

JOHAN DE WILDE, WENDY NUIS,
NIELS VAN DER BAAN, SIMON BEAUSAERT

**COACHING
OP DE
GRENS
VAN
OPLEIDING
EN
WERK**

GEFUNDEERD
BEGELEIDEN
DOE JE ZO

Lannoo
Campus

D/2023/45/180 – ISBN 978 94 014 9274 4 – NUR 808

Vormgeving omslag: Adept vormgeving
Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2023.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag vervaelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

www.lannoocampus.com

INHOUD

TUSSEN OPLEIDING EN WERK	7
HOOFDSTUK 1 : SOCIO-EMOTIONELE ONDERSTEUNING	11
Socio-emotionele ondersteuning: waar hebben we het over?	12
Op naar de praktijk	15
1. Leer je coachee kennen	15
2. Creëer een psychologisch veilige omgeving	17
3. Gebruik de sterktes van gelijkenis en verschil	19
4. Ga bewust en transparant om met de rol van coach en beoordelaar	21
5. Wees beschikbaar, neem de tijd voor je coachee	23
6. Sta met je coachee stil bij zijn emoties	25
7. Help je coachee zijn emoties te verwerken	29
8. Pas zelf op voor attributiefouten	32
9. Blijf authentiek	33
Do's	34
HOOFDSTUK 2: NETWERKONDERSTEUNING	35
Netwerken en netwerkondersteuning: waar hebben we het over?	36
Op naar de praktijk	39
1. Analyseer het huidige netwerk van de coachee	39
2. Introduceer je coachee in jouw eigen netwerk	41
3. Organiseer netwerkevenementen en bereid ze voor met je coachee	45
4. Coach congruent	50
5. Leer je coachee zijn LinkedIn-pagina en cv versterken	52
6. Leer je coachee pitchen	52
7. Vul de netwerkcirkel aan en evalueer de netwerking van je coachee	54
Do's	56

HOOFDSTUK 3: AUTONOMIEONDERSTEUNING	57
Autonomie en autonomieondersteuning: waar hebben we het over?	58
Op naar de praktijk	61
1. Gun je coachee een verkenningsfase	61
2. Bepaal prioritaire domeinen en baken grenzen af	64
3. Laat je coachee een presentatie geven	69
4. Plan	71
5. Stimuleer proactief gedrag	75
6. Reflecteer	78
7. Verbreed de scope. Analyseer samen waar je coachee nog autonoom kan handelen	81
8. Monitor en evalueer	85
Do's	88
HOOFDSTUK 4: LOOPBAANONDERSTEUNING	89
Loopbaanondersteuning: waar hebben we het over?	90
Op naar de praktijk	94
1. Positioneer je coaching tegen de achtergrond van functioneringsgesprekken	94
2. Neem de dromen van je coachee als vertrekpunt	97
3. Bepaal de route	102
4. Verwerf inzicht in jobprofielen	107
5. Maak werk van <i>personal branding</i>	111
6. Bied sollicitatie (dialoog/pitchen van jezelf) en cv-training (simulatie)	113
Do's	116
SLOTBESCHOUWINGEN	117
REFERENTIES	123
EINDNOTEN	128

TUSSEN OPLEIDING EN WERK

7

De arbeidsmarkt is, gegeven de snel evoluerende kennis en technologie, voortdurend in beweging. Dit vraagt om studenten en werknemers die kunnen omgaan met verandering. Om die reden hebben ze nood aan een breed scala aan competenties, gaande van domeinspecifieke kennis tot generieke skills zoals kunnen samenwerken en flexibel zijn. Studenten of werknemers met dit breed scala aan competenties worden ook inzetbaar genoemd.

Gegeven de dynamisch snel evoluerende samenleving krijgen zowel studenten als werknemers geregeld met transities te maken. Denk maar aan de overstap van de schoolbanken naar de arbeidsmarkt of de overstap van de ene functie naar de andere. Dergelijke transities brengen niet alleen leeransen, maar ook uitdagingen met zich mee.

Op basis van eerder onderzoek weten we dat coaching kan helpen om verandering en transitie het hoofd te bieden¹. In het hoger onderwijs wordt vooral aan coaching gedaan om op een gepersonaliseerde manier studenten te ondersteunen in het reflecteren op hun leerproces en competentieontwikkeling. In het beroepsleven is dat niet anders. Zeker in het geval van startende werknemers wordt coaching ingezet om hen snel te laten groeien in hun nieuwe job. Een sleutelement daarbij is de reflectie op de uit te voeren taken, wat tegelijk een cruciale competentie is voor de verdere professionele groei.

In het onderwijs en op de werkplek wordt dus op een gelijkaardige manier aan coaching gedaan: er wordt steun geboden zodat de coachee voldoende reflecteert op leren en ontwikkeling. Dit is logisch aangezien het om twee fasen van hetzelfde 'levenslang leren'-continuüm gaat. Het betekent ook dat beide werelden veel van elkaar kunnen leren. Toch wordt er weinig over het muurtje

gekeken. Dit boek wil daar verandering in brengen door vier types van ondersteuning te definiëren die een coach in beide contexten kan bieden. Goede voorbeelden uit het hoger onderwijs kunnen coachingspraktijken in het beroepsleven inspireren en omgekeerd.

Gefundeerd coachen ...

8

De afgelopen jaren deden wij, de auteurs van dit boek, Johan De Wilde (hogeschool Odisee), Wendy Nuis, Niels van der Baan en Simon Beusaert (Universiteit Maastricht), onderzoek naar het coachen van studenten in het hoger onderwijs en werknemers op de arbeidsmarkt. In ons onderzoek hadden we ondermeer aandacht voor types van ondersteuning, de rollen en karakteristieken van een coach en de relatie tussen coaching, reflectie en competentieontwikkeling, alsook de rol van coaching bij het faciliteren van de overgang van hoger onderwijs naar de arbeidsmarkt. Dit boek brengt onze verschillende studies samen en vertaalt het wetenschappelijk onderzoek naar de praktijk waar al veel gecoacht wordt en waar vaak de wetenschappelijke basis ontbreekt, waardoor de effectiviteit en zinvolheid ervan wel eens te wensen overlaten.

... doe je zo!

Wanneer we coaching ontleden, stellen we vast dat coaching, net zoals een stoel, op vier poten rust. Ontbreekt er één poot, oftewel één type van ondersteuning, dan valt de stoel om. Concreet is goede coaching volgens ons gestoeld op de volgende vier types van ondersteuning:

- socio-emotionele ondersteuning (Hoofdstuk 1),
- netwerkondersteuning (Hoofdstuk 2),
- autonomieondersteuning (Hoofdstuk 3),
- loopbaanondersteuning (Hoofdstuk 4).

In vier hoofdstukken lichten we de types van ondersteuning toe. Vaak heb je als coach een dominante voorkeur voor één of enkele types van ondersteuning. Wie leunt al eens niet op twee poten van zijn stoel? Een goede coach biedt echter de vier types van ondersteuning aan en focust op een van de types van ondersteuning, afhankelijk van de noden van de coachee. Dit neemt niet weg dat de socio-emotionele ondersteuning fundamenteeler is dan de andere types van ondersteuning. Het is moeilijk om netwerk-, autonomie- en loopbaanondersteu-

ning te bieden zonder socio-emotionele ondersteuning. Op één poot balanceren, het blijft moeilijk ...

Maar er is meer. Het is niet alleen zo dat de ene coachee vooral nood heeft aan netwerkondersteuning, terwijl de andere coachee meer baat heeft bij loopbaanondersteuning. De behoeftes van coachees kunnen ook evolueren in de loop van de tijd. Gegeven de grote verschillen tussen coachees, is gepersonaliseerd coachen een must, maar dat is enkel mogelijk wanneer de coach beschikt over een voldoende breed scala aan types van ondersteuning. In die zin is de coach een acrobaat die in verschillende richtingen balanceert op de stoel en wisselend verschillende types van ondersteuning combineert.

Dit boek wil jou als coach niet alleen bewust maken van de vier types van ondersteuning. Het wil je ook concrete handvatten aanbieden om ze alle vier op een goede manier te kunnen gebruiken. Elk hoofdstuk begint met een korte situering; daarop volgt een theoretischer deel met een definitie en een beknopt overzicht van relevante onderzoeksconclusies. Vervolgens proberen we die inzichten te vertalen naar jouw coachingspraktijk aan de hand van praktijkvoorbeelden uit het hoger onderwijs en het werkveld. Naast die inspirerende voorbeelden introduceren we tools en oefeningen die je kunt gebruiken als je jouw coachee de verschillende types van ondersteuning wilt bieden. We kunnen niet beweren dat alle praktijkvoorbeelden, tools en oefeningen die we selecteren, perfecte weerspiegelingen zijn van onze theoretische basis. Vertalen naar de praktijk is namelijk ook creatief mensenwerk. De coach doet iets dat hem geschikt lijkt in de specifieke context en legt er vaak nog iets van zichzelf in. Let wel, wat we in dat praktisch luik presenteren staat niet haaks op de theoretische basis die we aanreiken. Waar mogelijk en zinvol, geven we ook daar kort een referentie mee. Deze praktijkgerichte invulling en opbouw, poot per poot, maakt het eenvoudig om snel terug te vinden wat je nodig hebt om een coachee een specifiek type van ondersteuning te bieden.

Maar zoals een stoel meer is dan vier losse poten, is er ook de onderliggende visie die coachingspraktijken tot een betekenisvol geheel smeedt. Elk gedrag dat we in dit boek presenteren, past binnen de humanistische visie op coaching². Deze visie op coaching vertrekt van een horizontale relatie tussen samenwerkende

gelijken, waarin de coach en coachee nieuwe kennis creëren en van elkaar leren. De relatie tussen beide partijen kenmerkt zich door onderlinge afhankelijkheid. De labels 'expert' en 'leerling' en de machtsverhouding tussen de coach en coachee verliezen hun relevantie in deze context. Daartegenover staat het functionalistische perspectief. Dit perspectief vind je terug in de meer traditionele literatuur en het beschrijft coaching als een hiërarchische, machtsafhankelijke relatie tussen een senior en een junior met als doel de junior vooruit te helpen. Coaches zouden loopbaan- en psychosociale ondersteuning bieden, optreden als leraren en hun kennis overdragen aan de coachee.

Onze keuze voor het humanistische perspectief betekent niet dat coaches nooit leidinggevende of evaluator van een coachee kunnen zijn, wel dat ze dat in de coaching buiten beschouwing laten. Het betekent evenmin dat coaches nooit inzichten mogen delen met hun coachees. Het punt is dat raadgeven in onze visie niet tot de kern van coaching behoort. Het is een dimensie die op bepaalde momenten coachingsrelaties kan verrijken, maar niet de bovenhand mag halen.

Met deze visie in het achterhoofd hopen we dat je klaar bent voor ons boek over coaching, geïnspireerd door onderzoek en praktijken uit het hoger onderwijs en het werkveld. We hopen dat het je doet reflecteren op je eigen coachingspraktijk of je klaarstoomt voor het opzetten van een effectieve praktijk en dat je aan de slag gaat met de tools en oefeningen.

Wil je, vooraleer te grasduinen in het boek, graag weten in welke mate jij de vier types van ondersteuning aanbiedt en hoe jouw coachee dit ervaart? Vul dan de vragenlijst in op de achterflap en bereken zelf hoe jij scoort voor de verschillende types van ondersteuning. Helemaal vooraan vind je er een om aan je coachees voor te leggen. Misschien blijkt dat je een sterke voorkeur hebt voor één bepaald type of dat je een ander type nauwelijks aanbiedt. Welk beeld van jou als coach daaruit ook naar voren komt, je zult er ongetwijfeld een extra reden in vinden om dit boek te ontdekken.

We wensen je veel leesplezier en inspiratie toe.

Johan, Wendy, Niels en Simon



HOOFDSTUK

1

SOCIO-EMOTIONELE ONDERSTEUNING

In dit boek proberen we een antwoord te geven op de vraag hoe je op een wetenschappelijk onderbouwde manier kunt coachen. We trappen misschien een open deur in als we al in het eerste hoofdstuk schrijven dat de persoonlijke relatie tussen de coach en de coachee fundamenteel is. Niet dat de professionele relatie of het concrete gedrag van de coach er niet toe doet, maar de basis is de relatie die je met je coachee opbouwt. Zonder een goede emotionele band, geen kwaliteitsvolle coaching. Ziehier de eerste poot van onze coachingsstoel.

Socio-emotionele ondersteuning: waar hebben we het over?

Mensen die ooit een cursus psychologie hebben bestudeerd en de termen sociaal en emotioneel bij elkaar zien staan, denken wellicht spontaan aan een hoofdstuk sociale psychologie, de wetenschap die bestudeert hoe anderen jouw gedachten, gevoelens, motivaties en gedragingen beïnvloeden. Als we in dit hoofdstuk de term socio-emotioneel gebruiken, dan gaat het vooral over de interactie tussen de gevoelens en gedachten van een persoon (het emotionele) en zijn omgang met anderen (het sociale) in een professionele context. Het wezenlijke verschil tussen de sociale psychologie en wat wij in dit boek beogen, is dat de sociale psychologie vooral beschrijft, terwijl wij concrete handvatten bieden aan coaches om socio-emotionele ondersteuning te bieden.

Als een coachee niet goed in zijn vel zit, is het heel moeilijk voor hem om goede relaties met anderen te onderhouden. Het omgekeerde is ook waar; als je coachee botst met een naaste collega of niet goed in de groep ligt, dan voelt hij zich daar slecht bij. Een coach die socio-emotionele ondersteuning biedt, richt zich dus op het geheel: de gedachte- en gevoelswereld van zijn coachee, zijn professionele relaties en de connectie tussen die twee.

Vermits de relatie coach-coachee een van de professionele relaties van de coachee is, zal die mee het socio-emotioneel functioneren van de coachee bepalen. Op het eerste niveau probeert de coach dus een persoonlijke relatie op te bouwen met zijn coachee, die vertrouwen en een zekere intimiteit – in de betekenis van vertrouwelijke beslotenheid – bevordert tussen hen³. Maar hoe belangrijk

dat ook is, een goede coach beperkt zich daar niet toe. Hij biedt zijn coachee ook ondersteuning in het afstemmen van zijn gevoelens en gedachten op zijn andere professionele relaties, en leert hem voorkomen dat problemen op het ene front een al te grote negatieve impact hebben op het andere.

DEFINITIE: socio-emotionele ondersteuning is de hulp die een coach binnen een goede persoonlijke en professionele relatie aan zijn coachee biedt zodat die zijn gedachten en emoties kan reguleren en zijn professionele contacten, inclusief die met de coach zelf, harmonieus op elkaar kan afstemmen.

13

Deze vrij complexe formulering valt in de praktijk bijna samen met je coachee helpen met de ontwikkeling van zijn sociale vaardigheden in de werk- of opleidingsfeer. De definitie helpt ons wel beseffen dat coachees die worstelen met hun sociale vaardigheden, doorgaans niet zozeer problemen hebben met het gedrag op zich, maar met de context waarin ze het moeten stellen. Ook voor ons is een toost uitbrengen onder vrienden iets anders dan het woord nemen om een delicaat probleem aan te kaarten bij een groep collega's en leidinggevenden. De kans dat emoties je coachee parten spelen in het sociale verkeer op het werk is extra groot, omdat hij als relatief onervaren lid van de groep nog moeilijker vooraf de reacties van anderen kan inschatten en ze op het moment zelf moeilijker kan interpreteren. Je zou je voor minder wat onveilig voelen.

De grondleggers van coachingsonderzoek hebben socio-emotionele ondersteuning geïdentificeerd als een van de belangrijkste types van ondersteuning die een coach kan bieden⁴. Het loont de moeite om even stil te staan bij de betekenis hiervan.

- Het socio-emotioneel welzijn van een coachee is belangrijk om goed professioneel te kunnen functioneren. Wat ons betreft, is het socio-emotioneel welzijn van een coachee niet alleen een voorwaarde voor professioneel succes maar ook an sich belangrijk. We geven om onze coachees.
- Ondersteuning door een coach is daarbij nodig. Je kunt er dus niet van uitgaan dat het altijd vanzelf gaat.

- Rest ons nog het grote relatieve belang ervan. Het bijzondere aan socio-emotionele ondersteuning is dat het niet alleen een belangrijk facet van coaching is, maar ook de noodzakelijke basis vormt voor andere vormen van ondersteuning⁵. Zonder een goede socio-emotionele ondersteuning door de coach, ook geen goede coaching of ondersteuning op andere vlakken.

14

Daarnaast weten we op basis van wetenschappelijk onderzoek dat socio-emotionele ondersteuning bijdraagt tot:

- het aangaan van interpersoonlijke relaties die helpen bij het succesvol oplossen van problemen van de coachee⁶;
- een positieve houding van de coachee tegenover school of loopbaan en de daarbij horende tevredenheid en gehechtheid aan de directe omgeving⁷;
- stressvermindering bij de coachee⁸;
- het gevoel competent te zijn en zelfvertrouwen te hebben⁹;
- algehele tevredenheid van coaches en coachees¹⁰.



OP NAAR DE PRAKTIJK

1. Leer je coachee kennen

Je las hierboven al dat een vertrouwelijke, persoonlijke relatie met je coachee belangrijk is om tot socio-emotionele ondersteuning te komen. Nog zo'n waarheid als een koe is dat je grondhouding als coach daarbij doorslaggevend is. Maar de hamvraag voor jou is: hoe begin ik daaraan? Gelukkig is het antwoord daarop heel eenvoudig: alle goede relaties beginnen bij grote interesse. Je kunt maar iemand coachen als die persoon je boeit. Je kunt maar iemand socio-emotioneel ondersteunen, als je die persoon echt kent.

Zoals we onze vrienden leren kennen door naar elkaar te luisteren en samen ervaringen te delen, zo is dat ook in coachingsrelaties het geval. Strikt genomen is dat werk, maar bij veel coaches voelt het zo niet aan, omdat ze oprecht geïnteresseerd zijn in hun coachees. De gesprekken en de relatie die tot stand komt, stelen op: betrokkenheid, empathie en vertrouwen.

Betrokkenheid leunt het meest aan bij de kern van het koepelbegrip interesse. Wij verstaan eronder dat je als coach de ander de moeite waard vindt en tijd en energie in die persoon steekt.

Empathie betekent dat je erin slaagt om ook de gevoelens en de gedachten van de ander te peilen en niet alleen oor hebt voor het relaas van de vertelde feiten.

Vertrouwen is niet te herleiden tot interesse. We willen er een ethische component aan toevoegen, in de zin dat we verwachten dat de coach het beste voorheeft met zijn coachee als hij naar hem luistert. Hij wil en zal vertrouwelijk en te goeder trouw omgaan met wat hij hoort.

'Tools' voor kennismaking

Wij kennen coaches die zweren bij kennismakingswandelingen of etentjes. Anderen gaan nog verder en nemen hun coachee en alle andere collega's mee op weekend. Er zijn zelfs coaches die overtuigd zijn dat ze hun coachees maar leren kennen als ze zich samen sportend in het zweet werken. Het zegt wellicht iets over de organisatiecultuur, over wie de coaches zijn en hoe ze zich willen presenteren. Ze staan daarbij niet altijd stil bij hoe hun coachees zulke uitnodigingen interpreteren.

Overweeg om je coachee meerdere opties aan te bieden. Wat er zeker op je lijstje mag staan, is een goed gesprek. Daarvoor kun je ook spellen gebruiken zoals deze:

- Ken je collega
- Openhartig Classic

Je coachee leren kennen en met hem meevoelen is fijn, maar je bent niet de partner van je coachee. De betrokkenheid die we voor ogen hebben, voelt noch bij jou, noch bij je coachee aan als te intiem, maar evenmin als afstandelijk. In onderzoek spreekt men er vaak over in termen van een professionele attitude¹¹ als het tegengestelde van 'te persoonlijk worden'. Het feit dat jij en je coachee jullie band niet per definitie op dezelfde manier aanvoelen, bemoeilijkt het vinden van de balans tussen gewenst persoonlijk en ongewenst dicht op de huid. Spreken over het wederzijds begrip en aanvoelen, is aangewezen. Zeker daar waar jij moeite hebt om je coachee te doorgronden, doe je er goed aan om op jullie band terug te komen en alternatieven voor te stellen voor de invulling ervan. Dat laatste kan betekenen dat je nagaat of je coachee liever heeft dat je wat gereserveerder met elkaar omgaat. Soms leidt dat ertoe dat je coachee aangeeft liever met een andere coach te werken. Of dat kan, hangt doorgaans af van de ruimere organisatie waarin jullie samenwerken. Naar ons aanvoelen is het goed dat de optie om een coachingsrelatie stop te zetten bestaat, maar is het aangewezen de drempel ervoor relatief hoog in te stellen. Op organisatieniveau kan bijvoorbeeld worden afgesproken in welke omstandigheden het opportuun is, bijvoorbeeld wanneer

ondanks de inspanningen van de twee kanten beide partijen denken dat de coachee meer zal groeien met een andere coach. Als de exitoptie in de praktijk toch vooral een manier zou zijn om een specifieke coach te mijden, dan moet in de eerste plaats het onderliggende probleem worden aangepakt.

Alert zijn voor storingen op de relatie is goed, maar forceer de boel niet. Met sommige coachees breekt het ijs bij aanvang van het eerste gesprek zonder dat je er moeite voor doet. Het omgekeerde kan ook: in plaats van dat het ijs breekt, breekt je stok. Geef je coachee en jezelf even tijd om aan elkaar te wennen. Soms zet jullie tweede contact de dooi in gang en is het ijs verdwenen als je elkaar een derde keer terugziet.

17

2. Creëer een psychologisch veilige omgeving

Psychologische veiligheid is een term die vooral terugkomt in de werkplekleren-literatuur. Hier verwijst psychologische veiligheid naar het gevoel van de coachee dat hij alles kan zeggen zonder bang te hoeven zijn voor persoonlijke consequenties¹². Psychologische veiligheid en vertrouwen gaan samen. Door te tonen dat je het vertrouwen van je coachee waard bent, creëer je als coach psychologische veiligheid bij je coachee. In de praktijk is dat niet altijd vanzelfsprekend. Het is een stuk makkelijker om discreet om te gaan met wat je coachee je vertelt, als je het perfect onder jullie twee kunt bespreken. Het wordt moeilijker als jullie anderen moeten betrekken bij de opvolging ervan. Je coachee kan persoonlijke of professionele hulpvragen hebben of problemen in de organisatie aankaarten die jullie coachingsrelatie overstijgen. Derden aanspreken is niet onverenigbaar met vertrouwen, maar het betekent wel dat je transparant bent over wat je wilt doen met wat je coachee je vertelt. Je vraagt niet gewoon dat hij ermee instemt, maar je bekijkt samen hoe jullie dat het beste aanpakken.

Als je coachee zich bijvoorbeeld beter voelt bij een neutrale vraag van jou aan de afdelingschef om een thema te agenderen op een volgend teamoverleg dan bij een gesprek onder zes ogen met dezelfde chef, dan heb je daar oor naar. Je maakt je coachee wel duidelijk dat je wilt dat hij op de teamvergadering of op de vergadering met drie mee het woord neemt, zonder dat hij daarom meteen alle

problemen moet oplijsten die in een gesprek van 45 minuten met jou de revue passeerden.

Dit voorbeeld illustreert nogmaals dat de beste coach niet altijd de beste objectieve raadgever is. De best ondersteunende coach houdt rekening met hoe zijn coachee een en ander aanvoelt. Zo kan de coach de optie die hem persoonlijk vooraf het meest aansprak, opzijshuiven en meegaan in een redelijk alternatief waar zijn coachee zich beter bij voelt.

Wat dit voorbeeld ook duidelijk maakt, is dat psychologische veiligheid vaak groeit uit onveiligheid. Als je samen een moeilijke stap kunt zetten, verdwijnt de onveiligheid als sneeuw voor de spreekwoordelijke zon. De volgende tabel maakt duidelijk hoe verschillend een vraag aanvoelt als iemand zich psychologisch veilig of onveilig voelt en hoe verschillend hij dan reageert.

	Psychologische onveiligheid	Psychologische veiligheid
Een vraag voelt aan als	kritiek	nieuwsgierigheid
Reactie erop	verdediging (geslotenheid)	vraag naar verduidelijking (openheid)

Binnen een veilige omgeving fungeert de coach als een soort van vangnet voor de coachee. Maar het belang van het creëren van psychologische veiligheid in een coachingsrelatie wordt vaak onderschat. De reden is dat coaches niet altijd inzien dat een werkcontext anders aanvoelt voor een coachee dan voor hen die er al jaren mee vertrouwd zijn. Zonder het gevoel van psychologische veiligheid durven coachees amper of niet te experimenteren met verschillende leeractiviteiten, waardoor hun kansen tot persoonlijke en professionele groei gefnuikt worden¹³. Coaches die zelf regelmatig nieuwe professionele uitdagingen aangaan, hebben daar zeker een streepje voor. Zij weten namelijk uit ondervinding dat het een hele uitdaging is om zichzelf te ontplooien. Ze kennen het gevoel dat het fout kan lopen, en lezen in de angst van hun coachees ook het positieve, namelijk wie ze zijn, wat ze belangrijk vinden en dat ze de hoge verwachtingen willen inlossen.

PRAKTIJKVOORBEELD

Rudy is Khadija niet en omgekeerd

Niels interviewde een aantal student-gebruikers van de coachingstool MyCompass. Vanuit de enquêtes had hij al cijfergegevens over het effect ervan, maar hij wou in gesprekken dieper inzoomen op de werkzame elementen in MyCompass. Zoals verwacht, gaven de coachees aan dat voor hen de coaching die op de tool geënt was, belangrijker was dan de digitale tool zelf. Verrassend was vooral de overtuiging waarmee ze coaching verbonden met de figuur van de coach.

Een voor een spraken ze over de cruciale factor van de persoon van hun coach. Ze noemden die stevast bij de voornaam. Op de vraag hoe ze de coaching bij hun eerste werkgever ervaarden, was het antwoord niet zozeer wat ze goed of minder goed vonden, maar wie ze misten, jawel de persoon die al het persoonlijke en professionele integreerde. In dezelfde termen duiden ze ook de coaching van hun studiegenoten. Bij die en die zat de relatie goed en was de coaching top, daar en daar loste die de verwachting niet in. Psychologische veiligheid vormt mee de basis van die relatie.

19

3. Gebruik de sterktes van gelijkenis en verschil

Uit de *similarity-attraction*-theorie en het onderzoek naar sociale netwerken weten we dat mensen de neiging hebben om vooral om te gaan met mensen die op hen lijken, om potentiële ongemakken uit de weg te gaan¹⁴. In de literatuur wordt dit ook wel *homophily* genoemd¹⁵. Ook in een coachingscontext speelt *similarity-attraction* een rol. Een coachee voelt zich waarschijnlijk sneller op zijn gemak bij een coach met wie hij iets gemeen heeft. Een gedeelde interesse of hobby, een vergelijkbare culturele of sociale afkomst, hetzelfde geslacht, het scheidt allemaal een band. Gemeenschappelijkheid ontdekken en benoemen is dus aangewezen.

Matching coach en coachee

In de School of Business and Economics (Universiteit Maastricht) heeft de masteropleiding Learning and Development in Organisations een *Competence-based Coaching*-traject (CBC). Het traject helpt studenten om zich na hun opleiding voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Om de link met het werkveld te versterken koppelt de opleiding studenten aan coaches uit de praktijk. Daarbij wordt bewust naar een goede match gezocht tussen student en coach. Een student die de keuze heeft, kiest doorgaans voor een coach met een job die vergelijkbaar is met deze die hij zelf ambieert. Studenten zoeken ook alumni-coaches met dezelfde nationaliteit of hetzelfde gender.

20

Het nadeel van een match tussen een coach en een coachee die sterk op elkaar lijken, is dat er daardoor ook leeransen verloren gaan en dat er minder competentieontwikkeling uit voortkomt¹⁶. Niet voor niets spreken we over diversiteit als een rijkdom. Coaches en coachees matchen is best een bewuste afweging. Gelijken vinden doorgaans snel veiligheid bij elkaar, wat het leren stimuleert, maar het heeft als nadeel dat de coachee via de coach minder toegang krijgt tot onbekende interessante facetten van de wereld om hem heen.

In de praktijk moeten we pragmatisch omgaan met dit spanningsveld. De meeste coachees vinden wel een coach met wie ze iets delen, maar ook veel niet gemeenschappelijk hebben. We bekommeren ons best vooral om de coachees die ofwel al helemaal gepokt en gemazeld zijn in het milieu waarin het gros van de mogelijke coaches gedijt, en de coachees die zich pionier voelen in een vreemde omgeving. Voor de eerste groep kijken we er best op toe dat de coach voldoende anders is. Denk daarbij niet alleen aan de coachee zelf, maar ook aan de mensen met wie hij persoonlijk close is. Als de coachee de (schoon)dochter van de baas is, dan wordt ze uit die hoek per definitie al opgevolgd. De coach is dan best een beloftevol iemand die niet tot die clan behoort, maar toch een alom

gerespecteerde steunpilaar is die onafhankelijk denkt en een markant professioneel traject aflegt.

Voor de pionier zal sowieso veel nieuw zijn. Voor hem is iemand met voldoende feeling en *common ground* aangewezen. Als dat type coachee in de coach een rolmodel kan zien, dan is dat meegenomen en daarvoor hoeven ze niet én hetzelfde gender én dezelfde sociale en culturele achtergrond te hebben. In veel opleidingscontexten zijn er relatief weinig coaches en rolmodellen met een migratieachtergrond. In dat geval kunnen affiniteiten spelen. We kennen studenten die graag een docent-coach hebben die als arbeiderskind bepaalde gevoeligheden met hen deelt, maar niet alles daartoe herleidt. Anderen dan weer vinden een genderband comfortabel of stellen gemakkelijk meer vertrouwen in iemand die net als hen jong is, of van de leeftijd van hun ouders, of een stadsgenoot.

21

4. Ga bewust en transparant om met de rol van coach en beoordelaar

Of je nu een coach in het hoger onderwijs bent of op de werkplek, je zult coachen vaak combineren met andere rollen zoals die van leidinggevende of evaluator. Zo kan het voorkomen dat je je coachee vanuit je andere rol moet beoordelen op zijn prestaties. Of je überhaupt tegelijk coach en evaluator kunt zijn, is een discussie die al lang gevoerd wordt¹⁷. Wij sluiten het niet uit. Maar het is belangrijk dat je, wanneer je zowel een beoordelende als een coachende rol hebt, hierover transparant bent voor je coachee. Benoem welke pet je op hebt zodat de coachee weet wat hij kan verwachten. Een goede manier om deze transparantie te tonen is om aan het begin van de coachingsrelatie of in de eerste sessie afspraken te maken en verwachtingen uit te spreken.

Bespreek vooraf wat de coachee van jou als coach mag verwachten, en ook wat jij van de coachee verwacht. Een coachee mag bijvoorbeeld op jouw hulp rekenen bij het opstellen van leerdoelen en actieplannen. Jij op jouw beurt mag van je coachee verwachten dat hij zich openstelt tijdens de sessies. Vertrouwen en psychologische veiligheid zijn holle concepten als niet duidelijk is dat wat er in coachingsgesprekken gezegd wordt, meegenomen wordt in de evaluatie. Deze

kwestie overstijgt trouwens de vraag of de coach de evaluator kan zijn. Als de coachee aanvoelt dat de evaluator en de coach close zijn en vreest dat ze formeel of informeel over hem spreken, dan is dat problematischer voor het vertrouwen dan een coach-evaluator die zijn dubbele pet expliciteert en er correct naar handelt.

Herhaald contact loont

Een jonge *learning & development*-consultant bij een groot telecombedrijf getuigt dat regelmatige coachingsgesprekken het gevaar voor foute conclusies verkleinen. 'In ons bedrijf zitten we elk kwartaal samen voor een coachingsgesprek rond drie weerkerende elementen: onze professionele doelen van het vorige en volgende kwartaal, onze professionele ontwikkeling, en hoe we ons gedragen in het team en in de bedrijfscultuur. Ik ervaar zelf dat die vrij hoge frequentie mij rust biedt, zeker als de zaken niet lopen zoals voorzien. Op het einde van het eerste kwartaal van dit jaar had ik mijn concrete doelen niet bereikt. Ik was overspoeld door dringende taken. Het systeem met kwartaalgesprekken bood me vanzelf de kans om het erover te hebben met mijn leidinggevende. Ik moest geen achterhaalde en vergeten context opnieuw oproepen voor haar, want de piek in mijn werkbelasting was tot op het moment van het gesprek onmiskenbaar. Die feitelijke vaststelling is maar het halve verhaal. Minstens zo belangrijk was het veilige gevoel dat ik ervaarde omdat ik het niet bereiken van mijn doelen op dat moment kon bespreken zonder dat er ergens een zweem van schuld aan vast zat.

Een systeem met meerdere ingeplande coachingsgesprekken per jaar is ook goed voor coaches. Het schept een context die hun toelaat om kort op de bal te spelen. Mijn coach drukte niet alleen begrip uit voor mijn situatie, ze kon er ook meteen iets aan doen. We hebben afspraken gemaakt zodat mijn bordje minder snel vol raakt. We