



ERIK DE HAAN

SPANNENDE MOMENTEN IN COACHING

Wat weten we over het coachproces
dankzij kwalitatief onderzoek?

Boom

HANDBOEK
KWALITATIEF
ONDERZOEK IN
COACHING

Spannende momenten in coaching

Wat weten we over het coachproces dankzij kwalitatief onderzoek?

Handboek kwalitatief onderzoek in coaching

Erik de Haan

Boom

Inhoud

Introductie	7
1 Coaching is onderzoek doen	11
A Anekdote	11
B Essenties	12
C Samenvatting kwalitatief onderzoek in coaching	15
2 Spannende momenten in coaching: de beleving van beginnende coaches	33
A Anekdote	33
B Essenties	34
C Onderzoek onder beginnende coaches: 'ik twijfel dus ik coach'	36
3 Spannende momenten in coaching: de beleving van ervaren coaches	49
A Anekdote	49
B Essenties	53
C Onderzoek onder ervaren coaches: 'ik worstel en kom boven'	57
4 Spannende momenten in coaching: de beleving van coachees	87
A Anekdote	87
B Essenties	91
C Onderzoek onder coachees: 'ik besepte opeens'	96
5 Spannende momenten in coaching: op zoek naar een <i>Rashomon</i>-effect	115
A Anekdote	115
B Essenties	120

C	Onderzoek per sessie: twee versies van hetzelfde gesprek	123
6	Spannende momenten in coaching: de beleving van sponsoren	157
A	Anekdote	157
B	Essenties	159
C	Onderzoek naar spannende momenten ervaren door coachees, coaches en sponsoren van coaching	163
7	Lessen voor de praktijk	185
A	Anekdote	185
B	Essenties	187
C	Een klein kwalitatief onderzoek op weg naar meesterschap als coach	193
	Literatuur	199
	Bijlagen Voorbeelden van spannende momenten	213
	Bijlage A Spannende momenten van onervaren coaches	215
	Bijlage B Spannende momenten van ervaren coaches	231
	B.1 Selectie van 78 spannende momenten van ervaren coaches	231
	B.2 Overzicht van 48 spannende momenten van ervaren coaches uit telefoongesprekken	245
	Bijlage C Spannende momenten van coachees	271
	Bijlage D Spannende momenten van coaches en coachees vergeleken	279
	D.1 Voorbeelden van coach-coacheemomenten uit gezamenlijke sessies	279
	D.2 Overzicht van de spannende momenten uit de coachee/coach-casestudy	282
	Bijlage E Voorbeelden van de spannende momenten van coachees, coaches en sponsoren	297

Introductie

Dit is een schaamteloos coachonderzoeksboek. Executive coaching is nu echt een vak geworden en naast de vele handboeken is het nu wat mij betreft tijd voor een boek met een gedegen overzicht van onderzoeksresultaten. Twee boeken zelfs, want dit boek gaat over kwalitatieve onderzoeksresultaten en volgend jaar komt er ook nog een boek over kwantitatieve onderzoeksresultaten.

Dit is dus een echt *evidence-based* coachhandboek, een overzicht van wat we op vele plaatsen in de wereld aan het ontdekken zijn over coachrelaties en coachgesprekken. Ik houd een zo open mogelijk vizier en laat me beïnvloeden door alle vormen van onderzoek in dit vakgebied, van casestudy's tot aan analyses van tienduizenden videofragmenten en honderden beschrijvingen van coachmomenten. Wel ligt de nadruk in de middelste hoofdstukken op ons eigen Ashridge-onderzoek naar spannende momenten in coaching, dat voor een groot deel niet eerder is verschenen in boekvorm. Alles bij elkaar ontsluit dit boek een enorme hoeveelheid degelijk onderzoek voor een veel groter publiek, en maakt het overal waar mogelijk de vertaling naar de praktijk.

Met de honderden voorbeelden van coachmomenten en de uitgebreide casuïstiek biedt dit boek een kijkje in de keuken van de executive coach en in de beleving van coachees en sponsors. Elk hoofdstuk bestaat uit drie delen:

- A. Een anekdote uit de coachpraktijk met vooral veel eigen voorbeelden, om een prettig leesbare introductie te krijgen voor de thematiek van het hoofdstuk. De opbouw van deze verhalen uit de praktijk loopt van het prille begin voorafgaand aan coachgesprekken (hoofdstuk 1), naar mijn allereerste coachervaring (hoofdstuk 2), naar mijn ervaringen met verschillende coa-

chees in dezelfde onderneming (hoofdstuk 3), naar de specifieke en fascinerende invloeden van de persoonlijkheden van coachees (hoofdstuk 4), naar de ‘onderbuik’ van coachtrajecten (hoofdstuk 5), naar de organisatiecontext van coaching (hoofdstuk 6), en tot slot naar afscheid nemen en het beëindigen van coachrelaties (hoofdstuk 7). Ik heb mijn uiterste best gedaan om de casuïstiek te anonimiseren en in een aantal gevallen heb ik toestemming verkregen van de betrokkenen in de casus. Desondanks is het mogelijk dat coachees zichzelf kunnen herkennen. Echter, ik vertrouw erop dat zij ook zullen weten dat die herkenning voor buitenstaanders of collega's niet mogelijk is. Ik ben me zeer bewust van de ethische implicaties van het publiceren van werkelijk gebeurde cases. Het is echter niet goed mogelijk voor coaches om te blijven leren als dat niet plaatsvindt op basis van opgetekend casusmateriaal.

- B. De essenties van de belangrijkste conclusies of thema's van dat hoofdstuk. Als je de essentie van het boek wilt lezen, kun je dus alleen dit korte B-deel lezen, of alleen de samenvattingen aan het einde van elk hoofdstuk.
- C. Een diepergaande verhandeling met alle methodologie, hypothesen en voorzichtige conclusies en beperkingen van elk onderzoek. Dit deel van het hoofdstuk volgt grotendeels gepubliceerde *peer reviewed* artikelen, zodat je als lezer in voldoende detail kunt zien hoe het onderzoek plaatsvindt dat in deel B van dat hoofdstuk kort is samengevat.

Hoofdstuk 1 geeft een uitgebreide samenvatting van al het originele, kwalitatieve onderzoek dat ik in wetenschappelijke tijdschriften (en enkele proefschriften en handboeken) heb kunnen vinden. Hoofdstukken 2 tot en met 6 beschrijven onderzoeksprojecten naar ‘spannende momenten’ in coachrelaties, zoals beschreven door coaches, coachees en opdrachtgevers. In hoofdstuk 7 gaat het om een kort, origineel onderzoek op basis van een opgenomen en getranscribeerde korte coachsessie, vergezeld van vele twijfels en gedachten die ik daar zelf achteraf over had. Dit onderzoek geeft een illustratie van hoe kwalitatief onderzoek eruitziet. Ook kun je daar zien hoe eenvoudig je zelf een interessant onderzoek kunt opzetten naar je eigen coachrelaties. Bovendien geeft dat fragment een inkijk in de aspecten die ikzelf belangrijk vind bij het kijken naar mijn eigen coaching. Dit soort onderzoek is op zich niet uniek, want ook in het overzicht van onderzoek (deel C dus) in hoofdstuk 1 staat een vergelijkbaar onderzoek naar een enkel kort coachgesprek (gedaan door Kauffman & Hodgetts, 2016).

De honderden coaches die mee hebben gewerkt aan de totstandkoming van dit boek gaven toestemming voor het anonieme gebruik van hun spannende-momentbeschrijving, en zorgden er zelf in de meeste gevallen voor dat hun

voorvallen niet getraceerd kunnen worden. Ik heb niet geredigeerd, alleen de lay-out teruggebracht tot één enkele alinea, spel- en stijlfouten weggehaald en de Engelstalige bijdragen zo letterlijk mogelijk vertaald (zie bijlage B). In sommige gevallen heb ik ook enige achtergrondinformatie weggehaald, die niet direct op het moment betrekking had, maar bijvoorbeeld op de achtergrond van de coach of op mijn onderzoek. Ik heb zelf geen ‘spannend moment’ bijgedragen omdat ik het onderzoeksmateriaal niet wilde beïnvloeden met mijn eigen voorkeuren en ideeën.

Samen geven de drie verhaallijnen een uitgebreid kijkje in de keuken met veel informatie over hoe alle relevante partijen (coachees, coaches en sponsors) coaching ervaren. Je leeft mee met coaches en coachees en hun spannende momenten, en je kunt evenzeer meeleven met de onderzoekers die proberen uit grote hoeveelheden veelzijdige informatie verdedigbare conclusies te genereren, door algemene zaken op te merken in het rijke en afwisselende materiaal zonder het kleurrijke en unieke detail te verliezen.

Mijn doel was om niet alleen het hele onderzoeksveld te bestrijken (en dus uitgebreid te citeren), maar ook om het materiaal zo toegankelijk mogelijk te presenteren. Vandaar dat je de essentie van dit boek al tot je kunt nemen door de korte samenvattingen aan het einde van de zeven hoofdstukken te lezen. Vandaar dat je ook al goed thuisraakt in het materiaal als je alleen de B-delen van de zeven hoofdstukken leest. Mocht je dan echt geïnteresseerd zijn geraakt, dan zijn er de uitgebreide C-delen, de anekdotes in de A-delen en zelfs de meerderheid van de *raw data* met nog veel meer coachanekdotes behorend bij de onderzoeken gerapporteerd in hoofdstukken 2 tot en met 6 in de uitgebreide bijlagen achterin.

De ik- en wij-vorm wisselen elkaar af, omdat delen van dit boek samen met anderen zijn geschreven. Vanaf de tweede helft van hoofdstuk 3 tot en met hoofdstuk 6 is het meer ‘wij’, omdat we in teams van onderzoekers hebben gewerkt. Ik wil hierbij graag nogmaals de dierbare collega’s bedanken die in verschillende fasen op vele verschillende manieren intensief bij dit onderzoek betrokken waren: Yvonne Burger, Eddie Blass, Colin Bertie, Andrew Day, Charlotte Sills, Pip Haydock, Christiane Nieß, Monica Stroink en Heather Reekie (Monica en Heather deden als onafhankelijke MSc-studenten Organisationspsychologie in Birkbeck College alle interviews voor hoofdstuk 5) en de ‘codeerders’ Andy Copeland, Myrna Jelman, Stefan Cousquer, Niraj Saraf, Tsheli Lujabe en Dorothee Stoffels. Raymond Gijsen dank ik voor het vertalen van de Engelstalige onderzoeksartikelen, om precies te zijn voor de B- en C-secties van hoofdstuk 3 tot en met hoofdstuk 6.

Er verschijnt binnenkort een zusterboek met een samenvatting van al het kwantitatief onderzoek in hetzelfde veld: *Houdbare uitkomsten van coaching: Wat zijn de essentiële bevindingen van kwantitatief onderzoek?*

Erik de Haan, Londen, september 2018

2

SPANNENDE MOMENTEN IN COACHING:

De beleving van beginnende coaches

A Anekdote

Wanneer je als coach net begint, is de sensatie van het nieuwe bij het ontmoeten van nieuwe potentiële coachees nog sterker dan deze toch al is. Ik weet mijn allereerste coachee nog heel goed te herinneren, al is het nu bijna vijftientig jaar geleden. Het was een middenmanager uit Zuid-Beveland en mijn grote gevoel van anticipatie werd nog versterkt door de reistijd van zo'n tweeënehalf uur op weg naar het gesprek. Mijn hele dag was daardoor gewijd aan een enkel coachgesprek. 'Wie ben ik om dit te doen' – dat was mijn sterkste indruk, die ik zorgvuldig weghield bij mijn coachee. Ik geloof niet dat ik hem ooit gezegd heb dat hij 'de eerste' was. Dankzij de coaching leerde ik prachtige stadjes kennen, zoals Veere, Goes en Middelburg, waar ik uren rondliep om de gesprekken te verwerken of in angstige afwachting van het volgende gesprek. Ik heb nog steeds die sensatie van anticipatie bij elk nieuw gesprek, zoals beschreven in het eerste hoofdstuk, maar de kracht en de beklemmende onzekerheid of dit het was dat van mij verwacht werd en hoe dit van enige hulp was, is gelukkig aanmerkelijk afgenomen.

Jaren later, toen we onderzoek gingen doen bij beginnende coaches, werd die alles overheersende indruk van nieuwheid en zelftwijfel bevestigd door het materiaal dat de coaches inbrachten. Ik durf nu wel met enige overtuiging te stellen dat coachrelaties elke keer beklemmend nieuw zijn en aanvoelen als grote onbekenden. Ook kunnen we aan het begin van coaching (en zelfs van afzonderlijke gesprekken) als coaches echt overweldigd raken door de hoeveelheid vragen waar we geen antwoord op hebben en door de nieuwheid en frisheid van dit moment. Maar we voelen dat nog wel het sterkste in onze eerste jaren als coach.

In de beleving van beginnende coaches is ‘alles’ namelijk nog nieuw. Omdat coachgesprekken onderling zo veel verschillen, duurt die ‘nieuwheid’ jaren. Al die tijd twijfelen coaches over wat ze moeten doen, hoe ze op dingen moeten reageren. Bovendien staan ze er vaak helemaal alleen voor, want ze kunnen niet even een meer ervaren coach opbellen in het midden van een gesprek. Dus ze nemen beslissingen op basis van extreme twijfel. Dat is wat we ontdekten toen we de spannendste momenten van beginnende coaches gingen verzamelen. Hier zijn alvast twee voorbeelden:

‘Het spannendst vond ik het toen ik in een coachgesprek heel consequent mijn coachee volgde in wat ze zei, en dat steeds “teruggaf”. Dit gaf uiteindelijk namelijk weinig ruimte voor de oplossing van haar probleem. Ik had steeds, tot en met het volgende gesprek, het gevoel dat ik iets geforceerd had. En ik was ook nog bang dat mijn aanpak het coachproces richting haar verder weg liggende doel had verstoord. Mijn “niet goed weten wat te doen” plaatste mij op een kruispunt: teruggeven wat zij zei of het gesprek terugbrengen naar haar aanvankelijke vraag. Dat laatste leek me niet coacherig – ik was bang dat het gesprek vast zou komen te zitten. Uit dit voorbeeld blijkt dat ook als ik niet weet wat ik moet doen, ik vaak een keuze maak om maar *iets* te doen. Maar misschien kan ik dat nog tijdens het gesprek veranderen en dan feedback vragen over mijn aanpak?’

‘De betreffende coachee werd door zijn manager gestuurd voor coaching en bemiddeling op het gebied van faalangst. Na een gesprek met de coachee zei ik tegen hem dat ik, op basis van zijn verhaal, het gevoel had dat er iets anders aan de hand was. De betreffende coachee begon daarop over zijn hele lichaam te trillen en barstte in huilen uit, waarna er een heel verhaal kwam over hoe hij zich de afgelopen maanden gevoeld had. Op dat moment wist ik, buiten betrokkenheid te tonen, niet wat ik als coach moest doen en heb de coachee gevraagd of hij het ermee eens was dat ik hem zou doorverwijzen naar de bedrijfsarts. Achteraf gezien is dat een goed besluit geweest. Op het moment zelf werd ik er echter enigszins nerveus van.’

B Essenties

De vraag naar ‘spannende momenten’ kwam voort uit een voorbereidingsopdracht bij een vijfdaags programma over coaching dat ik sinds 2002 heb verzorgd. Na enkele vragen over sterktes, zwaktes en leerdoelen luidde de laatste voorbereidingsvraag als volgt:

*Beschrijf kort één specifiek **spannend moment** met een eigen coachee. Denk aan wat je zelf het 'spannendste' hebt gevonden met jouw coachee, of een moment waarop je niet goed wist wat je als coach moest doen.*

Deze vraag leidde tot zo veel interessante reacties dat ik besloot er onderzoek naar te doen. Ik verzamelde de eerste tachtig reacties op de vraag en begon een kwalitatief onderzoek, zoals hieronder in deel C van dit hoofdstuk staat beschreven. De beschrijvingen van alle gevonden spannende momenten bevindt zich in bijlage A, nu volgt een korte samenvatting.

Mijn analyse van tachtig echte spannende momenten van coaches heeft het volgende opgeleverd:

- spannende momenten gaan vooral gepaard met *twijfels*;
- die twijfels komen het meest neer op 'Wat is er aan de hand?' en 'Heb ik daar wel een antwoord op?', oftewel: 'Wat zie ik?' en 'Hoe reageer ik?';
- twijfels en spannende momenten vormen, mits goed gehanteerd, een beginpunt van significante leerervaringen ('doorbraken') van coachees;
- het helpt wanneer coaches meer spannende momenten hebben, meer twijfelen en achterdochtig zijn, al kunnen ze beter niet expres hun eigen spannende momenten genereren;
- zichzelf klaarmaken voor spannende momenten houdt in: coachen met warmte en oog voor grenzen.

Zoals ook blijkt uit ander onderzoek (zie bijvoorbeeld Miller, 1979, en Stroecken, 1988): goede coaches worden gevormd uit ervaringen die ze al vroeg in hun leven met helpende gesprekken opdoen. In zekere zin heeft iedereen ervaring met dergelijke gesprekken, dus is iedereen klaar om anderen te coachen en ook om coachee te worden van een coach. Echter, alleen als die ervaringen hen ontvankelijk, sensitief en enigszins achterdochtig (maar niet paranoïde) hebben gemaakt, dan is er een kans dat zij uitstekende coaches worden.

Het lijkt erop dat de kwaliteit van beginnende coaches vooral bepaald wordt door hun vermogen om te twijfelen, om niet te weten wat er komt, en om wat er komt met vragen te begroeten. Net zoals Descartes in zijn beroemde *Meditaties* beleeft de coach een significant omslagmoment als zij de eigen aandacht verlegt van de vele twijfels en onzekerheden die hem tijdens de coaching bevangen, naar de activiteit van het twijfelen zelf, die te zien is als beginpunt én bestaansrecht van het eigen professionele handelen. Descartes' bekende motto *cogito ergo sum* herformuleer ik dus voor coaches als 'Ik twijfel, dus ik coach', en

ik moedig coaches aan te coachen met als enige zekerheid die onaflaatbare en opzettelijk gehandhaafde twijfel.

C Onderzoek onder beginnende coaches: 'ik twijfel dus ik coach'

1 Inleiding: onderzoek naar spannende momenten onder beginnende coaches

Sinds november 2002 organiseer ik samen met een collega een vijfdaagse module *Coaching!* voor organisatieadviseurs en leidinggevenden met ervaring in het voeren van individuele begeleidingsgesprekken, die zich verder willen ontwikkelen als coach. De module nodigt deelnemers uit om alternatieve coachbenaдерingen te vergelijken, meer kennis op te doen van de eigen voorkeurstijlen, en zelf een meer geprofileerde, unieke coachstijl te ontwikkelen. De laatste voorbereidingsopdracht voor de module luidt:

Beschrijf kort één specifiek spannend moment met een eigen coachee. Denk aan wat je zelf het 'spannendste' hebt gevonden met jouw coachee, of een moment waarop je niet goed wist wat je als coach moest doen.

Tijdens de module leren de deelnemers op basis van hun eigen spannende momenten en coachvragen, door een veelheid van oefeningen, bijvoorbeeld in de vorm van geobserveerde coachgesprekken.

Deelnemers aan deze module bestaan voor ongeveer driekwart uit professionals die net een langere opleiding tot organisatieadviseur hebben afgerond en voor een kwart uit zelfstandige coaches. Geen van de deelnemers is gediplomeerd of geaccrediteerd als coach of therapeut en slechts een enkeling heeft een langer durende opleiding gevolgd op dit gebied. Inmiddels heeft de module zeven keer plaatsgevonden en hebben we van 72 van de 79 deelnemers gedetailleerde voorbereidingsopdrachten ontvangen (een respons van 91 procent), waardoor wij in het bezit zijn van een schat aan beschrijvingen van 'spannende momenten' zoals ervaren door aspirantcoaches – om precies te zijn 101 stuks. 21 van de 101 momenten vielen al in een vroeg stadium af, omdat ze niet plaatsvonden in een zuivere coachrelatie, maar bijvoorbeeld binnen een hiërarchische relatie of tussen directe collega's. De tachtig overblijvende momenten blijken uiterst herkenbaar, ook voor meer ervaren coaches, en zij lijken elkaar veeleer aan te vullen dan dat zij in verschillende richtingen wijzen. Alle ex-deelnemers van de module gaven toestemming om de spannende momen-

ten te publiceren. In dit hoofdstuk ga ik op zoek naar terugkerende patronen in de collectie en onderzoek ik hoe coaches kunnen omgaan met dergelijke momenten.

2 Samenvatting in de vorm van een 'twijfelachtig' verhaal

Als ik probeer zo aandachtig mogelijk te luisteren naar deze coaches en naar hoe zij hun eigen spannende momenten interpreteren, dan volgt er een samenvatting op hoofdlijnen uit van alle tachtig lastige momenten. Deze ziet er als volgt uit.

'Wie ben ik dat ik dit werk mag doen?', dat is de beginvraag van elke coach. De pretentie hebben om een ander te kunnen coachen en tegelijk die pretentie vrij pretentief vinden. Dat maakt het zo moeilijk om jezelf aan te bevelen, of de eigen bijdrage toe te lichten aan een mogelijke nieuwe coachee. Ook daarna voelt deze twijfel spannend: 'Wanneer begint het, hoe begint het, wat gaat er gebeuren, zal ik in staat zijn iets zinnigs terug te zeggen?' En vervolgens, als er iets gebeurt, als de coachrelatie aangegaan wordt, als er daarin iets gezegd wordt of iets wordt ingebracht, zetten onmiddellijk nieuwe twijfels in: 'Begrijp ik het, hoe reageer ik en is het zo goed genoeg?' De vraag 'Wat dien ik te bieden?' dient zich tegelijk aan met de vraag 'Hoef ik iets te bieden?' (zie spannend moment lvii in bijlage A). Het gaat soms zo ver dat je zelfs twijfels krijgt over je eigen twijfels, bijvoorbeeld 'Moet ik mijn twijfels inbrengen, of niet?' (zie spannend moment xxix in bijlage A). Ook kunnen twijfels zich uitstrekken naar de bezigheid van het coachen zelf, zoals in 'Is dit of dat nog wel coaching?' – dus weer een andere verwoording van 'Doe ik het wel goed zo?'

Lastige confrontaties met die eigen twijfels zijn de momenten waarop je coachee aan je vraagt wat te doen, of wanneer je zelf het initiatief neemt om de coachee te adviseren. Er zijn ook subtielere confrontaties met deze twijfels, namelijk wanneer de coachee ze wegneemt door je bijvoorbeeld op een voetstuk te plaatsen, te vleien, of 'heel veel van je te leren'. Dat blijkt dan zo goed te voelen dat je dat goede gevoel vaker wilt en dingen gaat zeggen die je een grotere kans geven op een dergelijk compliment.

Er zijn ook momenten waarop de twijfels tot een ontlading komen, en coaches zijn naar die spannende momenten nog sterker op zoek: wanneer het 'kwartje valt' of de 'doorbraak plaatsvindt', dus wanneer je coachee anders gaat voelen, denken of handelen.

De coach die oog heeft voor spannende momenten, realiseert zich regelmatig hoezeer coachen in feite één lange aaneenschakeling is van meer en minder spanning, veelal in de vorm van twijfels: 'Kan ik als coach wel iets bieden, ben

ik wel goed genoeg, doe ik het goed, wat gaat er gebeuren, en als dat gebeurt zullen de coachee en ik er dan mee om kunnen gaan, waar ligt de grens en gaan we die niet overschrijden?' Deze vragen volgen elkaar op in vele verschillende varianten. Het is het beklemmende gevoel dat er elk moment iets kan gebeuren, iets dat grote consequenties heeft, maar zonder dat we weten wat, welke consequenties, wanneer, of hoezeer we daar zelf bij betrokken zullen zijn.

Als dan alle twijfels over coaching als gespreksvorm enigszins naar de achtergrond verdwijnen, komen meer specifieke twijfels op over deze situatie. De twijfel of de coach wel met deze specifieke coachee zal kunnen omgaan. 'Lastige' coachees lijken diegenen te zijn die de verkeerde verwachtingen hebben, die geen verantwoordelijkheid nemen, of die stil en introvert zijn.

En als de twijfels over de coachsituatie hanteerbaar blijken, dan zijn er nog de invloeden van buiten die situatie. Vooral interne coaches voelen vaak druk vanuit de coachee of vanuit anderen binnen de organisatie om resultaten te boeken of in deze of gene richting actie te ondernemen. Resultaten en acties die vaak ofwel buiten het contract liggen ofwel niet echt beloofd kunnen worden. Teamcoaching is een speciaal geval, waarin de verschillende opties en dilemma's meer zichtbaar zijn door de verschillende mensen om de tafel.

Alles bij elkaar een verhaal vol twijfels: twijfels aan jezelf, je professionele interventies en de grenzen van je professie (slechts elf van de tachtig spannende momenten verwijzen niet direct naar twijfels bij de coach). Nog korter samengevat voelen coaches op vele momenten vooral twee dingen: 'Wat is er aan de hand?' en 'Heb ik daar wel een antwoord op?', oftewel: 'Wat zie ik?' en 'Hoe reageer ik?'

Uit deze samenvatting rijst overduidelijk één samenhangend verhaal op, dat ik het spannende verhaal van de beginnende coach en zijn of haar coachee zou noemen. Hoe verschillend al deze coaches onderling ook zijn, bij nadere beschouwing blijkt dat zij zeer vergelijkbare spanningen ondervinden in hun werk. Ook valt op dat ervaring en scholing als coach niet leidt tot andere spanningen in hun coachwerk: als ik meer ervaren coaches vraag wat hun meest spannende momenten zijn, komen vergelijkbare thema's naar boven (vergelijk de momenten in bijlage B: vergelijkbare thema's, maar over het algemeen minder twijfelend). Dit doet denken aan Rogers' (1961) bekende uitspraak: 'Het meest persoonlijke is het meest universele', met andere woorden: de spannende momenten van coaching wijzen sterk op een algemeen-menselijke ervaring met een bepaalde gespreksvorm, namelijk helpende gesprekken. Een ervaring die kinderen al hebben, zonder dat zij zich ervan bewust zijn dat ze coachen of gecoacht worden.

3 Hoe met deze spannende momenten en twijfels om te gaan?

3.1 Analyse

Hieronder geef ik een transcriptie van alle 80 spannende momenten in 67 puntiger en vragend geformuleerde twijfels. De oorspronkelijke spannende momenten komen nu vaak bij verschillende twijfels terecht. Het interpreteren gaat hier dus weer een stapje verder, doordat ik korte essenties voorstel die ik in verschillende spannende momenten terug zie komen. Net als in echte coachgesprekken worden hier de ‘ingebrachte’ spannende momenten door mij geherformuleerd en van samenvattende kopjes voorzien. Tussen haakjes staan steeds de nummers van de beschrijvingen in bijlage A waarvoor de vraag opgaat. Bij de zo ontstane clusters van vergelijkbare twijfels geef ik ook steeds een korte, persoonlijke reactie.

Overigens vallen veel van de bondige vragen hieronder op zichzelf nog niet onder twijfel. De twijfel ontstaat pas als ze niet eenvoudig opgehelderd kunnen worden – als de coach de vraag niet openlijk kan of durft te stellen, of als het antwoord ambivalenties bevat. Twijfels en spanningen gaan in dit materiaal steeds hand in hand.

1 Twijfels over elke coaching, en elk moment van coaching

1. Wat gaat er nu gebeuren? (i, v, vii, xxxvii, xlvi, lvii, lxii)
2. Hoe komt de coachee over? (viii, xii)
3. Hoe kan ik een beeld vormen van de gedachtewereld van de coachee? (xi, xii, xx, xxv)
4. Wat zal ik erover kunnen zeggen? (vii, xliii, xlv, xlvi, lxii)
5. Kan ik dit wel vragen? (iv, xiii, xvii)
6. Wat gaat er om in mijn coachee? (lxiv)
7. Hoe gaat de coachee dit opvatten? (v, vii, x, xxi, lx, lxiv)
8. Begrijp ik hier wel genoeg van? (xviii, xx, xli, lxiv)
9. Kan ik de vragen van mijn coachee centraal houden? (xvi, xvii, xlii, lviii, lxii)
10. Hoe vind ik hier instrumenten voor; coaching is toch meer dan ‘alleen maar praten’? (ii)
11. Is dit het wezenlijke/echte probleem? (xi, xxv, xxxiv, lxii)
12. Wil deze coachee wel? (v, vii, ix, xxviii, xxxii, lxii)
13. Hoe kan ik mijn coachee meer verantwoordelijkheid laten nemen voor zijn eigen vragen? (ix, xx, xxviii, xxxii, liii, xxxix, lxii, lxvii, lxxviii)
14. Wil mijn coachee wel veranderen? (xxviii, lxvii, lxviii)
15. Wat levert dit gesprek op? (ix, xxxi, xlvi, lvii)

Als deze twijfels niet in elk gesprek door het hoofd van de coach schieten, hoe kan zij dan nog een goede coach zijn? De twijfels drukken uit dat de coach geïnteresseerd is in de coachee, in de vraag van de coachee, in de coaching en in de uitkomsten van de coaching. Ze moeten dus wel van belang zijn voor goede coaching. Vervelend is natuurlijk dat deze twijfels en het uitblijven van een definitief antwoord de coach ook onzeker maken, en nimmer voldaan. We zien in dit eerste blokje van twijfels al hoe belangrijk zoets als *containment* (Bion, 1963) is voor de coach: rustig, ontvankelijk en authentiek blijven, ook in een situatie van pregnante, zelfs existentiële vragen en twijfels.

2 Twijfels over de coachrelatie en overdracht*

16. Zoeken naar mijn rol, en die van de coachee. (i, ii, xix, xxxiv, lxxvi)
17. Kom ik niet op terrein van de ander als ik het gedrag aan de orde stel? (xxvi, xxvii, xxxiii, lx)
18. Hoe beveel ik mezelf aan? (iii, iv, v, vi, liii)
19. Word ik wel geaccepteerd? (iv, vi, xi, xiv, xv, xxiv, xli, liii, lxxviii)
20. Wat vindt de coachee van mij, en van mijn interventies? (vii, viii, xiii, xli, lxvi)
21. Heeft de coachee vertrouwen in mij, en hoe ontwikkel ik dat vertrouwen? (vi, xi, xiii, xiv, xv, xxiv, lx)
22. Heeft de coachee vertrouwen in de coaching? (vi, xxxvi, liii)
23. Wat te doen als de coachee emotioneel wordt over de coaching? (xxxvi)
24. Hoe ga ik om met ondermijning van de coaching door de coachee? (ix, xxviii, xxxvi, xlv, lxvii, lxxi)
25. Hoe ga ik om met ontkenning (met name van samenvattingen) door de coachee? (xii, xxviii, lxvii)
26. Word ik door mijn coachee verleid? (xi, xlv, lxxii)
27. Wat te doen als mijn coachee mij op een voetstuk plaatst? (xlv)
28. Wat te doen als mijn coachee mij verleidt 'mee te mopperen'? (lii)
29. Wat te doen als ikzelf emotioneel word over de coaching? (xxxviii, xxxviii, xli)
30. Wat als ik twijfel aan de vermogens van mijn coachee? (li, lxxviii)
31. Wat te doen als mijn coachee mij irriteert? (xl, liii, lxii)
32. Hoe ga ik met introverte coachees om? (lxiv, lxv, lxvi)
33. Hoe ga ik met lompe, egocentrische coachees om? (lxviii)
34. Hoe stel ik de relatie zelf aan de orde? (ix, xxiii, xxvi, liii)
35. Wanneer stop ik ermee? (xii, xl, lxii, lxxvii, lxxix)

* Overdracht is het verschijnsel dat relatiepatronen van buiten de coachrelatie deze coachrelatie zelf binnensluipen, waar van die patronen geleerd kan worden. Het begrip is geïntroduceerd door Freud. Voor een goede introductie tot overdracht, zie Stroeken (1988).

Het is moeilijk het belang van de relatie tussen coachee en coach te onderschatten. Op de eerste plaats heeft de coachee een minimum aan vertrouwen in en acceptatie van de coach nodig om aan het werk te kunnen (18-22). Dat leidt tot vertrouwen in de uitkomst en hoop op verbetering; een ‘placebo-effect’ dat aantoonbaar bij therapie al een aanmerkelijk deel van de effectiviteit bepaalt – zelfs helemaal los van het eigenlijke therapeutische werk. Op de tweede plaats zien we in 23-28 het enorme belang van *overdracht* en in 29-33 het even zo grote belang van *tegenoverdracht* voor de uitkomst van coaching. Wrijvingen in de relatie tussen coach en coachee geven inzicht in de andere relaties van de coachee. Heel terecht merken de inbrengers op dat juist de mensen die niet openstaan voor coachinterventies vaak degenen zijn die coaching hard nodig hebben (vergelijk v in bijlage A), en dat het juist deze spannende momenten tussen coach en coachee zijn die achteraf als omslagpunten worden gezien (zie bijvoorbeeld xxxvi). Een belangrijke taak van de coach is om de coachrelatie zelf en de mogelijke overdracht aan de orde te (durven) stellen (34).

3 Twijfels over sturing van de coachgesprekken

36. Wat te doen als er geen vraag is? (xxix, xxx)
37. Wat te doen als de vraag heel open is? (xxix)
38. Hoe aan de orde te stellen dat er ‘iets’ is, een ongemakkelijke reactie van de coachee? (xxv, xxvi, lxiii)
39. Wat te doen als ik stuit op diepere lagen en sterkere emoties? (xxxiii, xxxiv, xxxv, xxxvi, xxxvii, xxxviii, lxxix)
40. Hoe ‘door te pakken’ als de coachee niet openstaat voor reflectie? (ix, xvi, xxviii, xlvi, lxiii, lxviii)
41. Hoe om te gaan met een ‘doorbraak’, en het gevoel van voldoening daarna? (xxxiii, xxxvi, liv, lv, lvi)
42. Wat te doen met mijn *esprit de l’escalier***? (xxv)
43. Is alleen luisteren en samenvatten genoeg? (xvii, lviii)
44. Kan ik (ongevraagd) mijn eigen interpretatie geven? (x, xvi, xvii, xxvii, lx, lxi, lxxii, lxxiii, lxxv)
45. Hoe kan ik mijn meer kritische interpretatie geven? (xvi, xxi, xxii, xxvii, xlix)
46. Hoe mijn advies los te laten? (xlvi, xlviii)

** Deze term werd geïntroduceerd door de Franse filosoof Diderot in *Paradoxe sur le comédien* en beschrijft het gevoel dat diplomaten en notabelen tijdens de Franse Verlichting soms beving op het moment dat zij de Parijse *grands hôtels particuliers* verlieten na een gespannen vergadering wanneer zij – op de trappen terwijl de deur achter hen in het slot viel – zich plotseling realiseerden wat ze hadden ‘moeten’ antwoorden op het *moment suprême* van de bijeenkomst. De uitdrukking vat goed samen hoe we ons voelen als ons een slimme *riposte* of een *bon mot* invalt wanneer het al te laat is. Het fenomeen gaat samen met een gevoel van spijt over de omstandigheid dat het ons niet inviel toen dat zo nuttig of passend geweest was.

47. Kan ik (ongevraagd) advies geven? (x, xxii, xxxiii, xlvii, xlviii, l, li, lx, lxi, lxxiii)
48. Wat te doen als mijn coachee mij advies vraagt? (xxi, xliii, xlv, xlv, xlix, li)
49. Kan ik feedback vragen over mijn aanpak? (xvii)
50. Moet ik het gesprek structureren, moet ik sturen, en zo ja, hoe? (ix, xvii, xxxi, xxxviii, lvii, lviii, lix, lxxv)
51. Teamcoaching: hoe verschillende belangen te betrekken en af te stemmen? (xviii, lvi)
52. Hoe vind ik een balans tussen zakelijke en persoonlijke thema's? (lix, lxxvi)
53. Hoe vind ik een balans tussen objectiviteit en medeverantwoordelijkheid? (ix, xxxiii, lxxii)
54. Hoe vind ik een balans in timing, dus wanneer en hoe iets te zeggen? (lxxiii, lxxv, lxxviii)

Omgaan met emoties en met het vermoeden dat er 'iets' aan de hand is met de coachee, staat hoog op de lijst met spannendste momenten van coaches. Je weet het nooit zeker: is er 'iets' of is er niet 'iets'? En hoe stel je 'het' aan de orde op een manier die niet te sturend is, en die niet van jouw kant de relatie nodeloos onder druk zet? Bij coaching mag de coachee centraal staan, dus coaches willen niet te veel sturen. Maar zij merken dat een samenvatting al sturing in zich heeft, net als de vraag of er hier 'iets' aan de hand is, of een interpretatie, of feedback, of adviseren.

In veel van de twijfels zien we dat coaches zich erg verantwoordelijk tonen voor sturing, voor de balans tussen verschillende onderwerpen tijdens het gesprek en voor wanneer iets gezegd wordt. Dit is uiterst herkenbaar, maar in mijn ogen zou toch vooral de coachee daarvoor verantwoordelijk moeten zijn. Wat mij betreft moeten coaches zich erbij neerleggen dat hun coachgesprekken in zeer fundamentele zin niet door hen gestuurd of gepland kunnen worden. Sturen is een illusie; soms van de coach, soms van de coachee, en vaak van beiden. De illusie coaching te kunnen sturen, is een van de defensies tegen de aanwezigheid van onplezierige spanningen en twijfels. Coaches kunnen wel vragen welk doel of resultaat de coachee op het oog heeft, maar zekerheid over wat er het volgende moment gaat gebeuren, kunnen ze daar niet aan onttelen. Sterker nog, door coachees gegeven doelen zijn vaak maskeringen van onderliggende en wezenlijker behoeften.

4 Twijfels over grenzen aan de coachgesprekken

55. Waar ligt de grens met therapie; wanneer door te verwijzen? (xx, xxxiv, xxxv)
56. Hoe te werken zonder expliciet contract? (xix, lxxix)
57. Hoe te werken zonder het expliciete label 'coaching'? (lxxix)

58. Wat als mijn coachee 'gevoelens' voor mij heeft? (lxxi)
59. Wat als ik zelf gehecht raak aan de coaching? (lxxvii)
60. Hoe te coachen als een resultaat geëist wordt door een derde partij? (xix)
61. Wat als ik ook andere rollen heb ten aanzien van de coachee, zoals collega, adviseur, of leidinggevende binnen dezelfde organisatie? (onder andere lxx-lxxvi)
62. Wat als ik de leidinggevende van de coachee wil 'inseinen'? (lxx, lxxvi)
63. Wat als de leidinggevende van de coachee mij 'inseint'? (xix, lxxii, lxxiii, lxxv)
64. Wat als mijn coachee begint over een andere collega? (lxxiv, lxxvi)
65. Wat te doen met informatie die ik heb uit de rest van de organisatie? (lxxiii, lxxv, lxxvi)
66. Wat als ik zelf informatie uit de coaching elders in de organisatie wil gebruiken? (lxxiv, lxxv, lxxvii)
67. Wat te doen bij een negatieve impact van de organisatie op de coaching? (lxxviii, lxxix)

De twijfels 55-60 laten het belang zien van expliciete coachcontracten en van gedragsregels waar coaches niet alleen aan deelnemen en aan refereren, maar waar zij zich ook tijdens de coaching zelf bewust van zijn. Met behulp van algemeen aanvaarde ethische spelregels laten deze twijfels zich redelijk makkelijk van een antwoord voorzien. Overigens zitten hier ook weer relevante voorbeelden van overdracht bij, zoals sterke gevoelens van de coachee voor de coach, en omgekeerd. Dat zijn momenten die, mits goed gehanteerd – en dat is niet gemakkelijk, de coaching zelf veel op kunnen leveren. De twijfels 61-67 hebben evenzeer te maken met ethiek en met grenzen aan de coachrol, en wel zoals deze vooral van belang zijn voor interne coaches. Voor interne coaches blijkt het nog crucialer dan voor externe coaches om volstrekte vertrouwelijkheid en 'ondoordoorbaarheid' van de coachgesprekken expliciet af te spreken. Antwoorden op de twijfels 62-67 zijn dan ook wat mij betreft eenduidig: niet laten gebeuren!

3.2 Synthese

Hoe kunnen coaches leren van hun eigen spannende momenten? Hoe kunnen zij beter met dit soort spanningen en twijfels omgaan, en misschien zelfs gebruikmaken van de spannendste momenten in hun praktijk? Hieronder volgt een aantal suggesties en ideeën die aansluiten bij de analyse in paragraaf 3.1.

1 Het spannende moment zegt iets over de coach, en over de coaching

De spanning van de coach op elk moment van coaching zegt iets over welke momenten zij als spannend ervaart, wat de gevoeligste aspecten zijn van de eigen activiteiten als coach. De hamvraag bij het signaleren van eigen spanningen en twijfels is wat mij betreft de vraag ‘Wat is van wie?’, dus wat in deze spanningen komt van mij en wat komt van mijn coachee? Immers, deels ontstaan de spanningen door een bijzondere gevoeligheid en/of achterdocht van de coach, deels door wat de coachee in de gesprekken met de coach doet. Een goede coach probeert zorgvuldig onderscheid te maken tussen de overdracht die de coachee en de overdracht die zij zelf naar de coachsituatie brengt. Op die manier maakt de coach gebruik van de eigen tegenoverdracht als een antenne voor wat de coachee bij haar losmaakt (Heimann, 1950).

2 Spannende momenten zijn doorbraakmomenten

Vaak typeren coaches zelf hun spannende momenten achteraf als doorbraakmomenten (neem bijvoorbeeld moment xxxvi of liv-lvi). Heel vaak zijn spannende momenten zegeningen voor de coaching, want je stuit dan op diepere lagen en op mogelijkheden om dingen anders te bekijken en te waarderen. Neem bijvoorbeeld het moment waarop een ongemakkelijke stilte valt omdat de coach nog zit te twijfelen over wat te doen, of het moment waarop de coachee plotse-ling iets gevoeligs zegt dat hij eerder nog niet durfde te zeggen.

3 Hoe meer spannende momenten, hoe beter de coaching

Het zou zo mooi zijn als coaches hun zegeningen zelf konden opzoeken. Hoewel spannende momenten zegeningen zijn, betekent dat niet dat je als coach slechts zo veel mogelijk spannende momenten hoeft te creëren en te hanteren, om evenzoveel doorbraken te genereren. De enige coaches die deze stelling wellicht wel zouden onderschrijven, zijn degenen die provocatief te werk gaan (zie bijvoorbeeld Wijnberg & Hollander, 2003). Zij gebruiken hun coachgesprekken om de coachee spannende momenten te ‘leveren’ – waardoor echter de spannende momenten meer die van de coach worden dan van de coachee. Wellicht dat de coach daar zelf dus iets uit leert, maar de coachee in de meeste gevallen weinig.

Dus hoe meer spannende momenten hoe beter, maar alleen als die spannende momenten bij de coachee vandaan komen. Het gaat er in coaching om de coachee zelf de eigen spannende momenten te laten delen en (her)beleven. Dat betekent voor de coach beschikbaar zijn, vragen, luisteren, verdiepen, en een relatie opbouwen waarin spannende dingen uitgesproken kunnen worden. En het betekent vooral de spannende momenten, als ze optreden, niet vermijden of

onderdrukken. Dat doen onze coachees immers al genoeg. De kunst is om ze te gebruiken voor de coaching zelf, door erbij stil te staan en door er vragen over te stellen, samen met de coachee.

Coaches hebben hiertoe vooral een unieke combinatie van bereidheid (ook wel *containment* (Bion, 1963) genoemd, en *negative capability* (Bion, 1970)) en durf nodig, warmte en oog voor grenzen. De mooiste korte beschrijving van deze twee bijna tegengestelde eigenschappen vinden we misschien wel in de titel van het boek van O'Neill (2000): *Executive coaching with backbone and heart*. Stevigheid, durf en begrensdheid (het Engelse *backbone*) om het spannende moment onder ogen te zien, en acceptatie, bereidheid en warmte (het Engelse *heart*) om het spannende moment vervolgens te verwelkomen en te onderzoeken. Dit leidt ons terug naar de zo belangrijke 'gemeenschappelijke factoren', waarvan is aangetoond dat zij meer dan 70 procent van het resultaat van therapie uitmaken (zie Wampold, 2001). Deze therapeut- of coachgerelateerde basisvoorwaarden zijn voor het eerst door Rogers (1961) onderzocht en bestaan vooral uit empathie, acceptatie, warmte en authenticiteit.

4 Blijven leren van spannende momenten

We hebben allemaal de neiging om een einde te willen maken aan onze spanningen en twijfels. Dat geldt voor onze coachees, maar evenzeer voor onszelf als coaches. Voor we het weten stappen we over spanningen heen, negeren we ze of pinnen we ze vast met een ferme interpretatie. En naarmate we meer aan coaching doen, bouwen we zelf ongemerkt defensies op tegen onze spanningen en existentiële twijfels (zie daarover meer in het volgende hoofdstuk). Dat is misschien wel de voornaamste reden waarom onervaren therapeuten het vaak beter blijken te doen dan ervaren therapeuten, dus met name omdat zij met meer enthousiasme, betrokkenheid en kwetsbaarheid te werk gaan (Dumont, 1991).

Ik heb in deze studie niet de verschillen tussen minder en meer ervaren coaches kunnen onderzoeken (dat komt later, in hoofdstuk 3). Maar het geeft wel te denken dat de relatief onervaren coaches van ons *sample* in staat zijn geweest om elkaar zo goed aan te vullen en zo meesterlijk het heel spannende gebied van coaching in kaart te brengen.

Wat is eigenlijk de meerwaarde van ervaring in coaching? We kunnen ons de volgende verschillen indenken tussen meer en minder ervaren coaches.

1. Het ligt voor de hand dat ervarener coaches door oefening en training zowel sensitiever als rustiger worden. Toch kan het net zo goed zijn dat zij tegelijk bedaagder en zelfs afgestompter worden.
2. Ik kan me voorstellen dat ervarener coaches spannende momenten eerder

kunnen aanvoelen, en dat zij een ‘achterdochtige’ antenne ontwikkelen voor zulke momenten. Toch zijn spannende momenten altijd nog het spannendst voor degene die ze voor het eerst tegenkomt.

3. Er vindt waarschijnlijk een proces van zelfselectie plaats: de coaches die ontvankelijk blijven en zich vragen blijven stellen over hun coachees en zichzelf, blijven in dit vak terwijl de anderen een ander vak zoeken. Toch kunnen het ook degenen zijn die juist ontvankelijk zijn voor vleierij, of die lijden aan een hulpverlenerssyndroom (Stroeken, 1988) die in het vak blijven.

Al met al is de waarde van ervaring in de coachprofessie dus niet ondubbelzinnig. Slechts door zeer zorgvuldig ervaringsleren, voortgaande supervisie en eigen coaching kan ervaring omgezet worden in professioneler handelen. Overigens valt wel op dat in de tachtig spannende momenten enkele subtiele vormen van overdracht impliciet blijven of ontbreken, die meer ervaren coaches wellicht explicieter zouden noemen, zoals het verleiden van de coach door vleierij*, hard werken voor de coach, competitie met de coach of dramatiseren c.q. vluchten-in-gezondheid tijdens de coaching.

Door het verschijnen overdracht is alles wat een coachee doet tijdens coachgesprekken relevant voor de coaching. En evenzeer is alles wat de coach voelt relevant voor de coachee. Spannende momenten voor de coach zijn dus van het grootste belang voor hun coachees. Hoe zit het dan met de spannende momenten in dit hoofdstuk, zeggen die ook iets over de coachees van deze coaches? Mijn ervaring met het leiden van en participeren in supervisiegroepen van externe coaches zegt me van wel. Daar blijkt keer op keer dat een spannend moment zoals gerapporteerd door de coach iets zegt over de inbreng van de desbetreffende coachee van die coach. En net als bij supervisie van coaches gaat het er in de coaching voor de coachee vaak om om die spanning niet weg te stoppen, te ontkennen of te vermijden – of welke defensie de coachee er maar op plakken wil. De hoofdvraag in het coachen van spannende situaties is juist: hoe houd ik deze spanning in de kamer, met andere woorden: hoe houd ik mijn coachee aan het twijfelen, of: hoe kan ik de tijd oprekken waarin we deze twijfel als twijfel kunnen bekijken en ervan kunnen leren?

Dit is waarom ik ervan overtuigd ben dat de kwaliteit van beginnende, maar ook ervaren coaches vooral bepaald wordt door hun vermogen om te twijfelen, om niet te weten wat er komt, en om wat er komt met vragen te begroeten. Net zoals Descartes in zijn beroemde *Meditaties* beleeft de coach een significant omslagmoment als hij de eigen aandacht verlegt van de vele twijfels en onzeker-

* In *Advieseren voor gevorderden* (De Haan, 2005) schrijf ik meer over de verleiding van vleierij en hoezeer de ervaren en succesvolle adviseur daaraan is blootgesteld.

heden die hem tijdens de coaching bevangen, naar de activiteit van het twijfelen zelf, die te zien is als beginpunt én bestaansrecht van het eigen professionele handelen. Descartes' bekende motto *cogito ergo sum* herformuleer ik dus voor coaches als 'Ik twijfel dus ik coach', en ik moedig coaches aan te coachen met als enige zekerheid die onaflaatbare en opzettelijk gehandhaafde twijfel.

SAMENVATTING HOOFDSTUK 2: 'IK TWIJFEL DUS IK COACH'

In de eerste fase van het onderzoek naar spannende momenten in coaching verkregen we van 72 relatief onervaren coaches een antwoord op de volgende vraag:

'Beschrijf kort één specifiek **spannend moment** met een eigen coachee. Denk aan wat je zelf het "spannendste" hebt gevonden met jouw coachee, of een moment waarop je niet goed wist wat je als coach moest doen.'

Analyse van de tachtig beschrijvingen van spannende momenten leverde het volgende op.

- Spannende momenten blijken kritieke momenten te zijn waarin iets bijzonders gebeurt of waarin de coach meer dan gewoonlijk op de proef wordt gesteld.
- Sommige coaches rapporteren dat in feite alle momenten van coaching spannend zijn.
- De spanningen blijken vooral gepaard te gaan met **twijfels**.
- Twijfels over de momenten, de relatie, de sturing en de grenzen van coaching.

De 67 specifieke twijfels die we vonden in de tachtig beschrijvingen, kunnen we indelen in de volgende clusters.

- Twijfels over elke coaching en elk moment van coaching.
- Twijfels over de coachrelatie en overdracht.
- Twijfels over de sturing van coachgesprekken.
- Twijfels over grenzen aan de coachgesprekken.

De 67 specifieke twijfels die we vonden, lijken bovendien de volgende lessen voor coaches op te leveren.

- Het spannende moment zegt iets over de coach en over de coachrelatie.
- Spannende momenten zijn potentiële *doorbraakmomenten*.
- Hoe meer spannende momenten, hoe beter de coaching.
- Coaches kunnen alleen blijven *leren* dankzij hun spannende momenten.
- Zichzelf klaarmaken voor spannende momenten houdt in: coachen met *warmte en oog voor grenzen*.

**SPANNENDE MOMENTEN IN COACHING
ZIJN DOORBRAAKMOMENTEN. VAAK ZIJN
HET ZEGENINGEN VOOR DE COACHING;
JE STUIT OP DIEPERE LAGEN EN OP
MOGELIJKHEDEN OM DINGEN ANDERS
TE BEKIJKEN EN TE WAARDEREN.**

Spannende momenten in coaching biedt coach-professionals toegang tot een grote hoeveelheid onderzoek naar spannende momenten en geeft hen praktische suggesties voor hun gesprekken en opdrachten, over hoe beter te coachen en beter rekening te houden met de omstandigheden. Op basis van de empirische resultaten presenteert het bovendien een aantal vernieuwende coachmodellen die direct kunnen worden ingezet.

Dit boek gebruikt gegevens uit vele honderden coachgesprekken om te onderzoeken hoe (executive) coaching de coachee van moment tot moment ondersteunt en verandert – of niet. Het boek ontsluit hiermee uitgebreid kwalitatief onderzoek dat is verricht naar coachgesprekken, via video-opnames, interviews, surveys en vooral: beschrijvingen van spannende momenten. Deze momenten zijn onderzocht vanuit het perspectief van coachees, coaches en opdrachtgevers van coachgesprekken.

Een belangrijk boek dat het fundament onder het coachvak versterkt, op basis van ruim vijftien jaar eigen onderzoek.



ERIK DE HAAN is directeur van het Ashridge Centre for Coaching bij Hult Business School en hoogleraar organisatieontwikkeling & coaching aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij adviseert bestuurders binnen universiteiten en multinationale ondernemingen. Ook is hij psychodynamisch psychotherapeut en schreef hij meer dan 170 artikelen en 12 boeken.

Businezz.nl
Boomuitgeversamsterdam.nl

‘In dit boek wordt een inzichtgevende en oprechte verbinding gelegd tussen persoonlijke ervaringen van de auteur, uitkomsten van onderzoek en tips voor de coaching praktijk. Een aanrader voor (executive) coaches!’

– Prof. dr. Yvonne Burger,
organisatieadviseur, executive
coach en toezichthouder

INCLUSIEF
GRATIS
E-BOOK

‘Inzichtgevend, onthullend, de schaamte voorbij. Het handboek voor de professional die wil blijven leren.’

– Drs. Frans Hoek MBA, managing
partner van Hoek Consultants

‘Alleen al om de titel wilde ik dit boek hebben. “Spannende momenten” is een treffend concept dat de boeiende variëteit aan situaties beschrijft waarin er iets belangrijks gebeurt in een coachtraject.’

– Drs. Carine Metselaar MCM, coaching
supervisor en executive coach



NUR 808