

Tijdschrift voor  
Human Resource  
Development

**O&O**

januari/februari 2006  
19e jaargang

# Opleiding & Ontwikkeling

**01/02**

In vijf stappen de  
juiste coach

Coaching  
beïnvloedt de  
motivatie, niet de  
bekwaamheid

Coaching als  
instrument voor  
leiderschaps-  
ontwikkeling

Niks beroeps-  
groep en code:  
zelfsturing

Thema

**Coaching**

# Reflectie op het thema coaching

## Integratieve benadering van coaching, gebaseerd op een visie op leren



*Deze epiloog richt zich op de vraag waar we staan op het gebied van coaching. Hoe duidelijk is het begrip en hoe kunnen de theorie en praktijk van coaching verder worden versterkt? De auteur betoogt dat coaching meer dimensies bevat dan veel coaches benutten en meer dan veel auteurs behandelen. Terwijl de kern van goede coaching in zijn ogen juist bestaat uit het op elkaar afstemmen van die verschillende dimensies. Bruikbare handvatten voor de praktijk en voor verder onderzoek, vindt de auteur bij de positieve psychologie. Het focussen op kracht in plaats van problemen, leidt tot een totaal ander type coachingsgesprek.*

### Begripsverwarring

Prachtig, een themanummer over coaching! Dat is wat ik dacht, toen ik hoorde van dit initiatief. De artikelen in dit nummer laten een fraaie waaier aan ideeën en opvattingen zien over coaching. Ik vond ze stuk voor stuk interessant en

---

Prof. dr. F. Korthagen is bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Utrecht en heeft zich gespecialiseerd op het gebied van opleiding en begeleiding. Hij is tevens seniortrainer bij het Instituut voor Multi-level Learning in Amsterdam.  
E-mail: F.A.J.Korthagen@ivlos.uu.nl

inspirerend om te lezen. Wel becroop mij het gevoel dat bijna alles onder de paraplu van coaching te vangen is. Dit is al veel vaker geconstateerd (zie bijvoorbeeld Van den Boomen e.a., 2001). Coaching is een erg breed en diffuus begrip. Voor de ontwikkeling van een vakgebied is het essentieel dat er een aantal basisbegrippen is, als fundament voor het professionele denken en waar de professionals het over eens zijn. Dat is helaas bij coaching (nog) niet het geval. Er worden in de literatuur elkaar tegensprekende definities gevonden. Zo beperken veel auteurs het begrip tot de professionele context, terwijl anderen die beperking niet zonder meer accepteren, bijvoorbeeld auteurs die het hebben over *life coaching*.

### Versmalling of integratie?

De auteurs in dit themanummer bespreken vooral de vraag wat coaching effectief kan maken. Daarmee kiezen ze een bepaalde focus binnen het brede begrip coaching. Ik denk dat we er voor moeten oppassen dat we ook weer niet te smal gaan denken. Als Erik de Haan stelt dat je als coach bewust moet kiezen voor een bepaalde coachingsbenadering, dan spreekt mij het idee van bewuste keuzes aan, maar moet je als coach ofwel de GROW-methode gebruiken, ofwel de paradoxale methode, ofwel...? Mijn visie is veel meer, dat je op verschillende momenten binnen één gesprek verschillende coachingsbenaderingen kunt benutten, afhankelijk van wat zich aan mogelijkheden en aan stagnaties voordoet. Als een coach zich op voorhand beperkt, wordt coaching er mijns inziens niet sterker van.

Hetzelfde probleem doet zich voor bij het (overigens interessante) artikel van Treur en Van der Sluis. Zij richten zich op verschillende coachingsstijlen en kijken naar de effecten van elke stijl. Maar werkt het niet veel beter als een coach – om hun terminologie te gebruiken – het ene moment de rol van *vriend* aanneemt, maar op een ander moment (binnen eenzelfde gesprek) die van *expert*, *agent of profeet*? Ligt de professionaliteit van een coach niet juist in het kunnen maken van een adequate keuze, die van moment tot moment past bij de situatie en bij de persoon van de gecoachte? Dat maakt het natuurlijk wel een stuk lastiger om de effectiviteit van coaching goed te onderzoeken...

Ook bij Annemieke Nijman zien we de neiging om in een of-of-denken terecht te komen: kies je voor een sturende of een

volgende coach? Mijns inziens is een goede coach het ene moment volgend (bijvoorbeeld als de cliënt de beleving van een probleem verwoordt), maar het andere moment sturend (bijvoorbeeld als het kader van de probleemdefinitie te beperkend is). Of nog beter: een goede coach stuurt mijns inziens op basis van goed volgen.

Mijn conclusie is dan ook dat het begrip coaching weliswaar erg breed is, maar dat te sterke inperkingen ook weer tot verschraling kunnen leiden. Het vakgebied kan er juist baat bij hebben om verschillende visies en ideeën te integreren, mits we helder zijn over wat we precies bedoelen als het over coaching gaat. Hoe kunnen we dat realiseren?

### Afstemmen van niveaus

Ik denk dat het *model van Bateson*, dat in de bijdrage van Annemieke Nijman wordt beschreven, hierbij behulpzaam kan zijn. In dat model gaat het namelijk om de inhoudelijke kant: waar gaat het coachingsgesprek eigenlijk over? Na alle aandacht die lange tijd is uitgegaan naar coachingsvaardigheden, zoals doorvragen, empathisch reageren, samenvatten en confronteren, is aandacht voor de inhoud van het gesprek van groot belang. Het is overigens opmerkelijk dat veel auteurs het over het model van (Gregory) Bateson hebben, terwijl hij dit model niet heeft bedacht. Mogelijk schrijft hierbij de ene auteur een referentie van de andere over, zonder de verwijzing te checken.

In mijn eigen werk heb ik daarom een andere naam gekozen voor het model en het enigszins aangepast op basis van een literatuurstudie (Korthagen, 2001). Ik spreek over het *ui-model* omdat ik het, in navolging van onder anderen Nathans (1999), visualiseer als een model met concentrische lagen (niveaus) rond de kern van een persoon (zie figuur 1).

## Een goede coach stuurt op basis van goed volgen

Nu is het opnieuw te simplistisch om te stellen dat coaching zich op het ene of op het andere niveau bevindt. Dat is duidelijk te maken met een voorbeeld uit de bijdrage van Nijman: iemand probeert tevergeefs collega's te overtuigen. Bij een dergelijk probleem gaat het altijd zowel om de vraag wat voor collega's dat zijn (omgeving), hoe de persoon zich gedraagt (gedrag), welke bekwaamheden die daarbij kan inzetten (bekwaamheden), vanuit welke overtuiging dat gebeurt (overtuigingen), hoe iemand de eigen rol in de organisatie ziet (identiteit) en wat hem of haar daarbij drijft (betrokkenheid). Wel kan het zo zijn dat de persoon zich niet van elk van die niveaus in eenzelfde mate bewust is. Dit inzicht kan een coach helpen om aan te sluiten bij het niveau waarop de cliënt zelf al aan het zoeken is naar een oplossing (*volgen*). Meestal is het zo dat juist het verleggen van de aandacht naar de andere niveaus tot een verdieping van het probleem leidt. Hierbij moet de coach dus ook durven *sturen*, anders voegt de



Figuur 1: Het ui-model.

coaching weinig toe aan het kader van waaruit de cliënt toch al denkt en waarbinnen de cliënt juist vastloopt.

Coaching op gedrag vraagt om andere interventies dan coaching op de andere niveaus. Op het betrokkenheidsniveau (zoals bij zingevingsvragen) levert het bijvoorbeeld veel op om cliënten uit te nodigen zich een ideale situatie voor te stellen en daar concreet over te dromen, om vervolgens te focussen op de kwaliteiten die daarin naar voren komen. Dat maakt nog eens duidelijk hoe belangrijk het is dat coaches flexibel kunnen zijn in hun benadering of stijl en dat zij die kunnen aanpassen aan het niveau waarop het gesprek zich richt.

### Coaching en leren

Als je leren ziet als een proces waarbij alle niveaus uit figuur 1 altijd tegelijkertijd een rol spelen, dan worden leren en coaching een stuk rijker en effectiever. Als de cliënt een probleem heeft, verwijst dat namelijk altijd naar een frictie tussen twee of meer van de niveaus in het *ui-model*. De kern van goede coaching is mijns inziens dat de verschillende niveaus op elkaar afgestemd raken. Alleen als er *alignment* is tussen de niveaus, ontstaat er wat Csikszentmihalyi *flow* noemt (Korthagen & Vasalos, 2003, 2005). Flow wil zeggen dat de persoon optimaal in staat is een uitdaging aan te gaan en daarbij de ervaring heeft van 'this is the real me'. In een integratieve coachingsbenadering zal de coach dus *alle* niveaus in de gaten houden en zo nodig aan de orde stellen, met name als deze te maken hebben met het door de cliënt ervaren probleem.

Ik pleit dus voor een integratieve opvatting over coaching, die gebaseerd is op een expliciete visie op leren. De hierboven in het kort geschetste visie op leren, die Vasalos en ik ontwikkeld hebben als 'onderlegger' voor coaching, heet *multi-level learning* (wie geïnteresseerd is in een verdere uitwerking, verwijs ik naar [www.kernreflectie.nl](http://www.kernreflectie.nl)).

### Van 'overtuiging' naar onderzoek

Het *ui-model* kan ons ook helpen om te analyseren waar het

in de verschillende artikelen in dit themanummer over gaat. Veel auteurs besteden aandacht aan het juiste coachingsgedrag of aan belangrijke *bekwaamheden*. Ook staan de auteurs regelmatig en op een inspirerende manier stil bij de *identiteit* van de coach: welke rol moet die vervullen? Relatief weinig wordt erbij stilgestaan dat veel van wat er over coaching gedacht en geschreven wordt, op het niveau van *overtuigingen* zit, en gebaseerd is op wat wij *menen te zien* in de coachingspraktijk.

Het is de moeite waard om diepgaand te onderzoeken of wat we menen te zien, ook waar is. Prof. Bergen, inmiddels emeritus-hoogleraar in Nijmegen, heeft dit gedaan. Op basis van zijn ervaring was hij overtuigd van het nut van collegiale coaching in het reguliere onderwijs. Hij heeft daar jarenlang wetenschappelijk onderzoek naar gedaan, samen met verschillende promovendi. Daarbij bleek het niet eenvoudig om op overtuigende wijze leerresultaten vast te stellen, terwijl de betrokken coaches wel een (korte) training in coaching hadden gehad en daar enthousiast over waren (Bergen, 2005).

## Benoemen van kwaliteiten van de gecoachte vraagt om omwenteling in het denken

Zo'n onderzoek levert misschien niet zoveel concrete handvatten op voor de coachingspraktijk. Wat kunnen we er niettemin van leren? Misschien in de eerste plaats dat een training voor coaches diepgaand en langdurig moet zijn. Maar ook dat het belangrijk is om onze overtuigingen over een concrete coachingspraktijk kritisch te beschouwen. Wat we geloven over de effecten van coaching, is niet zelden gebaseerd op niet-onderbouwde subjectieve overtuigingen, die verbreed en verdiept kunnen worden door een systematische analyse van de werkelijk opbrengsten. Kirkpatrick (1996) heeft erop gewezen dat het een groot verschil uitmaakt of je tevredenheid meet, of werkelijke gedragsveranderingen of – nog een niveau verder – de effecten op de werkresultaten. Niet iedereen heeft de tijd en de middelen voor diepgaand wetenschappelijk onderzoek. Maar je kunt als coach bijvoorbeeld wel aan je cliënt vragen om voor en na de coaching 360-graden-feedback te organiseren (van klanten, collega's, leidinggevend), of om door middel van video-opnamen van de werksituatie 'aan te tonen' dat er echt iets veranderd is. Mijn ervaring is dat dit vaak kan leiden tot een realistischer en iets minder optimistische beeldvorming, zowel bij de gecoachte als bij de coach. Het positieve gevolg daarvan kan zijn dat er systematischer gewerkt kan gaan worden aan wat men wil bereiken.

### Bruikbaar onderzoek binnen de positieve psychologie

Er is overigens wel degelijk onderzoek dat bruikbare handvatten kan verschaffen voor de coach. Zelf ben ik nogal geïnspi-

reerd door een recente stroming in de psychologie, *positive psychology*. De grondleggers daarvan, Seligman en Csikszentmihalyi, stellen dat de psychologie verdwaald is geraakt door zich teveel te richten op de trauma's en problemen van mensen. Volgens hen slagen psychologen er onvoldoende in om dat te doen waar het om gaat: het welzijn van mensen verbeteren. Dat komt, zo zeggen zij, omdat er teveel gewerkt wordt op basis van deficiënties en vergeten wordt om in te zetten op de *kracht* van mensen: 'Treatment is not just fixing what is broken; it is nurturing what is best' (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). (Zie voor een uitgebreidere beschouwing over de *positieve psychologie* de bijdragen van Van der Zee (2005) en Dewulf & Verheijen (2005) in het recente decembernummer van O&O).

Deze visie van Seligman en Csikszentmihalyi heeft inmiddels geleid tot veel en interessant onderzoek waarin de aandacht uitgaat naar de kernkwaliteiten van mensen (*character strengths*), die functioneren als belangrijke schakel tussen persoon en omgeving. *Character strengths* hebben een veel grotere transferwaarde dan competenties, die meestal meer domeinspecifiek zijn. Vanuit het *ui-model* gezien, betekent het dat je cliënten helpt om in probleemsituaties contact te maken met het binnenste rondje, hun kern, en dat je de cliënt helpt om die tot uitdrukking te brengen in gewenst gedrag. Door die kern aan te spreken, wordt hun kracht, hun potentieel aangeboord. Onderzoek laat verbluffende resultaten zien (Seligman e.a., 2005).

Het wordt dan mogelijk om na te gaan op welk niveau van de ui nog een belemmering zit voor 'alignment'. De coach kan bijvoorbeeld de eerder genoemde vraag naar de ideale situatie stellen en de daarin tot uitdrukking komende kernkwaliteiten van de gecoachte bewust laten worden. De vervolgvraag wordt dan: wat houdt jou tegen om die kwaliteit in de probleemsituatie in te zetten? Bijvoorbeeld: wat houdt je tegen om je helderheid in de vergadering te benutten? En speelt dat in meer situaties een rol? Vervolgens wordt bijna altijd duidelijk dat de bottleneck een belemmerende overtuiging is of een ingeslepen gedragspatroon. Dan komt er een keuze: wil de cliënt daarmee doorgaan?

Het minder analyseren van problemen en het meer focussen op kracht (en interne belemmeringen) leidt tot een totaal ander type coachingsgesprek. Toch weet ik uit mijn ervaring met het opleiden van coaches, dat de omslag die de positieve psychologie nastreeft niet gemakkelijk is voor veel ervaren coaches. Ze zijn vaak erg gewend om diepgaand problemen te analyseren en minder om op idealen en op kracht te focussen. Het in het hier-en-nu herkennen en benoemen van kwaliteiten van de gecoachte, en het benutten daarvan om *flow* te creëren, vraagt om een echte omwenteling in het denken over coaching. Die omwenteling begint met de erkenning dat dit in traditionele coachingsbenaderingen eigenlijk veel minder gebeurt dan we denken, omdat we al gauw op problemen focussen. Ook is de erkenning van belang dat het denken over coaching gebaat kan zijn met een nieuwe visie en wetenschappelijke onderbouwing, zoals die bijvoorbeeld door de positieve psychologie wordt geboden.

### **Van onderzoek naar professionalisering**

De verdere ontwikkeling van coaching is dan ook gebaat bij het doorgaan op het pad van professionalisering. Er zijn in dit verband recentelijk twee mooie initiatieven ontplooid. Alex Engel (oprichter van de Stichting Nederlandse Orde van Beroepscoaches) heeft het initiatief genomen om, samen met een flink aantal collega's, een handboek over coaching te maken. Daarin zullen ook nieuwe visies op coaching, bijvoorbeeld zoals in de vorige paragraaf geschetst, verder uitgewerkt worden. Ten tweede heeft de Stichting Coach! een competentieprofiel voor coaches opgesteld en is een begin gemaakt met de certificering van coaches op basis van dat profiel. Mijns inziens is het van belang dat in beide initiatieven onderzoek en nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen een belangrijke plaats krijgen. Dat kan ons helpen bij het verder professionaliseren van coaching. Het kan ons, zoals hierboven uiteengezet, ook wat scherper maken over de bestaande praktijk van coaching.

*Met dank aan Ellen Nuyten voor een aantal waardevolle suggesties bij een conceptversie van dit artikel.*

#### **Literatuur**

- Bergen, T. (2005). Tien jaar Nijmeegs onderzoek naar het leren van leraren op de werkplek. **VELON-Tijdschrift voor lerarenopleiders** 26 (2), pp. 5-12.
- Boomen, F. van den, M. Hoonhout & R. Merkies (2001). Over coaching en leren coachen. **Supervisie in opleiding en beroep** 18 (1), pp. 7-23.
- Dewulf, L. & L. Verheijen (2005). Werken aan sterktes in plaats van zwaktes. **Opleiding & Ontwikkeling** 18 (12), pp 10-11.
- Kirkpatrick, D.L. (1996). Evaluation. In R.L. Craig (Ed.). **The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development** (4th edition). New York, Mc Graw-Hill, pp. 301 - 319.
- Korthagen, F. (2001). **Waar doen we het voor? Op zoek naar de essentie van goed leraarschap**. Oratie. Utrecht, WCC.
- Korthagen, F. & A. Vasalos (2003). Flow in werken en leren: Competentieontwikkeling op basis van persoonlijke betrokkenheid en bezieling. **Opleiding & Ontwikkeling** 16 (5), pp. 13-17.
- Korthagen, F. & A. Vasalos (2005). Levels in reflection: Core reflection as a means to enhance professional development. **Teachers and Teaching: Theory and Practice** 11 (1), pp. 47-71.
- Nathans, H. (1999). **Adviseren als tweede beroep**. Deventer, Kluwer, 301 pp.
- Seligman, M. E. P. & M. Csikszentmihalyi (2000). Positive psychology: An introduction. **American Psychologist** 55 (1), pp. 5-14.
- Seligman, M.E.P, T.A. Steen, N. Park & C. Peterson (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. **American Psychologist**, 60 (5), pp. 410-421.
- Zee, H. van (2005). Het zoete gevoel van het positieve denken. **Opleiding & Ontwikkeling** 18 (12), pp 6-9.

Trefwoorden: **Coaching, onderzoek • Multi-level learning**