

Hoofdstuk Vormen en bereik, stijlen en aanpak van 1-op-1 coaching

Bart van Baarsen is coach en is directeur van Arjuna Coachbemiddeling, een coachbemiddelingsbureau met klanten zowel uit de particuliere sector als uit de overheid en bedrijfsleven. In deze hoedanigheid moest hij een systeem ontwikkelen om coaches te kunnen rubriceren. Zijn bijdrage aan onderstaande artikel is de resultante van zijn praktijkervaring als bemiddelaar, inzichten uit de literatuur en toetsing aan de praktijk van enkele andere bemiddelingsbureaus.

*Dr. Erik de Haan is executive coach en daarnaast supervisor en accreditor van andere coaches. Hij werkt vanuit de Ashridge Business School nabij Londen, waar hij directeur is van het Centre for Coaching en senior consultant for organisation development. Hij schreef *King Lear voor adviseurs en managers* (1997), *Leren met collega's* (2001), *Coachen met collega's* (2004; co-auteur Yvonne Burger) en *Adviseren voor Gevorderden* (2005), die allen ook in het Engels zijn uitgekomen. E-mail: Erik.deHaan@Ashridge.org.uk*

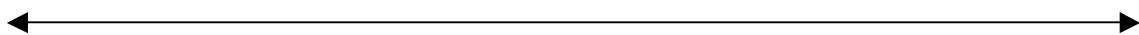
1 Bereik van coaching vragen bij 1-op-1-coaching

Werkgerelateerd coachen is in de literatuur en spraakgebruik niet een eenduidig begrip. Soms is coachen een containerbegrip dat vele vormen van begeleidend leren omvat en andere keren wordt er een zeer bepaalde begeleidingsvorm mee aangeduid, die echter per beroepsorganisatie anders wordt gedefinieerd.

Als we coaching als containerbegrip opvatten zijn er veel soorten coaching met alle hun specifieke kenmerken en bereik. In de literatuur zijn er meerdere indelingen. De meeste indelingen zijn indelingen naar doelgroep of thematiek waar de coaching over gaat, maar geven geen inzicht in de positionering van de verschillende vormen van coaching in termen wat er mee bereikt kan worden en welke professionaliteit vereist is. In hoofdstuk ... zullen we hier verder op ingaan. In dit hoofdstuk wordt de indeling van Erik de Haan gehanteerd omdat deze indeling een goed overzicht geeft voor welk soort vraagstuk welke professionaliteit van de begeleider wordt gevraagd.

De indeling van de Haan (De Haan & Burger, 2004) is gebaseerd op een spectrum van coachingvragen die in onderstaand figuur weergegeven wordt.

Vragen waarbij de inhoud (functie, vak- of organisatiekennis) centraal staat. Coaching is sterk oplossingsgericht.	Vragen waarbij een inhoudelijke component aanwezig is, maar waarbij de wijze waarop de coachee handelt en met de inhoud omgaat ook belangrijk is.	Vragen waarbij vooral persoonlijke eigenschappen van coachee centraal staan. Proces speelt grote rol om doel of oplossing te kunnen bereiken
---	---	--



bereik van coachingvragen

- a) Vragen waarbij inhoud centraal staat, hebben vaak betrekking op te weinig kennis of ervaring van de coachee met specifieke situaties en zijn min of meer onafhankelijk van de persoonlijkheid van de coachee. Het zijn typische 'wat' of 'hoe'-vragen: wat is gebruikelijk in deze situatie? Hoe pak je zo iets aan? De oplossing of antwoord op deze vragen ligt meestal in het verkrijgen van kennis of bepaalde vaardigheden die meer gerelateerd zijn aan de werkomgeving (vak, functie of organisatie) van de coachee dan aan zijn persoonlijkheid. Typische voorbeelden zijn: 'hoe kan ik met mijn functie invloed uitoefenen op anderen in een besluitvormingsproces' of 'hoe ga je als leidinggevende om met weerstand in een veranderproject' Kenmerkend voor dit soort vragen is dat de coachingstrajecten sterk resultaat- of oplossingsgericht zijn. Coachingstrajecten met dit soort vragen kunnen zowel door ervaren collegas als door professionele coaches gedaan worden .
- b) Vragen met een inhoudelijke component waarbij de persoonlijkheid van de coachee ook een rol speelt zijn vragen waarbij de coachee de situatie kent maar niet weet hoe hij ermee om moet gaan. Eerder gegeven

adviezen van anderen werken niet bij hem. Zijn persoonlijkheid blijkt ook een rol te spelen, maar hij weet niet welke. Coachingstrajecten met dit soort vragen worden in de regel alleen door professionele coaches uitgevoerd.

- c) Vragen waarbij de vraagsteller zelf centraal staat zijn vragen over waarbij de coachee weet dat objectieve kennis niet het antwoord op zijn vraag is maar dat het louter gaat om inzicht in zijn persoonlijkheid, attitudes en daaraan gekoppelde vaardigheden. 'Het zijn vragen over persoonlijke drijfveren of blokkades of vragen over gevoelens en percepties ten opzichte van anderen. Waarom loop ik toch telkens hier tegen aan?' 'Wat past bij mij?' 'Wat wil ik of wat zijn mijn drijfveren?'
Kenmerkend voor dit soort coachingstrajecten is dat het doel alleen bereikt kan worden door veel aandacht te geven aan het proces, wat bij inhoudsgerichte coachingstrajecten veel minder een rol speelt.
Coachingstrajecten met dit soort vragen worden in de regel alleen door ervaren personal coaches of counselors uitgevoerd.

2 Vorm en bereik van 1-op-1 coaching

Spectrum van interventies bij coaching

Genoemde categorie a in de vorige paragraaf, die over inhoudelijk vragen gaat, richt zich vooral op de professe of de rol van de coachee, waarbij dus bepaalde (vak, functie of organisatie) kennis nodig is om de vraagstelling op te lossen. De rol van de begeleider is meer inhoudelijk en zijn interventies zijn daarom in het algemeen minder gericht op de persoonlijkheid van de coachee. We noemen dit 'oppervlakte interventies', waarbij we met nadruk geen oppervlakkige interventies bedoelen, maar een indicatie geven voor de mate waarin de interventie op de persoonlijkheid van de coachee is gericht. Bij coachingvragen die gericht zijn op inzicht in de persoonlijkheid van de coachee zullen de oppervlakte interventies niet voldoende zijn en zal de begeleider gebruik maken van diepte interventies om de coachee het beoogde inzicht te verschaffen. Diepte interventies zijn er dus op gericht om de coachee inzicht te geven in de samenhang van zijn vragen en zijn eigen gedrag en persoonlijkheid, kortom hoe hij zelf mede aanleiding is van de vragen waar hij mee worstelt. Afhankelijk van de aard en complexiteit van het vraagstuk en de persoonlijkheid van de coachee kan het noodzakelijk zijn om langdurig en intens diepte interventies te plegen en op een dusdanige wijze dat de begeleiding therapeutisch van aard is.

Vorm en bereik van 1-op-1 coaching

Als we het bereik van coachingvragen combineren met het spectrum van interventies krijgen we figuur. . . . waarin de verschillende begeleidingsvormen worden gepositioneerd. We zullen deze hierna kort bespreken.

Noot: hier komt figuur vorm en bereik

Mentoring en collega coachen

Mentoring is een vorm van coaching waarin de coachee *wegwijs in een bepaalde setting* wordt gemaakt zoals *wegwijs in de organisatie of in zijn nieuwe functie*. Het kan in een organisatie geformaliseerd zijn of van nature door oudere collega's opgepakt worden.

Collega coachen is een vorm van coachen waarbij vak-, functie- of organisatiekennis centraal staat. *Kennis en ervaring van de context is karakteristiek voor collega coachen*. Collega coachen kan door professionele interne coaches gedaan worden of door ervaren collegae die hier speciaal voor opgeleid zijn.

Collega coachen heeft een paar voordelen boven het gebruik van externe coaches. Collega coaches zijn bekend met de context en dat is voor een aantal coachingvragen relevant. Denk daarbij aan een manager die bij een grote organisatie een verandertraject moet leiden en graag een klankbord wil van een oude rot die de organisatiecultuur goed kent. Een ervaren collega kan hier zeer goed werk doen, daar kennis en ervaring belangrijke ingrediënten van de coachingvraag zijn. Maar tegelijkertijd schuilt hierin ook een belangrijk potentieel nadeel van collega coachen. Het coachen van collegae maakt ook dat een bepaalde werkwijze, zienswijze overgedragen wordt, die wel eens niet meer de meest geschikte zou kunnen zijn. Externen komen met een nieuwe kijk op zaken en die kan wel eens heel verfrissend zijn.

Collega coachen door ervaren collegae heeft in het algemeen het neveneffect dat er een gemeenschappelijk jargon ontstaat en een aanknopingspunt om dingen bespreekbaar te maken. In hoofdstuk 3 gaan we hier uitvoeriger op in. Tenslotte zijn er grote verschillen in kosten tussen de inzet van collegae of externen voor coachen. Collega coachen door ervaren collegae is beduidend goedkoper dan de inzet van externen, als tenminste de tijd die de collega aan het coachen besteedt niet als kosten worden berekend.

Coachen in engere zin

Zoals reeds gezegd wordt coaching niet alleen gebruikt als containerbegrip maar kan het woord coaching ook verwijzen naar een specifieke begeleiding die zich onderscheidt van de andere begeleidingsvormen in figuur.

De beroepsvereniging de Nobco hanteert hiervoor de volgende definitie:

'Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door:

- bewustwording en persoonlijke groei
- het vergroten van zelfvertrouwen
- het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden

Coach en gecoachte nemen hierbij ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces.'

Deze begeleidingsvorm noemen we hier coaching in engere zin. Kenmerkend van deze begeleidingsvorm is dat er geen eenduidige definitie van het begrip is, geen vastomlijnde methodes en in Nederland nog geen, door onafhankelijke derden, gecertificeerde opleidingen (in Europees verband is daar in 2005 wel mee begonnen: door de European Mentoring and Coaching Council). Wel zijn in verschillende landen individuele coaches geregistreerd, die door onafhankelijke organisaties geaccrediteerd zijn. (*Noot van de redactie: zie verder hoofdstuk Coaches en coaching in Nederland*)

Supervisie

Supervisie is een vorm van begeleiden die al lang in Nederland in het onderwijs en de gezondheidszorg werd toegepast, voordat coaching (als containerbegrip van meerdere begeleidingsvormen) in zwang raakte. Het is een leertraject onder begeleiding van een supervisor met als doel de deskundigheid, de persoonlijke visie en stijl van werken van de professional of de manager te ontwikkelen. De methode, het aantal sessies en de eisen die aan de supervisor gesteld worden zijn helder en eenduidig door de beroepsorganisatie LVSB beschreven. Dit is een duidelijk verschil met alle vormen van management coachen, die door vele coaches anders worden ingevuld. Toch zijn de grenzen vervaagd en kan een goede management coach dezelfde effecten behalen als een supervisor met een supervisie traject. Wij zien supervisie als een aparte vorm van coachen van managers en professionals.

Personal coachen

Personal coachen is een bijzondere vorm van wat hierboven als coachen beschreven is. Het is een specialisatie binnen coaching, waarbij in het coachingstraject de persoonlijkheid van de coachee centraal staat. De interventies gaan wat dieper dan bij andere coachingsthema's. Personal coachen ligt qua interventiediepte en thematiek tegen counselen aan, maar de aanpak is anders. Personal coaching kent geen vaste methodiek en elke coach vult het dus op eigen wijze in.

Counselen

De Algemene Beroepsvereniging voor Counseling (ABvC) omschrijft counseling als 'een vorm van hulpverlening die erop gericht is de persoonlijke belevingswereld van een cliënt te verkennen, de signalen van zijn of haar lichaam te herkennen, de herkomst ervan te achterhalen en er een oplossing voor te vinden'. Counseling is volgens de ABvC voor gezonde mensen die het tijdelijk "even niet meer zien zitten" en die een steuntje nodig hebben waardoor ze in staat zijn zelf hun problemen aan te pakken. Of voor mensen die onverklaarbare lichamelijke klachten hebben.

Er zijn geen vastomlijnde methodes in counseling maar de stijl van benaderen (zie paragraaf 4) is altijd 'ondersteunend'. De ABvC geeft criteria voor de door haar erkende beroepsopleidingen tot counselor en tevens voor het certificeren van counselors.

Door de interventiediepte die in counselen gebruikelijk is, wordt counselen al snel geïdentificeerd met vraagstukken van persoonlijke aard. Werkgerelateerde vraagstukken is een vrij nieuw toepassingsgebied binnen counseling dat hierbij een grote overlap met personal coaching heeft.

Samenvattende positionering van de drie begeleidingsvormen: coaching, counseling en therapie

Coachen, counseling en therapie zijn alle drie begeleidingsvormen waarin de cliënt onder individuele begeleiding werkt aan vraagstukken die de eigen persoonlijkheid involveren. De mate waarin de persoon van de coachee zelf oogmerk van verandering is neemt van coachen naar counseling naar therapie toe, en daarmee ook de diepte en intensiteit van de interventies.

Coachen is sterk resultaat- of oplossingsgericht. Indien de coachee bij een bepaald onderwerp sterk emotioneel wordt én een nog onbekende gevoeligheid of kwetsuur hieraan ten grondslag ligt, zal een coach in vergelijking met een counselor minder geneigd zijn om dit verder te onderzoeken dan de overtuigingen die hierbij een rol spelen. Een coach heeft niet gecontracteerd – en in veel gevallen ook niet doorgestudeerd – om de complexiteit van diepere kwetsuren van zijn coachee aan de orde te stellen. De coach zoekt naar werkzame oplossingen in de praktijk. Zoals eerder vermeld is personal coaching hier een uitzondering op en heeft dit een overlap met counseling.

Bij counseling worden kwetsuren en andere diepere persoonlijkheidsstructuren voor zover relevant, juist wel verkend en kan de coachee leren om ze te erkennen, te herkennen en ermee om te gaan. Therapie gaat nog een stap verder dan counseling. De coachee krijgt niet alleen gelegenheid om zijn diepere gevoelens te leren kennen, herkennen en hanteren, maar ook om ze in intensiteit te veranderen, in vakjargon transformeren genoemd, zodat ze überhaupt veel minder opspelen.

Therapie duurt daarom langer dan een counseling traject en in het algemeen is de doorlooptijd van counselingtrajecten weer langer dan die van coachingtrajecten.

Toch is de praktijk weerbarstiger dan hierboven beschreven. Veel coaches hebben de bagage om in een coachingstraject enkele personal coaching sessies te doen en veel personal coaches gaan net zo diep als counselors. Het is daarom zaak om vast te stellen, wat er speelt en wat betrokken partijen van een coachingstraject verwachten. De hier onderstaande begeleidingsvorm zoekwijzer en de paragraaf Inkoop, selectie en organisatie van coachingtrajecten zullen hier verder op ingaan.

3 Wanneer welke begeleidingsvorm?

Er zijn geen duidelijke criteria voor het kiezen van een 1-op-1 begeleidingsvorm voor het begeleiden van werkgerelateerde vraagstukken. Daar is het vakgebied waarschijnlijk nog te jong voor.

In onderstaande zoekwijzer wordt een handreiking gedaan om snel een keuze te kunnen maken welke begeleidingsvorm de meest geschikte is voor een bepaald type vraagstuk. Wat niet in onderstaande zoekwijzer opgenomen is, is de mogelijkheid dat indien een bepaalde begeleidingsvorm gevonden is, nog overwogen kan worden om dit in groepsverband, zoals intervisie, te doen. Sommige thema's, met name die waarbij het relateren of zich verhouden tot andere mensen een grote rol speelt, lenen zich daar goed voor (zie ook De Haan, 2005), andere minder, maar deze keuze is ook sterk afhankelijk van de organisatie situatie (zijn er meer medewerkers met soortgelijke vragen) en de wensen van de coachee. In paragraaf .. wordt verder ingegaan op vorm en bereik van groepscoaching.

Daarnaast is het ook mogelijk om weliswaar voor de gevonden 1-op-1 begeleiding te kiezen, maar waarbij e-mail en telefooncontact een grote rol speelt in plaats van alleen face-to-face. In paragraaf .. gaan we verder op vorm en bereik van e-coaching in.

Zoekwijzer voor type coach behorende bij de figuur vorm en bereik

0 Heeft er al een gesprek plaatsgevonden tussen de coachee, zijn manager en zijn personeelsfunctionaris over de kwestie die speelt? Een goed gesprek met en luisterend oor voor betrokken partijen kan soms al wonderen verrichten en los daarvan helderheid verschaffen in het thema, doel en verwachtingen van een begeleidingstraject. (zie verder ook paragraaf Inkoop, selectie en organisatie van coachingtrajecten).

Ja => Ga door naar 1
Nee => Ga een gesprek aan

1 Heeft de coachingvraag te maken met een conflict op het werk?

Ja: => a) Professionele coach met conflict hantering als specialisatie indien conflict nog niet geëscaleerd is
b) Mediator indien conflict geëscaleerd is
Nee: => Ga door naar 2

2 Is de coachee emotioneel sterk geïnvolveerd met betrekking tot de coachingvraag of is er sprake van gering zelfvertrouwen of disbalans bij de coachee?

Ja: => Ga door naar 9
Nee: => Ga door naar 3

3 Is er sprake van incorrect gedrag of gebrek aan motivatie in het werk?

Ja: => Professionele interne of externe coach
Nee: => Ga door naar 4

4 Heeft de coachingvraag betrekking op loopbaanontwikkeling?

Ja => Professionele interne of externe loopbaancoach
Nee => Ga door naar 5

5 Heeft de vraag betrekking op persoonlijk leiderschap, zingeving of persoonlijke ontwikkeling?

Ja => Professionele externe coach met deze thema's als specialisatie
Nee => Ga door naar 6

6 Heeft de coachingvraag betrekking op algemene deskundigheidsbevordering van een manager of professional zoals stijl van werken, persoonlijke visie of reflectie op beslissingen, zonder een specifieke aanleiding?

Ja => Supervisor of professionele externe (management) coach
Nee => Ga door naar 7

7 Heeft de coachingvraag betrekking op het aanleren van specifieke vaardigheden of competenties zoals communicatieve vaardigheden, leiding geven, of andere competenties, niet n.a.v. een nieuwe situatie of niet specifiek gebonden aan een bepaalde context/situatie?

Ja => Professionele externe coach, gespecialiseerd in die competentie of gespecialiseerd in competentieontwikkeling
Nee => Ga door naar 8

8 Heeft de coachingvraag betrekking op het vergroten van kennis of vaardigheden binnen een specifieke context zoals het vakgebied, soort project, de functie of de setting (bv het leren beïnvloeden van beslissingsprocessen in de organisatie) of op het hebben van een klankbord naar aanleiding van een nieuwe situatie in het werk?

Ja: => a) Mentor als een klankbordfunctie of de coachee 'wegwijs maken in' voldoende is
b) Ervaren collega coach of professionele coach met deze context ervaring (vak, functie, project, organisatie, politieke context of omgaan met media) als er ook reflectie op gebeurtenissen of beslissingen, etc. gewenst is.
Nee => Ga door naar 9

9 Indien u hier in de zoekwijzer aangekomen bent is er sprake van een sterke emotionele betrokkenheid van de coachee bij de coachingvraag of gebrek aan zelfvertrouwen of gaat het over leren omgaan met disbalans, stress of gevoelens als verlies, faalangst, twijfel, onzekerheid, etc.. Speelt de kwestie van de coachee alleen in het werk, dus niet ook thuis, in vrienden- of kennissenkring, of in de relatiesfeer, etc. ?

Ja: => Personal coach of counselor
Nee => Ga naar 10

10 Als een kwestie breder speelt dan werk alleen en de coachee sterk emotioneel betrokken is, zijn er twee opties die hieronder in afnemende mate van het zelfvertrouwen of innerlijke kracht van de coachee genoemd worden:

- life counselor
- therapeut

4 Aanpak en stijlen van coaching

Elke coach heeft een eigen unieke benadering in coaching. Elke benadering heeft zijn eigen kenmerken en het is voor de coachee van belang dat hij deze van een coach kent voordat hij met deze coach een coachingstraject aangaat. Een intakegesprek geeft wel informatie over of het klikt tussen de persoonlijkheden van de coach en coachee, maar geeft de coachee niet altijd voldoende inzicht in de aanpak en stijl van de coach, die naast de persoonlijke uitstraling de coaching qua sfeer, proces en inhoud sterk bepalen.

Wat zijn de karakteristieke eigenschappen van de coach die de coaching qua sfeer, proces en inhoud mede bepalen?

- richting van de bijdrage of regie over het proces)
- aard van de bijdragen of benaderingswijze van de coach) samen ook wel stijl van coaching genoemd

- al of niet dominant aanwezige werkvormen van de coach
- Hieronder worden deze componenten toegelicht en de schaalrange aangegeven

Regie van het proces

De coach kan kiezen om de gedachtegang van de coachee volledig te volgen of om eigen bijdragen te doen, die een wending aan het verloop van de sessie geven. Met andere woorden de coach heeft een keuze met betrekking tot de mate waarmee hij de regie van het gesprek of de sessie bepaalt. Hij kan kiezen om de coachee meer te sturen dan wel meer te volgen. In het eerste geval is er sprake van iets voorstellen of suggereren. In het tweede geval is er meer sprake van een gemeenschappelijke exploratie.

De keuze van de coach met betrekking tot de regie van het proces zal ongetwijfeld afhangen van de coachee, de vraag en de voortgang van het coachingstraject – maar ze hangt ook af van de eigen voorkeur en persoonlijkheid. Coaches die uit zichzelf veel eigen bijdragen doen noemen we directief of suggestief en coaches die van zich zelf erg volgend zijn noemen we non-directief of explorerend.

De regie schaal loopt dus van directief of suggereren tot non directief of samen exploreren.

Benaderingswijze van de coach

De coach kan de coachee op twee wijzen benaderen. Hij kan kiezen voor een ondersteunende benadering, waarbij hij voor de coachee, zacht, ontvangend is en warmte en begrip uitstraalt. Dat wil niet zeggen dat hij het inhoudelijk met de coachee eens is, maar de coachee wordt wel eerst 'emotioneel ontvangen' voordat de coach inhoudelijk intervenueert. De coach kan ook kiezen voor een confronterende benadering, waarin hij de coachee hard en stevig aanpakt, tot aan het provocerende toe.

Inhoudelijk zijn beide soorten interventies erop gericht om de coachee ergens bewust van te laten worden. Het verschil zit hem alleen in de benadering van de coach. Elke benadering heeft zijn eigen kenmerken en sterke punten. Soms is een harde benadering nodig om de coachee ergens bewust van te maken, soms is daarvoor een zachte benadering geschikter. Elke coach kan beide benaderingen leren toe te passen, maar vaak zal er van nature een voorkeur zijn die dan door de coach standaard toegepast zal worden.

De benaderingswijze schaal loopt van ondersteunend tot provocerend.

De stijl van coachen

Regie en benaderingswijzen kunnen wel onderscheiden worden maar niet altijd gescheiden. De wijze waarop een coach invloed uitoefent op de regie en de coachee benadert, wordt stijl van coachen genoemd. We kunnen de volgende stijlen onderscheiden:

- directief en ondersteunend
- non directief en ondersteunend
- directief en provocerend
- non directief en provocerend

Enkele voorbeelden van stijlen of benaderingswijzen:

Een counselor heeft in het algemeen een non-directieve, ondersteunende stijl van begeleiden.

Een provocatieve coach gebruikt een provocerende benaderingswijze in coachen en is vaker directief dan non-directief.

Dominant aanwezige werkvorm van de coach

In de coaching kan een bepaalde werkvorm van de coach een grote invloed uitoefenen op de beleving van de coaching door de coachee. Hiermee bedoelen we niet de ervaring, die de coaching inhoudelijk teweegbrengt, maar meer de beleving van de werkvorm ongeacht de impact van de coaching. De coachee kan namelijk duidelijke voor- of afkeuren hebben voor bepaalde vormen. We onderscheiden de volgende soorten werkvormen die dominant kunnen zijn :

- *methodes die een sterke impact op de beleving van het coachingsproces hebben* zoals de systemische of lichaamsgerichte benadering. Uiteraard heeft elke methode gevolgen voor een coachee, maar of de coachingsessies zittend en pratend uitgevoerd worden of het accent meer ligt op werken met opstellingen of lichaamsgericht werken geeft een verschil in beleving voor de coachee van een geheel ander orde.
- *het dominant gebruik maken van instrumenten* in de coaching zoals het gebruik van creatieve middelen: (tekenen, imaginatie), biografische instrumenten of enneagram. Hierbij gaat het er niet om of het instrument op zich dominant is, maar of de coach op een dusdanige wijze gebruik maakt van het instrument dat dit het coachingstraject sterk bepaalt.
- *dominante settings* waar de coaching plaatsvindt zoals wandelend coachen.

De werkvorm schaal loopt van geen dominante werkvorm tot dominante werkvorm.

Er lijkt hier een overlap met de regieschaal, daar de coach met zijn werkvorm ook sturend is, maar het verschil zit hem dat de sturing niet primair gericht is op de inhoud of het proces maar op de vorm waarbinnen gewerkt wordt en zodoende op de beleving van de coachee.

Welke aanpak en stijl is gewenst?

Er is nog niet veel onderzoek gedaan naar het effect van coaching en de factoren die dit effect beïnvloeden. In het aanverwante vakgebied van psychotherapie is dit beter onderzocht. Onderzoek van Leijssen in 1999 gaf aan dat persoonlijke eigenschappen van de therapeut bepalender zijn voor het resultaat van therapie, dan techniek, methode of benadering. Ook ander onderzoek geeft aan dat de chemie tussen therapeut en cliënt een belangrijke factor speelt in de resultaten van de therapie. Wij concluderen daarom voorzichtig dat de match tussen de persoonlijkheden van de coach en coachee belangrijker lijkt dan een bepaalde stijl of werkvorm.

Dat betekent echter niet dat de coachee geen voorkeuren kan hebben die direct of indirect gerelateerd kunnen zijn aan de beste match tussen coach en coachee. Een coachee die burn out is zal in de regel geen behoefte hebben aan een provocatieve coach. En een stijl of setting die een coachee aanspreekt kan een positief effect op zijn inzet of motivatie hebben.

Een personeelsfunctionaris of coachee moet vaak een voorselectie maken uit een veelheid van coaches die hij meestal niet kent, maar waarmee hij in contact komt via gidsen, internetsites, zijn personeelsmanager of van horen zeggen. Dan is het handig als de personeelsfunctionaris of de coachee een voorselectie kan maken op relevante indelingen van coaches. Bovengenoemde indeling geeft handvatten om de voorkeuren van een coachee te kunnen benoemen en om coaches in te delen. Handvatten die in de praktijk een duidelijke link blijken te hebben met relevante keuzecriteria van coachees. Hoe de coachee idealiter de uiteindelijke keuze het beste kan maken wordt in paragraaf ... behandeld.

Bart van Baarsen
Erik de Haan

Literatuur

De Haan, E., Burger, Y. 2004, *Coachen met collega's – praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

De Haan, 2005. *Op zoek naar oplossingen: over het vlottrekken van vastgelopen organisaties*. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, Oktober 2005, p. 27 – 31

Leijssen, M. 1999, *De therapeut* in Handboek *Integratieve Psychotherapie*. Utrecht: Elsevier/De Tijdstroom

Van Baarsen, B. *Hoe kies ik de juiste coach?* in *Business in HRD*, sept/okt 2003