

Marinka van Beek | Ineke Tijmes

MEER DAN
33.000
EXEMPLAREN
VERKOCHT

Leren coachen

BASISBOEK

7^e
HERZIENE
DRUK

Boom

Marinka van Beek en Ineke Tijmes

Leren coachen

Basisboek

Zevende editie

Boom

Inhoud

Met dank	5
Inleiding	13
Uitgangspunten bij coachen	14
Basismodel voor coaching	15
Opzet van het boek	16
1 Wat is coaching?	19
1.1 Waarom zetten organisaties coaching in?	20
<i>Medewerkers en organisaties zijn van elkaar afhankelijk.</i>	
<i>Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van een organisatie</i>	20
<i>Samenleving en organisaties zijn voortdurend in beweging</i>	21
<i>Mensen worden aangesproken op zelfstandig functioneren</i>	21
1.2 Resultaten en effecten van coaching	22
1.3 Succesfactoren voor coaching	22
<i>De basishouding van de coach</i>	23
<i>Vijf kritieke succesfactoren</i>	23
1.4 Wie coacht?	24
1.5 Het specifieke van coaching	25
1. Bewustzijn en verantwoordelijkheid	26
2. Leren en handelen	26
3. De persoon en het resultaat	27
1.6 Samenvatting	28
2 De methodiek van coaching	31
2.1 Het basismodel voor coaching	32
2.2 Leren leren en leren handelen	34
<i>Leervoorkeuren</i>	37

	<i>Leren volgens Kolb</i>	38
2.3	Leren: verbeteren, ontwikkelen en transformeren	40
	<i>Verbeteren</i>	40
	<i>Ontwikkelen</i>	41
	<i>Transformeren</i>	41
2.4	Bewustzijn	42
2.5	Verantwoordelijkheid	44
2.6	Samenvatting	45
3	De relatie tussen coach en coachee	47
3.1	Kenmerken van de relatie coach-coachee	47
	<i>Professionele relatie</i>	47
	<i>Vertrouwelijke relatie</i>	48
	<i>Gelijkwaardigheid en wederkerigheid</i>	48
3.2	Opbouwen	49
	<i>De coach is zelf het instrument: contact met jezelf</i>	49
	<i>De coach maakt contact</i>	49
	<i>De coach (ver)oordeelt niet</i>	50
	<i>De coach laat blijken dat hij begrijpt en wil begrijpen</i>	50
	<i>De coach stelt de samenwerkingsvraag aan de orde</i>	51
3.3	Onderhouden	51
	<i>De coach onderhoudt en verdiept het contact met de coachee</i>	52
	<i>De coach doet aan zelfonderzoek en verdiept het contact met zichzelf</i>	52
	<i>Overdracht</i>	53
	<i>De coach werkt in en met het hier-en-nu</i>	55
3.4	Afbouwen	56
3.5	Samenvatting	56
4	De contractfase	59
4.1	Contracteren: de kern	59
4.2	Wie is de coachee en wie is de coach?	60
4.3	Vragen en problemen van de coachee en het gewenste resultaat	61
4.4	Wat kan de coach bieden?	64
4.5	Betrokkenheid van de organisatie bij de coaching	64
4.6	Welke middelen staan ter beschikking?	65
4.7	Samenvatting	65

5	De onderzoeksfase	69
	<i>Waarom is onderzoek van belang?</i>	69
	<i>Waar gaat het in de onderzoeksfase om?</i>	70
5.1	Het verhaal opnieuw laten vertellen	71
	<i>De coach nodigt uit tot vertellen, luistert en vraagt door</i>	71
	<i>Blokkades om door te vragen</i>	76
	<i>Scenische reconstructie: de situatie uitspelen</i>	77
	<i>Andere (creatieve)werkvormen en activiteiten</i>	85
5.2	Het verhaal laten duiden	88
	<i>Focus op de mens als uniek wezen (persoon)</i>	89
	<i>De levensfase van de coachee</i>	95
	<i>Focus op de mens als sociaal wezen (in communicatie en interactie)</i>	101
	<i>Focus op de mens als onderdeel van een systeem</i>	106
	<i>Het gebruik van de verschillende perspectieven</i>	110
5.3	Samenvatting	110
6	Doelen en acties	115
6.1	Uitkomsten van het onderzoek	116
6.2	Het keuzeproces	118
6.3	Doelen	119
	<i>Scenische constructie</i>	120
	<i>Een voorbeeld uit de praktijk: hoe gaat het met Wouter?</i>	121
6.4	Acties	124
	<i>Mogelijke activiteiten van de coach</i>	127
	<i>Mogelijke activiteiten van de coachee</i>	127
	<i>Mogelijkheden en middelen</i>	128
	<i>Ordering aanbrengen</i>	129
6.5	Samenvatting	129
7	Uitvoeren	131
7.1	Stimuleren en bemoedigen om te experimenteren met nieuw gedrag	133
7.2	Observeren, geven van feedback, confronteren	134
7.3	Helpen bij het reflecteren	135
7.4	Evalueren, tussentijds bijstellen van doelen en werkwijzen	137

7.5	Helpen bij het formuleren van ideeën, concepten en voornemens	138
7.6	Samenvatting	138
8	Evalueren en afsluiten	141
8.1	Wat wordt er geëvalueerd?	142
8.2	Afscheid nemen	144
8.3	Samenvatting	145
9	Feedback en confronteren	147
9.1	Feedback geven	147
9.2	Confronteren	148
	<i>In de hier-en-nusituatie teruggeven wat je ziet en hoe je dat beleeft en interpreteert</i>	149
	<i>Confrontatie door een directe uitdaging</i>	150
	<i>Confrontatie door betrokkenheid te tonen (of juist niet)</i>	150
9.3	Regels bij confronteren	150
9.4	Samenvatting	151
10	Weerstand	153
10.1	Weerstand als reactie op veranderingsprocessen	153
10.2	Weerstand als reactie op een bepaalde situatie	157
10.3	Samenvatting	159
11	Verantwoord coachen	161
11.1	Wie ben ik?	162
11.2	Vanuit welke mens- en maatschappijvisie werk ik?	164
11.3	Welke theorieën gebruik ik in mijn werk?	165
11.4	Welke 'regels' hanteer ik bij het toepassen van werkvormen en methoden?	166
11.5	Hoe ziet mijn praktijk van werken, de uitvoering, eruit?	167
11.6	Waar gaat het om bij verantwoord coachen?	168
11.7	Samenvatting	169
	Bijlage 1 Voorbeeldcontract voor coaching	171
	Bijlage 2 Coachbekwaamheden contractgesprek (hoofdstuk 4)	173

Bijlage 3 Coachbekwaamheden Onderzoeken – accent op verhaal laten vertellen (hoofdstuk 5)	174
Bijlage 4 Coachbekwaamheden Onderzoeken – accent op laten duiden (hoofdstuk 5)	175
Bijlage 5 Coachbekwaamheden doelen en acties formuleren (hoofdstuk 6)	176
Bijlage 6 Coachbekwaamheden uitvoeren (hoofdstuk 7)	177
Bijlage 7 Coachbekwaamheden evalueren en afsluiten (hoofdstuk 8)	178
Literatuur	179

Inleiding

In 2005 verscheen de eerste druk van *Leren coachen*. In 2013 kwam een zesde druk uit, waarvoor wij het boek hebben herzien. We hebben toen onder andere een hoofdstuk over de relatie coach-coachee toegevoegd. Veel opleidingen, studenten en coaches gebruiken dit boek. Voor je ligt een nieuwe herziene uitgave.

Er is tussen 2005 en 2020 op het gebied van coaching veel tot ontwikkeling gekomen. Coaching heeft een meer prominente plaats in organisaties gekregen en het is onderwerp van wetenschappelijk onderzoek. Er wordt nu regelmatig gepubliceerd over methoden en technieken van coaching, specialisaties, werkvormen enzovoort. Kenmerkend voor ons boek is dat het een basis biedt, een stevige ondergrond, voor de ontwikkeling als coach.

Ons eigen werken en denken op het gebied van coaching heeft ook een ontwikkeling doorgemaakt. Mede door het opleiden van post-hbo-coaches is het ons duidelijk geworden dat in deze update de fasen doelen en acties en de fase uitvoeren meer aandacht moeten krijgen. Immers, bewustzijn alleen is niet voldoende. Bij leren hoort ook doen.

Om het handelen van de coach te ondersteunen, zijn er bijlagen toegevoegd: een voorbeeld van een coachingscontract, en per fase worden heel concreet de coachbekwaamheden benoemd. Deze vertaling van theorie naar praktijk vergemakkelijkt het oefenen in en kritisch kijken naar het eigen handelen. Wij hebben in deze herziening de fasen doelen en acties formuleren samengevoegd. Dit omdat ze onlosmakelijk bij elkaar horen.

Uitgangspunten bij coachen

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 prestaties op en in het werk.
2. Bij coaching 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 en dit te praktiseren. 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 privésituatie, 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 oeverloos 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.

Basismodel voor coaching

Wij vinden dat coachen methodisch moet gebeuren. Waarom vinden we dat? Een professionele coach kan beargumenteren wat hij doet en waarom hij dat doet. Coachen is meer dan een goed gesprek. Onze uitgangspunten hebben wij verwerkt in het *basismodel voor coaching*. 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 basismodel coaching 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 duo 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 komt 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. In deze fase ligt het accent dus op laten vertellen en laten duiden.

Als er uit het onderzoek conclusies zijn getrokken, kan de coachee doelen en acties 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, het leren omgaan met belemmeringen om tot actie te komen en in actie te blijven. Samen met de coachee stelt hij leermomenten vast en zo nodig worden de geformuleerde acties bijgesteld.

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?

Opzet van het boek

In hoofdstuk 1 gaan we in op wat wij onder coachen verstaan en staan we stil bij de vraag wat coaching is, wat succesfactoren voor coaching zijn en wat naar onze mening het specifieke van coaching is.

In hoofdstuk 2 lichten we het basismodel voor coaching toe en staan we stil bij de vraag hoe mensen leren. 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 8 zijn gewijd aan de fasen van het basismodel voor coaching. Als mensen leren en gedrag gaan veranderen, zijn feedback en confrontatie belangrijke hulpmiddelen. Hoe de coach die kan hanteren, beschrijven we in hoofdstuk 9. Veranderen en leren gaan bijna altijd gepaard met weerstand. Hoe de coach weerstand kan herkennen, duiden en daarmee kan omgaan, komt in hoofdstuk 10 aan de orde. Hoofdstuk 11 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.

In de bijlagen vind je een voorbeeld van een coachingscontract (bijlage 1) en een overzicht van coachbekwaamheden per fase (bijlage 2-7). De coach kan dit gebruiken bij de voorbereiding van de gesprekken. Het is ook een handig instrument om terug te kijken op eigen handelen en hiervan te leren.

Wij hebben veel plezier beleefd aan het opnieuw bewerken en vernieuwen 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.

I Wat is coaching?

Op de vraag wat coaching is, zijn veel verschillende antwoorden te geven. Dat maakt het niet gemakkelijk om te spreken over coaching, of 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 wat coaching is, wat succesfactoren voor coaching 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 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 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;
- concrete resultaten in houding, kennis en vaardigheden, het gaat 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 en organisaties zijn van elkaar afhankelijk. Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van een organisatie

Organisaties leveren diensten aan de samenleving. Als medewerkers hun werk goed en enthousiast doen, presteert de organisatie goed en maakt zij haar bestaansrecht waar. Medewerkers kunnen goede prestaties leveren als zij zich verbonden voelen met de doelen van de organisatie en het gevoel hebben dat zij erbij horen, gewaardeerd worden en niet inwisselbaar zijn.

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 zorgzaam om te gaan met medewerkers en aandacht te geven aan de ontwikkeling van kwaliteiten van mensen. Zorg en verantwoordelijkheid voor elkaar en de omgeving staan dan centraal. Het gaat niet om individueel maximaal presteren: de nadruk op presteren en succes zet mensen onder druk. Dan worden medewerkers concurrenten van elkaar en geen collega's die samen diensten verlenen.

Bij coaching gaat het om de persoon van de coachee en om het concrete resultaat voor de persoon zelf en voor de organisatie. Dat spoort met de idee dat mensen in de organisatie de basis vormen. Zij zijn het belangrijkste kapitaal, zonder hen is er geen organisatie.

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, een leven lang, 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 van wat zich voordoet, dat ze innovatief en creatief zijn en de moed hebben om nieuwe handelwijzen uit te proberen.

Mensen worden aangesproken op zelfstandig functioneren

In de samenleving en in organisaties wordt steeds meer aan de persoon zelf overgelaten. De leidinggevende kan niet meer ‘alles weten’ en is genooddaakt om voor een goed resultaat de medewerker als persoon aan te sturen. Mensen zijn zelfstandig, zelfsturend, verantwoordelijk en geëmancipeerd. Zij worden aangesproken op zelfstandig functioneren en op verantwoordelijkheid voor wat zij doen. Dit is mogelijk als de individualisering niet te ver doorgevoerd is en de medewerker binnen de organisatie een relationele autonomie ervaart; dat wil zeggen dat hij de zorg en de verantwoordelijkheid voor elkaar en de omgeving ervaart. Flexibele contracten, steeds wisselende teams, van het ene project naar het andere gaan, versterken de draagkracht van medewerkers niet.

Het is duidelijk dat organisaties optimale prestaties vragen. Ook is duidelijk dat ontwikkelingen in de samenleving het hoe en wat van die prestaties beïnvloeden. Van mensen wordt gevraagd zich permanent te ontwikkelen op het gebied van kennis, houding en vaardigheden. Evident is ook dat er veel verwacht wordt van mensen, omdat zij verantwoordelijk en zelfstandig (willen) zijn. Organisaties zouden zorgzaam moeten omgaan met medewerkers en zuinig moeten zijn op hun belangrijkste kapitaal.

Coaching is in deze context een adequate begeleidingsvorm, omdat bewustzijn en eigen verantwoordelijkheid centraal staan; dit past bij zelfstandig functioneren. Bij coaching gaat het om leren en handelen. Dat sluit aan bij de vele veranderingen in werk en organisaties waarbij (andere) potentiële kwaliteiten ontwikkeld moeten worden.

1.2 Resultaten en effecten van coaching

De afgelopen twintig jaar zijn de praktijk en de markt van coaching in Nederland en Europa enorm gegroeid. Een aantal jaren geleden zag men coaching vaak als incidentele begeleiding voor het oplossen van een probleem of lastige situatie. Tegenwoordig wordt coaching veel meer gezien als lerende interventie. De coachingsmarkt is zo ontzettend gegroeid, dat op een gegeven moment het kaf niet meer van het koren te scheiden was.

Om het coachingsvak te leren, zijn gecertificeerde post-hbo- en masteropleidingen ontstaan. Beroepsorganisaties hebben zich ontwikkeld, zoals de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (LVSC), de International Coach Federation (ICF) en de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO). De NOBCO heeft zich aangesloten bij de European Mentoring & Coaching Council (EMCC).

Er is een duidelijke behoefte aan professionalisering van het coachingsvak en wetenschappelijke verankering. We willen weten wat de effecten en resultaten zijn van coaching en dit wetenschappelijk onderbouwd zien. Er wordt dan ook meer onderzoek gedaan naar de resultaten van coaching. De NOBCO stimuleert het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van coaching door de jaarlijkse thesisprijs uit te reiken.

1.3 Succesfactoren voor coaching

Welke factoren maken coaching tot een succes? Met succes bedoelen we dat je gericht bent op een gunstige afloop, op resultaat. Zoals we al eerder geschreven hebben, betekent dit dat je je als coach richt op de coachee en zijn omgeving.

Het begeleiden van de ontwikkeling van iemands potentiële kwaliteiten kan een omvangrijke opdracht zijn. Er zijn vele theorieën en methoden beschikbaar en bruikbaar om hier vorm en inhoud aan te geven. Voor we hier aandacht aan geven, staan we stil bij jou als een persoon die coacht. Wanneer ben jij succesvol aan het coachen? Wat wil jij bereiken? Wat heb je nodig?

Natuurlijk heb je kennis en ervaring nodig om te coachen. Daar staan we uitgebreid bij stil in dit boek. Naast de kennis en ervaring is je basishouding belangrijk. Zonder volledig te willen zijn, noemen we hier een aantal punten die bijdragen aan een succesvolle basishouding van de coach.

De basishouding van de coach

- Je kunt luisteren en aansluiten bij anderen.
- Je weet dat je geen antwoord hebt op alle vragen, je durft het *niet weten* aan.
- Je wilt jezelf ontwikkelen, blijven leren, bijdragen aan de ontwikkeling van het grotere geheel.
- Je bent nieuwsgierig naar de ontwikkeling van anderen, OEN (Open, Eerlijk en Nieuwsgierig).
- Je kunt je oordeel uitstellen.
- Je gelooft in herstel en groei.
- Je hebt het vermogen zorg en verantwoordelijkheid te dragen voor wat er werkelijk toe doet.
- Je durft je kennis, je kunde en je wijsheid in te zetten.
- Je wilt aandacht en tijd aan anderen geven.
- Je kunt aandacht geven aan jezelf en grenzen stellen.

Vijf kritieke succesfactoren

Ger van Doorn en Marijke Lingsma (Van Doorn & Lingsma, 2017) schrijven over vijf kritieke succesfactoren voor coaching. Deze factoren bieden een overzichtelijk en hanteerbaar kader waarbinnen alle coachactiviteiten kunnen worden geplaatst en begrepen. Ze vormen een goede quickscan van de huidige (probleem)situatie van de coachee. De vijf kritieke succesfactoren voor coaching zijn:

1. *Meetlat: doelgerichtheid in werken en leren.* Een duidelijke meetlat is een eerste voorwaarde voor een coachtraject met enige kans van slagen. Waar staat de coachee nu en waar wil de coachee naartoe? Welke vraag heeft de coachee? Zonder duidelijke meetlat wordt het traject makkelijk, vaak ongemerkt een dwaaltocht.
2. *Eigenaarschap: verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces.* Eigenaarschap van de coachee betekent dat hij zich verantwoordelijk voelt voor zijn eigen vooruitgang en de situatie die de aanleiding was om coaching te zoeken en zich ook daarnaar gedraagt.
3. *Ijsberg: de gelaagde structuur van het competentiebegrip.* De ijsbergmetafoor van McClellands (paragraaf 2.2) staat model voor de gelaagde structuur van het competentiebegrip. De lagen van de ijsberg verwijzen naar verschillende competentieniveaus. Werken met deze metafoor draagt bij aan congruent handelen. Boven de waterlijn is gedrag waarneembaar, zijn uitspraken hoorbaar. Maar opvattingen, overtuigingen, meningen, gevoelens en emoties zijn niet zichtbaar, die liggen onder de waterlijn. Deze onzichtbare elementen zijn echter wel vaak de beweegredenen en drijfveren voor het zichtbare gedrag.
4. *De hier-en-nusituatie: de enige feitelijke realiteit.* Hier staat hanteerbare feedback centraal. Feedback geef je niet 'daar en toen', maar in het 'hier-en-nu'. Het gaat erom het gedrag en de ervaringen van de coachee te begrijpen in de actualiteit van het *hier-en-nu*. Een kenmerkende vraag aan de coachee is dan: 'Wat je hier nu zegt (doet, ervaart), hoe heeft dat te maken met je leervraag?'
5. *Context: in welke omgeving krijgt het leerproces zijn betekenis?* De (werk)omgeving van de coachee heeft invloed op het leerproces en resultaat van de coaching. De gewenste gedragsverandering moet immers plaatsvinden in de werksituatie van de coachee. De coach moet rekening houden met belangrijke anderen in de werkomgeving van de coachee. Coaching heeft alleen zin als het een geïntegreerde plaats en betekenis heeft binnen de context van de organisatie waarin een coachee werkt.

1.4 Wie coacht?

In de praktijk zien we verschillende coaches aan het werk:

1. De professionele coach. Medewerkers en leidinggevendenden kunnen gebruikmaken van een coach. Voor deze coach is het bevorderen van leren en anders handelen van mensen in de organisatie een vak waarvoor hij gecertificeerd is. Sommige organisaties beschikken over een interne pool van coaches, maar veel organisaties maken ook gebruik van zelfstandig gevestigde coaches.
2. De manager als coach. Coachen is iets anders dan leidinggeven. In coaching staat het leren van de medewerker centraal, bij leidinggeven krijgen de organisatiedoelstelling en het resultaat vooral gewicht. In sommige gevallen kunnen leidinggeven en coachen samengaan: coachend leidinggeven. In andere gevallen is het belangrijk dat de manager weet vanuit welke rol hij acteert. Is hij coach of corrigeert en stuurt hij als leidinggevende bij?
3. De professional die naast zijn hoofdtaak ook als opdracht heeft collega's te coachen. Je kunt hier denken aan het inwerken en begeleiden van collega's. Ook hier is rolhantering van groot belang. Bij coachen gaat het om het leren en niet om het adviseren. Naast collega ben je dan vooral coach en dat is een andere verantwoordelijkheid.

1.5 Het specifieke van coaching

Er is veel geschreven over wat coaching onderscheidt van andere begeleidingsvormen. Als begeleidingsvormen worden dan genoemd: supervisie, werkbegeleiding, intervisie, consultatie en therapie. Wij kiezen ervoor om de afbakening ten opzichte van die begeleidingsvormen te markeren door helder uiteen te zetten wat de methode coaching inhoudt.

We gaan ervan uit dat coaching plaatsvindt binnen een bepaald aantal zittingen waar doel- en resultaatgericht aan de vragen van de coachee gewerkt wordt in een hiërarchisch niet belaste relatie. Coaching is een eigen zelfstandig leerproces dat ten dienste kan staan van organisatiedoelstellingen. Coaching is geen onderdeel of aspect van leidinggeven of werkbegeleiding. Als de leidinggevende coacht, doet hij iets anders dan leidinggeven en heeft hij een andere rol en andere doelstellingen.