

ERIK DE HAAN & YVONNE BURGER

# COACHEN MET COLLEGA'S

PRAKTIJKBOEK INDIVIDUELE CONSULTATIE

7<sup>E</sup>  
DRUK

AL MEER  
DAN 15 JAAR  
HET COACHINGS-  
HANDBOEK



Coachen met collega's



# Coachen met collega's

Praktijkboek individuele consultatie

Erik de Haan  
Yvonne Burger

7e herziene druk

© 2021, Uitgeverij 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](http://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](http://www.stichting-pro.nl)).

NUR 807, 810

ISBN folio 978 90 232 5717 2

ISBN ebook 978 90 232 5718 9

1e druk 2004

2e herziene druk 2007

3e druk 2009

4e druk 2011

5e herziene druk 2013

6e herziene druk 2017

7e herziene druk 2021

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp

Grafische verzorging: LINE UP boek en media bv, Groningen

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Raalte



# INHOUD

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

<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Directieve coaching: structureren met een doel</b>	<b>55</b>
6.1	Introductie: de coach aan het stuur	55
6.2	Doelgericht coachen: de GROW-methode	56
6.3	Positief coachen: de oplossingerichte methode	61
<b>Hoofdstuk 7</b>	<b>Counselende coaching: volgen van de coachee</b>	<b>69</b>
7.1	Introductie: counseling als vorm van coaching	69
7.2	Carl Rogers over counseling	70
7.3	Technieken van de counselende coach	72
7.4	Aanpak van counseling	74
<b>Hoofdstuk 8</b>	<b>Analytische coaching: zoeken naar inzicht</b>	<b>77</b>
8.1	Introductie: psychoanalyse en analytische coaching	77
8.2	Fenomenen	79
8.3	Aanpak van analytische coaching	84
<b>Hoofdstuk 9</b>	<b>Paradoxe coaching: judoën met defensies</b>	<b>91</b>
9.1	Introductie: de lastige coachee	91
9.2	Dubbelzinnige boodschappen	92
9.3	Paradoxe coachingstechnieken	93
9.4	Twee varianten: ironisch en provocatief	96
<b>Hoofdstuk 10</b>	<b>Coachingmethodieken</b>	<b>101</b>
10.1	De GROW-methode	102
10.2	De oplossingerichte methode	103
10.3	De counselingmethode	104
10.4	De analytische en organisatiecoachmethode	105
10.5	De laddermethode	106
10.6	De ironische methode	107
10.7	De paradoxale methode	108
<b>Hoofdstuk 11</b>	<b>Het kiezen van de juiste methodiek</b>	<b>111</b>
11.1	Welke aanwijzingen hebben we op dit moment dat coaching werkt?	113
11.2	Welke significante uitkomsten van coaching zijn op dit moment aangetoond?	115
11.3	Welke aspecten van coaching maken vooral verschil, ofwel: welke werkzame bestanddelen zijn nu aangetoond?	118
11.4	Wat werkt voor wie?	128
<b>Deel III</b>	<b>Reflectie op coaching</b>	<b>135</b>
	<b>Introductie: over eigenheid</b>	<b>137</b>



<b>Hoofdstuk 12 De competenties van de coach</b> .....	139
12.1 De overtuigingen en waarden van de coach.....	140
12.2 De houding van de coach.....	141
12.3 De kennis van de coach.....	142
12.4 De strategische vaardigheden van de coach.....	143
12.5 De specifieke interventies van de coach.....	144
<b>Hoofdstuk 13 Leren door coaching</b> .....	153
13.1 Coaching en individuele leerstijlen.....	154
13.2 Coaching en individuele loopbanen.....	156
13.3 Doorverwijzen bij coaching.....	157
<b>Hoofdstuk 14 De organisatiecoach</b> .....	163
14.1 De psychodynamica van organisaties.....	163
14.2 De coach in de rol van coach.....	166
14.3 De coachee in de rol van coachee.....	167
14.4 De coachee in de rol van coachee én professional in de organisatie.....	168
<b>Hoofdstuk 15 Grenzen aan coaching met collega's</b> .....	173
15.1 Kenmerken van interne coaches.....	173
15.2 Voordelen van interne coaches.....	175
15.3 Beperkingen van interne coaches, dus voordelen van externe coaches.....	175
15.4 Beperkingen van externe coaches.....	177
15.5 Spelregels bij coachen met collega's.....	178
15.6 Toepassing: omgaan met ethische dilemma's.....	182
15.7 Korte voorbeelden van coachingdilemma's.....	184
15.8 Suggesties voor het omgaan met de dilemma's.....	187
<b>Bijlage A Persoonlijk coachingprofiel</b> .....	195
<b>Bijlage B Verbatim oefening voor de coach</b> .....	196
<b>Bijlage C De glijdende schaal van 'sturen' en 'volgen'</b> .....	198
<b>Bijlage D Rogeriaans reflectieformulier</b> .....	200
<b>Bijlage E Vragenlijst coachgedrag – coachversie</b> .....	201
Inleiding.....	201
Instructies.....	201
Beantwoorden van de vragen.....	202

<b><i>Bijlage F</i></b>	<b>Vragenlijst coachgedrag – coacheeversie</b> .....	206
	Inleiding.....	206
	Instructies.....	206
	Beantwoorden van de vragen.....	207
<b><i>Bijlage G</i></b>	<b>Analyse van de Vragenlijst coachgedrag – Hoe scoren coaches zichzelf, en wat vinden hun cliënten ervan?</b> .....	211
	Inleiding.....	211
	Conceptualisering van coachgedrag.....	213
	Uitkomsten: significante verschillen in responsprofielen.....	217
	Discussie: interpretatie van de geconstateerde verschillen.....	221
	Conclusie.....	223
<b><i>Bijlage H</i></b>	<b>Voorbeeld van een coachingcontract</b> .....	225
1	Doelen en werkwijze in coaching.....	225
2	Uitgangspunten bij coaching.....	225
3	Duur en plaats van de coaching.....	226
4	Kosten van de coaching en betalingsregeling.....	226
5	Evaluatie.....	226
<b><i>Bijlage I</i></b>	<b>Een adviseur in ontwikkeling</b> .....	227
	Beschrijving van een coachingstraject.....	227
<b><i>Bijlage J</i></b>	<b>Ervaringen met virtuele coaching</b> .....	234
	<b>Literatuur</b> .....	237
	<b>Register</b> .....	247

# 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 dichter 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 ontplooiën.
- 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 influïstert.

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 coachingstraject 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 (verschillen 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).

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 H is een voorbeeld van een coachingcontract. En Bijlage J 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.

## **BIJ DE HERZIENE ZESDE DRUK**

Het is bijzonder om te zien hoe gretig dit boek nog altijd aftrek vindt. We hebben daarom moeite gedaan om het geheel bij de tijd te houden, bijvoorbeeld door enkele meer recente onderzoeksresultaten toe te voegen aan hoofdstuk 11.

We hebben zelf nu intensief onderzoek gedaan met de Vragenlijst coachinggedrag uit Bijlage E. Bij Ashridge zijn meer dan duizend Engelstalige vragenlijsten geanalyseerd. De resultaten van dat onderzoek met alle significante relaties, waaruit bijvoorbeeld maar weer eens blijkt dat coaches zichzelf veel 'coachender' inschatten dan hun cliënten, staan in een nieuwe Bijlage G.

## **BIJ DE HERZIENE ZEVENDE DRUK**

Coaching is nog altijd een enorm levendig vakgebied en het is dus niet verbazend dat we binnen drie jaar weer met een nieuwe druk moeten komen. Vooral in het wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van coaching heeft een ware explosie van publicaties plaatsgevonden, met tientallen nieuwe studies waaronder veel gerandomiseerde controletoeetsen. Vandaar dat de belangrijkste wijziging in deze druk de volledige revisie van hoofdstuk 11 betreft, het hoofdstuk dat gaat over wat we weten over effectiviteit van coaching. Dat hoofdstuk is nu helemaal compleet tot het jaar 2020. In dat jaar vond nog iets anders plaats met veel repercussies voor coaches: de coronacrisis. Mede omdat toen een meerderheid van de coachinggesprekken virtueel plaatsvond, hebben we besloten de laatste bijlage, over virtuele coaching, substantieel uit te breiden.

Dit boek is opgedragen aan onze eigen coaches van 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.sbe.vu.nl/executive-coaching](http://www.sbe.vu.nl/executive-coaching)

Erik de Haan: [erik.dehaan@Ashridge.org.uk](mailto:erik.dehaan@Ashridge.org.uk) [www.erikdehaan.com](http://www.erikdehaan.com)

Yvonne Burger: [info@yvonneburger.nl](mailto:info@yvonneburger.nl) [www.yvonneburger.nl](http://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 RUIM BEREIK

### 1.1 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 beschikt<sup>2</sup>, 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.