

# Praktische wenken voor peer-coaching

## De bijzondere charmes van peer-coaching

Twee collega's zoek elkaar op om elkaar als gesprekspartners te dienen. Elk een wil graag iets tot stand brengen, wat tot nu toe niet gelukt is, een uitdaging aangaan om iets te bereiken wat nieuw is en wat de betreffende nog niet eerder geprobeerd heeft. Om beurten is de een en dan weer de ander coach of coachee (= degene die graag de ondersteuning van een coach wil hebben). Door de rolwisselingen zullen ze minder snel in de verleiding komen de verantwoordelijkheid voor de verbetering van de prestatie bij de coach te leggen, zo als dit relatief makkelijk gebeurt als de coach een meerdere is of een persoon met een hogere status. Zij zullen minder moeite hebben om te beseffen dat voortdurend beide partijen, de coach en de coachee aan het leren zijn.

## Wat is coaching? Wat is coaching niet?

De term coaching wordt soms onscherp gebruikt waardoor allerlei misverstanden kunnen ontstaan en verwachtingen teleurgesteld kunnen worden. Het komt zeker de effectiviteit van het coachen ten goede als coach en coachee het eens zijn over wat ze onder coaching verstaan. Bij voorbeeld m.b.v. de volgende definitie<sup>1</sup>:

Coaching is

- Een specifieke manier van ondersteuning en van leren met elkaar
- Waar coach en coachee een verplichting aangaan ( en dienovereenkomstig een contract met elkaar sluiten) voor een bepaalde periode
- En de coach m.n. helpt door vragen te stellen die te denken geven en feedback aan te bieden die het bewustzijn van de coachee verruimt
- En de coachee op basis van zelfverantwoordelijkheid en zelfmanagement opereert
- Om tot hogere prestaties te komen
- Door eigen talenten te ontplooiën.

Coaching is in ieder geval *niet* gericht op de behandeling van diepgewortelde persoonlijke problemen, daar is therapeutische hulp voor nodig en biedt counseling een uitkomst. Coaching is ook zeker *niet* identiek met instructie. Een nadelig effect van instructie is dat deze vrij makkelijk de coachee in een afhankelijkheidsrelatie van de coach plaatst, wat afbreuk doet aan de zelfstandigheid, en de coachee ook verleidt om de verantwoordelijkheid bij de coach te leggen i.p.v. zelf verantwoordelijkheid op zich te nemen.

## Coaching is aan de tijd

Heden den dage stellen de veelheid van veranderingen, de deregulering, etc. grote eisen aan medewerkers en leidinggevenden. Er wordt van hen verwacht, dat ze ondernemend optreden, zelfstandig werken in afstemming met anderen en zelf verantwoordelijkheid nemen. Je kan je vervolgens afvragen hoe medewerkers en leidinggevenden leren dat ze het aandurven om ongebruikelijke werkwijzen uit te proberen, dat ze dwaarsdenken niet schuwen, uit fouten leren, midden in de hektiek tijd nemen voor reflectie, raad weten als sleutelpersonen in feite anders handelen als ze zeggen en als de cultuur van de organisatie helemaal niet zo gunstig is voor het ontplooiën van de genoemde vermogens. Coaching is in ieder geval een vorm van leren (zie definitie), die overeenkomt met de vorm van werken, die ondernemende medewerkers en leidinggevenden praktiseren: je leert zo als je verwacht wordt te werken.

---

<sup>1</sup> Deze definitie volgt in grote lijnen de beschrijvingen die John Whitmore en Max Landsberg van Coaching hebben gegeven. Verder is er rekening gehouden met inzichten over het leren van volwassenen uit hun ervaring zo als dit b.v. door Wenger, Mazirow en anderen is uitgewerkt. (zie de literatuurlijst).

## Doelen van coaching

Er staan twee doelen voorop:

1. **Persoonlijk talent ontsluiten voor betere en grensverleggende prestaties** ( de coach leert gebruik te maken van zijn bijzondere mogelijkheden die hij / zij door aanleg, biografie , constitutie, karaktereigenschappen kan mobiliseren)
2. **De effectiviteit van het leren te vergroten zo als het voor de betreffende het meest adequaat is** (de een leert b.v. vooral door doen, de ander door zich de rust te gunnen de zaak grondig te doordenken).

## Waarom werkt de coach met de coachee?

Natuurlijk is het nodig voor de coachee om

- zijn / haar kennis m.b.t. het relevante werkveld te vergroten en
- meer ervaring op te doen m.b.t. de gewenste prestatie.

Maar de meest effectieve hulp kan de coach bieden door de coachee te stimuleren

- a) met zijn diepere drijfveren en ambities in contact te komen
- b) omvattend en nauwkeurig te observeren en
- c) voortdurend er op te letten waar hij / zij zelf verantwoordelijkheid neemt resp. deze ontloopt.

De concrete vormgeving van een coachingsgesprek kan gebeuren m.b.v. de gezichtspunten die opgevoerd zijn in de bijlagen over “coachingsgesprek”, “vragen voor het coachingsgesprek” en “productieve protocollen”. “Productieve protocollen” is een lijst van aanbevelingen, die Chris Argyris heeft uitgewerkt. Hij wil daarmee een uitweg bieden uit onbewuste routines, waarmee ieder van ons structureel in zijn / haar leren wordt belemmerd.

## De kunst van het vragen stellen

Sommige vragen lenen zich beter om de ander aan het denken te zetten. Dit zijn in ieder geval **open vragen**, waarmee feitelijkheden uitgezocht kunnen worden, d.w.z.

- de vragen, die met **wat, wanneer, wie, waar** beginnen; daarbij horen ook de vragen met wat niet, wanneer niet, etc.!
- Voorzicht is geboden met vragen, die met **hoe en waarom** beginnen. Zij werken erg uitnodigend voor de coachee om zich uit te sloven in het geven van uitleg en het opzetten van redeneringen. Daarmee kan heerlijk verdedigt worden hoe de coachee het graag wil zien, om te kunnen blijven zo als hij / zij is, om de schuld en de eis tot verandering bij anderen neer te leggen enz. Daar schiet je niet veel bij op als je als coachee jouw eigen prestatie wilt verhogen.
- Zeer productief kunnen vragen zijn, waarmee verhoudingen ter sprake gebracht worden:
- Hoe **verhoudt** zich de zaak in kwestie tot eerdere gebeurtenissen, tot soortgelijke verschijnselen, tot plannen voor de toekomst, tot hogere / lagere niveaus in de organisatie, tot externe stakeholders enz.?
- Omdat het bij coachingsgesprekken gaat om effectiever te kunnen handelen, zijn natuurlijk ook vragen interessant, die de coachee uitdagen, om **stelling te nemen, te beslissen en te handelen**.

## Coaching contract

Idealiter sluiten coach en coachee een contract met elkaar, op basis van gelijkwaardigheid.

Dar hoeft geen formalistische zaak te zijn. Waar het op aan komt is dat voor beiden duidelijk is: waar gaat het precies om, voor welke duur verbinden wij ons, verder dat de coachee op basis van eigen verantwoordelijkheid en zelfmanagement aan de gang gaat en de coach helpt m.n. d.m.v. vragen stellen en feedback geven (zie verder “Waarom werkt coach met de coachee?”).

## **Coaching en vakkennis**

Vaak wordt vanzelfsprekend er van uit gegaan dat de coach een meester in het vak is dat de coachee beter dan ooit wil uitoefenen. Maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn. Bij nader toezien blijkt namelijk:

- coaching op basis van vakkunde reduceert vrij makkelijk de bereidheid van de coachee om zelf verantwoordelijkheid te nemen en op basis hiervan te onderzoeken “hoe de vork in de steel zit” en doorlopend inspanningen te leveren om steeds weer opnieuw relevante facts & figures te vergaren t.b.v. een gedegen onderbouwing van wat hij / zij doet en beslist.
- De vakkunde van de coach kan in de weg staan om volop aandacht te hebben voor de speciale talenten en inzichten van de coachee door te veel gewicht te geven aan beproefde werkwijzen van vroeger en oplossingen van anderen.
- Vakkunde kan ook er toe verleiden dat coach opgaan in vakinhoudelijke vragen en over het hoofd zien dat in een bepaalde situatie b.v. de zorg voor de relatie met de opdrachtgever belangrijker is dan een bijzonder verfijnde vorm van rapportering.

Met onderzoek is aangetoond dat ook coaches die niet meester in het vakgebied waren waar de coachee naar hogere prestaties streefde de coachee uitstekend konden helpen met vragen die te denken gaven en die uit de onbevangenheid van de leek gesteld werden.

## **Zelfreflectie van de coach**

Het goede voorbeeld doet goed volgen. Hoe meer de coach aan zich zelf werkt en zelfkritisch naar zijn eigen functioneren kijkt hoe meer zal de coachee in de leerhouding komen. De coach kan zijn eigen positie in het coaching gebeuren kritisch onder de loep nemen door o.a. naar het optreden en de effecten van projectie, overdracht en tegenoverdracht te kijken:

Projectie: schrijf ik onwillekeurig de coachee positieve of negatieve eigenschappen toe, die ik in werkelijkheid zelf heb?

Overdracht: Passen wij (coach en coachee) gevoelens en gedragspatronen (b.v. afhankelijkheid, rebellie) op elkaar toe die we in vroegere levensjaren naar bepaalde sleutelpersonen toe ontwikkeld hebben, terwijl dit in de coachingsituatie tot verwarring leidt en averechtse effecten oproept?

Tegenoverdracht: Reageren we onwillekeurig b.v. op de afhankelijkheid of rebellie van der ander?

## **Aanbevolen literatuur:**

- Max Landsberg (1<sup>e</sup> Nederlandstalige oplage van 1998): De Tao van het Coachen. Coaching is de sleutel tot verbetering van de prestaties van je mensen, je organisatie en jezelf. Academic Service, Schoonhoven.
- John Whitmore (1<sup>e</sup> Nederlandstalige oplage van 1995): Succesvol coachen. Coachen: de managementstijl voor betere prestaties van individu en team. Nelissen, Baarn.
- Coaching, Learning Guide of the Learning Resource Centre of Ashridge College.
- Willem Verhoeven en Henk Ijsselsteijn:
  - a) 25 tips voor coaching (1996)
  - b) De kunst van het vragen stellen (1997)Associatie voor coaching, Aarle –Rixtel.
- Jack Mezirow and Associates (1990): Fostering Critical Reflection in Adulthood. A Guide to Transformative and Emancipatory Learning. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

