van coaching		
Type vragen	Interventiediepte	Begeleidings vormen
Procedurevragen, kennisvragen, technische vragen.	Oppervlakte-interventies	Expertadvies
Vragen over werkwijze, omgaan met tijd, resultaatgerichtheid...	1	door ervaren collega's
Vragen rond overlegvormen en werkrelaties met anderen	5	Coaching
Vragen rond gevoelens en percepties ten opzichte van anderen (interpersoonlijk)	10	door professionele coaches
Vragen rond persoonlijke drijfveren en blokkades (intrapersoonlijk)	Diepte-interventies	Therapie

In deel III gaan we verder in op de competenties die van een coach verwacht mogen worden en de wijze waarop de coach deze verschillende competenties inzet.

Samenvatting

Coaching is een manier van werkgerelateerd leren waarbij vooral in tweegesprekken wordt gewerkt.

Coaching heeft tot *doel* de professionaliteit van de coachee te vergroten door de eigen relatie tot bepaalde ervaringen en vraagstukken te bespreken.

Het *bereik* van coaching is vrij ruim:

- coachend leidinggeven over aanpak, procedures, resultaten;
- training-on-the-job over aanpak en gedrag;
- mentoring of supervisie over aanpak, overlegvormen en werkrelaties;
- individuele consultatie over de persoon in relatie tot werk;
- counseling over de persoon in het werk.

Coaching bevindt zich daarmee tussen *expertadvisering* en *therapie*, op verschillende interventiediepten.

Competenties van coaches bestaan in hoofdlijnen uit:

- luistervaardigheid: aansluiten bij de vraagstelling van de coachee;
- interventiekunde: de coachee prikkelen tot nieuwe perspectieven en oplossingen;
- organisatiekunde: relaties tussen vraagstelling en organisatiecontext blootleggen;
- psychologisch inzicht: de interactie van de coachee in het gesprek onderzoeken en inbrengen.

BIJLAGE A

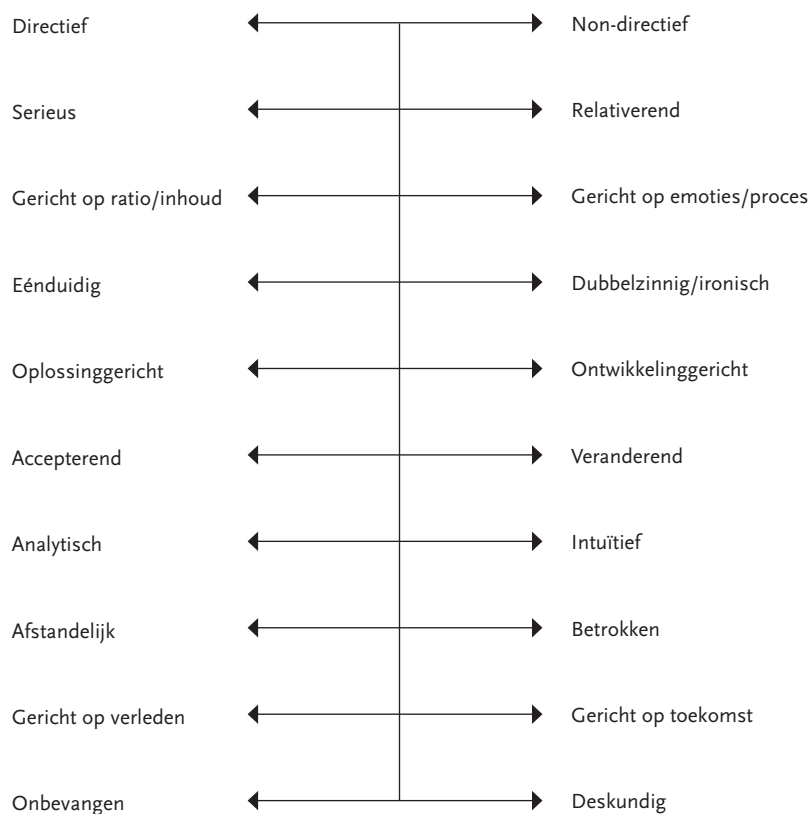
PERSOONLIJK COACHINGPROFIEL

Je kunt dit formulier invullen na een coachinggesprek, voor jezelf in de positie van coach, maar ook voor een coach vanuit de positie van coachee.

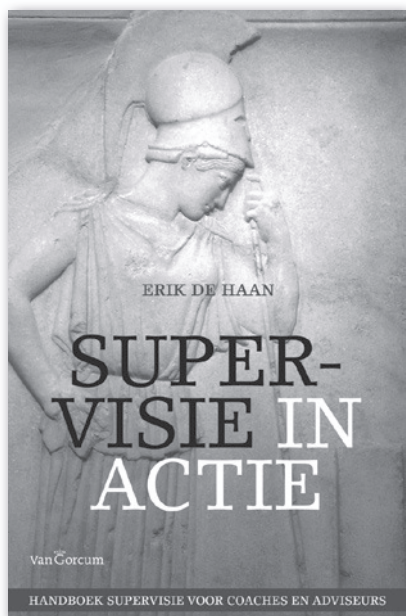
Het is interessant om beide invalshoeken te vergelijken, door bijvoorbeeld zelf als coach het formulier in te vullen en tegelijkertijd ook je coachee te vragen het formulier in te vullen. Na invullen samen met je coachee kun je nog even kijken

- op welke dimensie de coachee vooral *spanning* heeft ervaren en
- hoe zit het met de *verwachtingen* van de coachee: komen deze overeen met het profiel van de coach?

Geef op elke dimensie aan waar de coach zich vooral bevindt:



OOK VERKRIJGBAAR BIJ VAN GORCUM

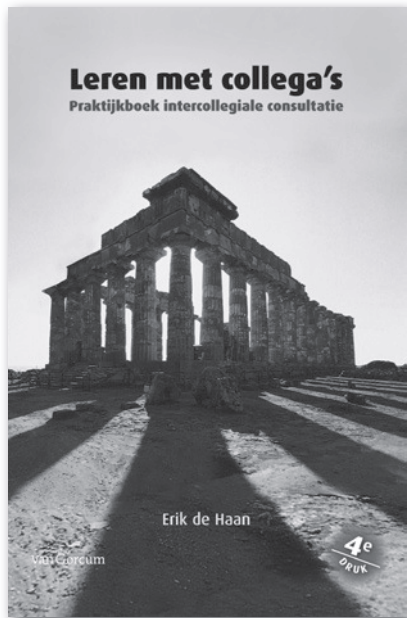


Supervisie in actie. Handboek supervisie voor coaches en adviseurs

Erik de Haan

2011, ISBN 978 90 232 4788 3

Een boek voor alle professionals die goed willen zorgen voor zichzelf en die andere adviseurs en coaches daarbij willen helpen. Supervisie is een vak vol tegenstrijdigheden. Het levert een regelmatige 'wasbeurt' aan adviseurs en coaches die zich blootstellen aan besmettelijke organisatiedynamiek. Het borgt de kwaliteit van hun professionele praktijk via strenge monitoring en het verpleegt hun wonden. Maar supervisie is ook een unieke vrijplaats om dát te ontwikkelen waar we allemaal beter in willen worden: onze persoonlijke relaties. En supervisie is samen met een gelouterde collega de angst voor het onbekende overwinnen.



**Leren met collega's. Praktijkboek
intercollegiale consultatie**

Erik de Haan

2009, ISBN 978 90 232 4265 9

Leren met collega's is geschreven vanuit de gedachte dat professioneel werken tegenwoordig steeds meer 'permanent leren' en 'persoonlijke ontwikkeling' vraagt. De oude Grieken leerden met elkaar in zuilengalerijen en bij tempels. Onder de azuurblauwe hemel en tegenover weidse vergezichten, namen zij in alle rust de tijd om te leren. *Leren met collega's* wil eenzelfde klimaat scheppen in het hart van de moderne professionele werkplek.



**Relationele coaching. Wegen naar
meesterschap in helpende gesprekken**
Erik de Haan
2007, ISBN 978 90 232 4348 9

“Navigeren door het terrein van coaching is als het zoeken naar de uitgang van een verwarrend doolhof. Teveel boeken, teveel snelle oplossingen, en, helaas, te weinig substantie. Gezien de huidige stand van zaken in het veld was het mij een groot genoegen het boek van Erik de Haan *Relationele Coaching* te lezen. Voor de verandering is dit een bijdrage die verder gaat dan het afgezaagde en overduidelijke. In plaats daarvan neemt de auteur ons mee op een spannende reis die laat zien wat coachen is en die ons voorziet van een gids die zijn gelijke niet kent. Iedereen die beter wil begrijpen wat coaching inhoudt, doet er goed aan dit boek te lezen.”

Manfred Kets de Vries, Professor of Leadership Development, INSEAD



Adviseren voor gevorderden.
Over verleidingen, risico's en grenzen van het vak
Erik de Haan
2005, ISBN 978 90 232 4141 6

Voor iedereen die van adviseren zijn werk maakt en meer wil weten over dit mooie vak. Adviseren bestaat al sinds de eerste 'interventies' van de slang in het paradijs. De reputatie van de adviseur is al net zo lang dubieus. Erik de Haan laat zien hoe het adviesvak ook voor de adviseur zelf dubieus is en blijft.

Adviseren gaat voortdurend gepaard met verleidingen en risico's. Verleidingen bijvoorbeeld van vleierij, zelfoverschatting en sarcasme – en risico's van verantwoordelijkheid zonder bevoegdheid, getob met de eigen bijdrage en controleverlies.

Om een middenkoers te houden hebben we inzicht nodig in onze eigen intentie als adviseur. *Adviseren voor gevorderden* toont verschillende adviesintenties, die vaak te maken hebben met vrijmoedig spreken en gevoel voor ironie en tragische patronen in de vraagstelling. Daarnaast bevat dit boek allerlei inspiraties voor adviseurs, in de vorm van benaderingen van filosofen, dramaturgen en ervaren adviseurs, specifieke interventieschema's en adviesmethodieken.