

ifc

NOBCO

Nederlandse orde
van beroepscoaches

EMCC
GLOBAL

DIT NUMMER
COMMUNITYLEDEN IN THE PICTURE

12 Introductie van de HR coaching code

20 7 perspectieven voor executives en executive coaches om rekening mee te houden

34 Lagen in aanwezigheid –
workshop dr. Tünde Erdös
NOBCO-Symposium Coaching en Onderzoek

JAARGANG 14
NUMMER 4 2023

Coach. Hét magazine over coaching

Inhoud

- 03 Voorwoord Marieke Jellema
- 04 Workshop Coaching voor wendbaarheid
- 06 Genomineerden NOBCO-award 2023 bekend
- 12 HR coaching code: de effectiviteit van coaching vergroten door krachten te bundelen
- 16 Ontwikkelingen in het coachinglandschap: inzichten en impact
- 20 7 perspectieven voor executives en executive coaches om rekening mee te houden
- 24 Blijf op de hoogte met de artikelen van Boom Coaching Collectie en Professioneel begeleiden
- 26 Wetenschap: wat weten we over peer coaching?
- 32 Impressie 14e Wetenschappelijk NOBCO-Symposium Coaching en Onderzoek
- 34 Lagen in aanwezigheid – workshop dr. Tünde Erdős NOBCO-Symposium Coaching en Onderzoek
- 38 NOBCO in het Nieuws / NOBCO in de Media
- 39 Agenda – haak aan bij de NOBCO-events



**Coach. Hét e-magazine over coaching verschijnt vier keer per jaar,
Jaargang 14, nummer 4**

Colofon

Redactie: Annejet de Blécourt, Geeske te Gussinklo, Miriam Oude Wolbers, Eefje Rondeel, Mariska Verduijn, Rebecca Wolf.

Grafische vormgeving: Vincent Stolk – Concept & Ontwerp, IJmuiden

Het eerstvolgende nummer verschijnt in maart 2024.. Heb je kopij voor de redactie? Aanleveren kan tot en met 22 januari 2024, via redactie@mos-net.nl. Overname van artikelen is toegestaan na voorafgaande toestemming van de hoofdredacteur en met bronvermelding. De meningen in dit blad zijn niet vanzelfsprekend gelijk aan de opvattingen van de uitgever.

De Nederlandse Orde van Beroepscoaches is de grootste beroepsorganisatie voor professionele coaching in Nederland. Wij zijn het platform voor professionele coaching in Nederland.

Onze visie is dat professionele coaching een wezenlijke bijdrage levert aan het welzijn en de ontwikkeling van mensen en organisaties.

NOBCO,
Nederlandse Orde
van Beroepscoaches

Postbus 1167
3860 BD Nijkerk
033-247 34 28
info@nobco.nl
www.nobco.nl





voorwoord

Beste lezer,

Het is alweer half december en bijna kerst! Een tijd waarin veel mensen zich verheugen samen te zijn met anderen, met familie en dierbaren. Er gaat vaak een bindende werking van kerst uit: mensen uit verschillende windhoeken zoeken elkaar in deze tijd op, om in gezamenlijkheid vrede te vieren; het kan zelfs een staakt-het-vuren uitlokken. Kerst is een tijd van samenkomen, hoop en reflectie.

Voor mij persoonlijk is deze kerst ook de tijd waarop ik voelbaar mis wie er niet meer zijn. Ik vind het bijzonder dat je voor het dragen van dat gemis ook een community nodig hebt. Het delen van gemis maakt dat je je opnieuw kunt verbinden. Het gevoel ergens bij te horen, bij een familiesysteem, bij een community, is een oeroude behoefte. Als je het mij vraagt, zit de kracht in de ontmoeting.

Toen we het Wetenschappelijk Symposium organiseerden, hebben we – na twee coronajaren – gekozen voor een live event en de ontmoeting op locatie. En wat een mooie dag was het. Maar tegelijkertijd hebben we door de keuze om het live te organiseren de weg van een hybride event afgesneden. Dat leidde tot een paradox. We wilden de dag persoonlijker maken door alleen live aanwezigheid te faciliteren. De belangstelling was alleen zo overweldigend dat we onze waarde van inclusie niet overeind konden houden. Het echte contact, maakte dat het contact met sommigen stopte. Hopelijk heb je gemerkt dat we een divers aanbod proberen aan te bieden met gelegenheid om je

te verbinden. De verschillen in onze community zijn onze kracht en onze uitdaging.

Als ik terugkijk op 2023 dan stond daarin voor ons het belang van het platform centraal. We hebben veel banden aangehaald met partijen die professionele coaching een warm hart toedragen. Met de NVP hebben we gewerkt aan de **HR coaching code**, met vijf tips om de effectiviteit van coaching te verhogen ([zie pagina 14](#) in dit magazine). We hebben regelmatig overleg met zusterberoepsorganisaties over de professionele standaard van ons vak en maken die in Nederland bekend. We praten met werkgeversorganisaties over de gelden in CAO's en hoe die ingezet kunnen worden voor coaching. We hebben intensief contact met opleiders die geaccrediteerd zijn en kunnen door hen studenten verwelkomen bij NOBCO. En mensen die zich heel lang of op bijzondere wijze inzetten voor de professionaliteit van ons vak, zetten we in het zonnetje met de NOBCO Quality Award.

NOBCO leeft en ontwikkelt zich dankzij de ontmoeting en onderlinge interactie. Daar ontstaan de ideeën. Als jij ideeën hebt hoe we samen als community nog meer impact kunnen maken, laat het vooral weten. Uiteindelijk doen we het daarvoor: voor persoonlijke ontwikkeling, voor het welzijn van mensen en voor maatschappelijke impact.

Met hartelijke groet,

Marieke Jellema

Voorzitter bestuur NOBCO



Workshop Coaching voor wendbaarheid

Hoe coaching het verandervermogen van een organisatie kan verhogen

Op 12 oktober vond de HR live beurs plaats in Den Haag. Ook dit jaar was NOBCO present met een informatiestand en een workshop. Het thema van dit jaar was 'The new world of work'. NOBCO heeft hierop ingespeeld met een workshop 'Coaching voor wendbaarheid'. In tijden van verandering is er grote behoefte aan wendbaarheid. Wendbaarheid is het vermogen om versneld te anticiperen, reageren en te leren in turbulente omgevingen. Het is mogelijk om op een gestructureerde manier wendbaarheid te vergroten, onder meer door de inzet van coaching. Voor een volle zaal vertelden NOBCO-coaches Miriam Oude Wolbers en Sari van Poelje over de noodzaak tot wendbaarheid en de verschillende dimensies waarop HR-professionals invloed kunnen uitoefenen in de organisatie.



Om met de noodzaak tot wendbaarheid te beginnen: uit een onderzoek naar verandervermogen van organisaties (Nationaal onderzoek naar verandervermogen, 2022) blijkt dat 84% van de werknemers weinig geloof heeft in het verandervermogen van de eigen organisatie. Slechts 16% is overtuigd dat de organisatie effectief om kan gaan met veranderen. Een schrikbarend laag percentage in deze dynamische tijd waarin veranderingen elkaar snel opvolgen. Ook blijkt dat maar 50% van de medewerkers de koers van de organisatie kent en dat slechts 20% de noodzaak ziet voor verandering. Leidinggevendenden schatten het verandervermogen iets hoger in dan medewerkers. Veranderen is lastig, mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden, ze willen zelf invloed en regie hebben.

Vier dimensies

Als het verandervermogen achterblijft dan kunnen de volgende problemen ontstaan: de time-to-market duurt te lang, de klantbetrokkenheid is onvoldoende, er is weinig cross-functionele samenwerking en organisaties slagen er niet in om de juiste talenten aan te trekken. De bedrijfsinnovatie moet gelijke trend houden met de product- en procesinnovatie. Daarom zijn wendbare structuren en inspirerende leiderschapsteams van belang. In de workshop werd ingegaan op vier te onderscheiden dimensies:

- 1) Anticipatie: innovatieve bedrijven scannen en leren zowel van de interne als externe omgevingen om kansen voor innovatie te detecteren;
- 2) Richting geven: door het WHY centraal te stellen en een duidelijke purpose te delen ontstaan er wendbare kaders;
- 3) Innovatie: creativiteit en commercie gaan hand in hand;
- 4) Samenwerking: crossfunctionele samenwerking in combinatie met duidelijke prioriteiten.

HR kan op deze dimensies bijdragen door:

- De noodzaak voor verandering in de organisatie te vergroten zodat iedereen de urgentie voelt;
- Het faciliteren van dialoogsessies over purpose en medewerkers meenemen en betrekken in dit verhaal;
- Ontmoetingen met klanten centraal te stellen in management development;
- Het integreren van R&D en Sales in innovatieve projecten;
- Crossfunctionele samenwerking te bevorderen;
- Het creëren van een coachingcultuur.

Er is sprake van een coachingcultuur in organisaties als er een klimaat is waarin mensen oog hebben voor ieders potentieel en allen elkaar aanspreken op waarden, ambities en talenten.

Een coachende cultuur in organisaties kan helpen om dit verandervermogen te vergroten.

HR coaching code

Aan het einde van de presentatie was er voor alle deelnemers de HR coaching code, [zie elders in dit magazine](#). Een mooi checklist voor HR om het maximale uit een coachingstraject te halen en daarmee een impuls te geven aan eigenaarschap en wendbaarheid in organisaties.

Genomineerden NOBCO-award 2023 bekend

Op de NOBCO nieuwjaarsbijeenkomst op 12 januari 2024 wordt de winnaar bekendgemaakt van de NOBCO Quality Award. Deze prijs is bestemd voor iemand die op een buitengewone manier een bijdrage heeft geleverd aan de professionalisering van het coachvak. De genomineerden van dit jaar zijn: Charlotte van den Wall Bake, dr. Lara Solms en dr. Rendel de Jong.
Redactielid Miriam Oude Wolbers ging in gesprek met de drie genomineerden.

Tekst: Miriam Oude Wolbers

De jury

De jury voor de NOBCO Quality Award heeft een roulerend karakter en wordt gevormd door de NQA-winnaars. De jury telt drie leden, het oudst zittende lid is voorzitter en treedt automatisch af als een nieuwe NQA-winnaar wordt benoemd.

Samenstelling jury:

Alexander Vreede, NQA-winnaar 2019
Marijke Lingsma, NQA-winnaar 2020
Ien van der Pol, NQA-winnaar 2022



Dr. Rendel de Jong

Waar ben je het meest trots op als het gaat om jou en het coachvak?

Dr. Rendel de Jong: "Ik ben trots op het leggen van wederzijdse verbanden tussen onderzoek en praktijk. Ook het verbinden van coaching met (mij bekende) aanpalende interventie-methoden zoals client-centered en cognitive-behavioral-therapie en sociale vaardigheids-training, arbeids- en organisatiepsychologie, en zelfs (kunst)geschiedenis. Het gaat bij de interventiemethoden om vorm en inhoud, bij arbeids- en organisatiepsychologie vooral om de context waarbinnen de coachee functioneert.

Daarnaast doet het mij plezier als ik de eerder genoemde verbinding op een begrijpelijke wijze op papier kan krijgen in een praktijkgerichte wetenschappelijke publicatie of bespreekbaar kan maken in een presentatie of workshop. De vertaling van relevant onderzoek naar de coachingspraktijk is in mijn ogen erg belangrijk voor de professionalisering van het coachvak, in de zin van Evidence Based Practice."

Wat maakt dat jij zo inzet voor het vak?

“Ontdekken heeft me altijd al geboeid. Toen ik vijf jaar was wilde ik ontdekkingsreiziger worden, mede geïnspireerd door oudoom Oscar. Na jaren antropologisch onderzoek in Sumatra had hij een huis vol met Indonesische kunst. Coachen en wetenschappelijk onderzoek zijn in mijn ogen ook een soort ontdekkingsreis. Als je niet alleen naar de op zich boeiende onderzoekscijfers kijkt maar ook luistert naar wat coach en coachee te vertellen hebben.

Ik was blij dat ik na mijn afstuderen therapeutische methoden kon leren toepassen en samen met ervaren collega's een sociale vaardigheidstraining kon ontwikkelen. Dat gaf me, net als de praktijk van het coachen, het gevoel op die manier nog iets extra te kunnen doen wat ertoe deed, naast onderwijs en onderzoek. Het kwam mij goed uit dat er in de jaren 90 vanuit het bedrijfsleven een toenemende vraag was naar coaching van managers en naar conferentiepraatjes en praktijkgerichte publicaties over coaching en aanpalende vakgebieden. En dat ik kon meewerken aan de oprichting van een studierichting ‘Psychologie van Arbeid en Gezondheid’ aan de Universiteit Utrecht. Het is mooi dat onze Commissie Wetenschappelijk Onderzoek zich ontwikkeld heeft tot een platform voor de wederzijdse invloed van onderzoek en praktijk van coaching.”

Wat zou jij wensen voor het coachvak in de toekomst?

“We staan nu op een kruispunt. Theeboom, Beersma en Van Vianen (2014) konden met hun meta-analyse al vaststellen dat coaching werkt, gemiddeld met een ‘moderate’ effect. Maar een heel bevredigend antwoord op hun terechte vraag naar het ‘hoe’ heb ik ook in recente meta-analytische conclusies nog niet gelezen. Ook niet welke benadering voor welke coachvraag het beste werkt. Maar die metastudies hebben wel een hele mooie collectie relevante primaire studies verzameld. Qua ontwikkeling van het vak en ook gezien de aard van het vak zijn we niet in een positie waarin alle heil van top-down theorie gestuurd onderzoek te verwachten valt. Het beste zijn we af met een combinatie van kwantitatief, cijfermatig onderzoek en een bottom up kwalitatieve benadering, gericht op wat coachees en coaches in hun eigen woorden te zeggen hebben. Er zijn daarbij twee belangrijke bronnen te onderscheiden: de reeds gepubliceerde relevante studies, verzameld in recente en vroegere metastudies en de dagdagelijkse

praktijk van coaching. Voor de ontwikkeling van het vak en de ontwikkeling van de expertise van de individuele coach is het van belang dat er een relatie wordt gelegd tussen de aard van de interventie, het coachingproces en de uiteindelijke resultaten van het coachingstraject. In zijn meest simpele vorm is het niet meer dan het bijhouden van de ‘case history’ van sessie naar sessie, gevolgd door een follow-up gesprek, eventueel telefonisch of ‘online’, na een paar weken of maanden. Uiteraard kunnen opleiding, supervisie en intervisie met deze benadering worden gecombineerd.”

Wapenfeiten:

1. Gekwalificeerd psychotherapeut, opleider, supervisor
2. Gepromoveerd op proefschrift ‘Sociale ondersteuning, spanning en stemming – functioneren en gezondheid bij ondernemers en managers’, Universiteit Utrecht 1987
3. Auteur van diverse wetenschappelijke en praktijkgerichte publicaties
4. Systeem voor 360 graden feedback opgezet voor directeuren en vakgroepshoofden Universiteit Utrecht
5. Lid van de Commissie Wetenschappelijk Onderzoek NOBCO

‘De vertaling van relevant onderzoek naar de coachingspraktijk is in mijn ogen erg belangrijk voor de professionalisering van het coachvak’



Dr. Lara Solms

Waar ben je het meest trots op als het gaat om jou en het coachvak?

Dr. Lara Solms: “Waar ik ongelooflijk blij mee ben is de impact van ons onderzoek: het helpen beschikbaar maken van coaching voor veel artsen en inmiddels ook andere zorgprofessionals in heel Nederland, met echte impact op de werkvloer en voor de zorg. Als onderdeel van het Challenge & Support-programma zijn we in 2017/2018 gestart met coaching voor iets minder dan zestig artsen. Dankzij het keiharde werk van mijn collega's van het programma en ons onderzoeksprogramma, worden nu artsen uit heel Nederland gecoacht. Zien dat ons onderzoek er toe doet voor veel mensen in zo'n cruciaal beroep is een enorme motivatie, hier ben ik echt trots op!”

Wat maakt dat jij zo inzet voor het vak?

“Ik kan kippenvel krijgen als ik in onze vragenlijsten verhalen lees over hoe coaching iemands welzijn of carrière heeft geholpen, hoe iemand keuzes heeft gemaakt die hij anders wellicht nooit had gemaakt, of een totaal andere richting is ingeslagen. Het is een mooie reminder hoe krachtig coaching kan zijn – en ook een reminder voor de verantwoordelijkheid die coaches voor hun cliënten dragen. Een aantal zaken zijn nog onvoldoende geregeld in het coachvak en ook het onderzoek kent verschillende uitdagingen. Zo is er bijvoorbeeld nog te weinig inzicht in wat coaching effectief maakt, wanneer en voor wie, en ook de samenwerking tussen coaches en onderzoekers zou veel sterker kunnen zijn zodat we meer van elkaar kunnen profiteren. Ik wil graag een steentje bijdragen om deze dingen te veranderen.”

Wat zou jij wensen voor het coachvak in de toekomst?

“Ik vind coaching nog steeds veel te elitair. Er zijn slechts een beperkt aantal mensen die echt kunnen profiteren van coaching, vanwege de financiële investering die het vraagt. Uiteindelijk hebben de mensen die coaching en support hard nodig hebben, daar vaak geen toegang toe. Het is normaal dat zo'n op maat gemaakte dienstverlening geld kost, maar ik vraag me af hoe we hier verandering in kunnen brengen. Ik denk niet dat de oplossing is dat coaches voor minder geld moeten werken maar misschien kan technologische innovatie helpen om veel meer mensen te laten profiteren van deze prachtige vorm van support. Dat is zeker iets wat ik wens voor de toekomst van coaching.”

Wapenfeiten:

1. Wetenschappelijk onderzoeker naar coaching aan de Universiteit van Amsterdam (2017-heden)
2. In 2023 gepromoveerd op onderzoek naar effect van coaching in medische wereld aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
3. Lid van NOBCO Commissie Wetenschappelijk Onderzoek (2022 – heden)
4. Redactielid Tijdschrift voor Coaching (sinds 2023)
5. Ontwikkelde in 2021 de Coaching Podcast PhD Unplugged i.s.m. NWO

‘Ik kan kippenvel krijgen als ik in onze vragenlijsten verhalen lees over hoe coaching iemands welzijn of carrière heeft geholpen’



Charlotte van den Wall Bake

Waar ben je het meest trots op als het gaat om jou en het coachvak?

Charlotte van den Wall Bake: “Dat ik dit mooie vak al ruim 20 jaar mag uitoefenen en daarbij steeds dichtbij mensen mag komen en echt iets kan toevoegen als coach. Samen ontdekken hoe een team of individu een situatie in stand houdt en wat ervoor nodig is om dit duurzaam te doorbreken. Ik blijf daarnaast lol hebben, en ik vind het belangrijk om mijzelf blijvend te ontwikkelen in het vak en kennis door te geven. Lastig om te zeggen waar ik het meest trots op ben... In ieder geval is dat we in het NOBCO-bestuur – deels onder mijn vleugels – gezamenlijk waardevolle dingen hebben kunnen doen en dat we hierin echt als team functioneerden.”

Wat maakt dat jij zo inzet voor het vak?

“Niet alleen vind ik het belangrijk maar ook leuk én leerzaam om bij te mogen en kunnen dragen aan de ontwikkeling van de professie. Ruim 13 jaar zet ik me in voor positionering en professionalisering van ons coachvak. Het brengt mij persoonlijk ook veel: coach zijn is best een solistisch beroep en ik houd van samenwerken. Zo kan ik talenten die ik niet als coach kan inzetten, wel kwijt in andere rollen. Als bestuurslid, auteur, spreker, lobbyist, assessor etc. mag ik iets vinden van onderwerpen en mijn mening geven. Daarmee kan ik bijdragen zoals met het schrijven voor het vakblad van coaching, het mede vormgeven van de dag van de coach of toetsen van aanvragen van coaches voor hun EIA-keurmerk.”

Wat zou jij wensen voor het coachvak in de toekomst?

- “Herkenbaarheid, toegankelijkheid en ontwikkeling!
- Herkenbaarheid over de meerwaarde van coaching en ook over wat coaching niet is;
 - Toegankelijkheid voor iedereen; als iedereen zichzelf beter leert kennen, zal de maatschappij daarbij – juist nu – ongelofelijk gebaat zijn;
 - Tot slot is mijn wens dat iedere professionele coach zich blijvend ontwikkelt, zich laat certificeren, trots is op het vak en dit ook actief uitdraagt.

Wapenfeiten:

1. Bestuurslid van NOBCO (2010-2020), waarvan deels (interim) voorzitter
2. Redactielid Tijdschrift voor Coaching (2018 – heden)
3. EMCC Council member (2012 – 2020)
4. Lobbywerkzaamheden t.b.v. regulering van het vak door o.a. met gesprekken leden Tweede Kamer alsmede via HRZon, platform voor brancheorganisaties ‘begeleidingskunde’
5. Diverse boeken geschreven over o.a. communicatie, samenwerking en coaching

‘Ontwikkeling leidt tot herkenbaarheid die op haar beurt leidt tot toegankelijkheid van coaching’

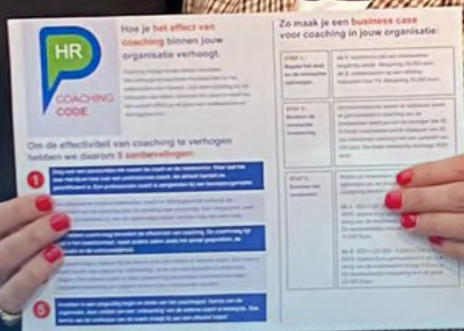
wemanity

48

RADBOUD
MANAGEMENT
ACADEMY **RMA**
RADBOUD MANAGEMENT ACADEMY 53

Welkom bij NVP

Welkom bij deze



HR coaching code: de effectiviteit van coaching vergroten door krachten te bundelen

Samen met de NVP (netwerk voor HR-professionals) heeft de NOBCO de HR coaching code in het leven geroepen. De code omschrijft in vijf concrete stappen hoe je komt tot een effectief coachingstraject binnen een organisatie.

Tekst: Sam Dekkers

‘Alle belangrijke zaken staan op een rij, dat geeft gemak en vergroot de impact voor HR-managers’

2023 was voor de NOBCO het jaar van samenwerken op het platform. Een jaar om verbinding te maken met partijen die zich hard maken voor de professionalisering van het coachvak en van belang zijn voor de toegankelijkheid van coaching. Eén van de partijen die de NOBCO heeft gevonden is de NVP, het netwerk voor HR-professionals. Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst aan het begin van dit jaar sprak NVP-voorzitter Irene Oerlemans haar wens uit om vanuit HR samen te werken met coaches, vanwege hun inzichten in de organisatie en medewerkers. Een heet hangijzer, zo bleek, want sommige coaches in de zaal waren sceptisch. NOBCO-coaches zijn gebonden aan de Internationale Ethische code, waarbij je je als coach verbindt aan thema's als integriteit en professioneel handelen. Hoe geef je daar vorm aan in de directe samenwerking met HR? En hoe hanteer je de competenties uit het EMCC/NOBCO Competence Framework waarin de basis voor het handelen van de coach centraal staat? Coaching gaat uit van de kracht van het individu, hoe verhoudt zich dat tot de coach die meegaat naar de werkgever? Welke kansen zijn er als we hier een vorm aan geven?

Coaching geeft impact

De NOBCO neemt de opmerkingen van de coaches serieus en stelde samen met de NVP een werkgroep in die in het afgelopen jaar onderzocht hoe de krachten

te bundelen en welke uitgangspunten er nodig zijn om tot effectieve coaching te komen. Dat onderzoek resulteerde in de HR coaching code. De code beschrijft in vijf punten waar een HR-professional op moet letten om tot een doeltreffend coachingstraject te komen en geeft een voorbeeldberekening van de financiële voordelen van coaching voor een organisatie.

Half oktober werd de HR coaching code gelanceerd tijdens het kennisevent HR Live. NVP-voorzitter Irene Oerlemans is er blij mee: “Alle belangrijke zaken staan op een rij, dat geeft gemak en vergroot de impact voor HR-managers.”

De deelnemers aan de NVP NOBCO werkgroep

Vanuit NVP:

Feikje Dunnewijk en Gwen Melcherts

Vanuit NOBCO:

Geeske te Gussinklo, Miriam Oude Wolbers en Johan Vermeule.



Hoe je het effect van coaching binnen jouw organisatie verhoogt.

Coaching draagt bij aan betere resultaten. Het verhoogt de duurzame inzetbaarheid en het welbevinden van mensen. Ook helpt coaching bij het behouden van talent, voorkomt het uitval en heeft het een positief effect op de groei van medewerkers en leidinggevend.

Om de effectiviteit van coaching te verhogen hebben we 5 aanbevelingen:

- 1 Zorg voor een persoonlijke klik tussen de coach en de medewerker. Maar laat het daar niet bij en kies voor een professionele coach, die ethisch handelt en gecertificeerd is. Een professionele coach is aangesloten bij een beroepsorganisatie.
- 2 Een driegesprek tussen medewerker, coach en leidinggevende verhoogt de effectiviteit van de coaching door de vertaling naar de praktijk. Een viorgesprek, waar ook HR bij betrokken is, kan de coachvraag helpen vertalen naar een leervraag.
- 3 Een heldere coachvraag bevordert de effectiviteit van coaching. De coachvraag ligt vast in het coachcontract, naast andere zaken zoals het aantal gesprekken, de evaluatie en de vertrouwelijkheid.
- 4 De coachvraag is leidend bij het kiezen voor een interne of externe coach. Een interne coach wordt vaak ingezet bij 'onboarding', leren van vaardigheden en praktische vragen. Een externe coach is meer passend bij persoonlijke ontwikkelingsvragen, loopbaanontwikkeling en vragen met een meer vertrouwelijk karakter.
- 5 Invester in een zorgvuldig begin en einde van het coachtraject. Kennis van de organisatie, door middel van een 'onboarding' van de externe coach is belangrijk. Ook kennis van de werkwijze van de coach draagt bij aan een effectief traject.

Zo maak je een businesscase voor coaching in jouw organisatie:

STAP 1: Bepaal het doel en de verwachte opbrengst.

vb 1: voorkomen dat een medewerker langdurig uitvalt. Besparing 20.000 €
vb 2: ziekteverzuim op een afdeling reduceren met 1%. Besparing 30.000 €.

STAP 2: Bereken de verwachte investering

Om bovenstaande doelen te realiseren wordt er geïnvesteerd in coaching van de medewerker (**vb1**) en van de manager (**vb 2**). In beide voorbeelden wordt uitgegaan van 10 uur individuele coaching met een uurtarief van 200 €. De totale investering bedraagt 2000 €.

STAP 3: Bereken het rendement

Return on Investment (ROI) = (besparing of opbrengst van de investering - kosten van de investering) / kosten van de investering x 100.

Vb 1. $ROI = (20.000 - 2.000) / 2.000 \times 100 = 900\%$ (Iedere € geïnvesteerd in de coaching van de medewerker brengt 9 € op. De daadwerkelijke besparing is in dit geval 18.000 €.

Vb 2. $ROI = (30.000 - 2.000) / 2.000 \times 100 = 1400\%$ (Iedere € geïnvesteerd in de coaching van de medewerker brengt 14 € op. De daadwerkelijke besparing is in dit geval 28.000 €.

De HR Coaching Code is hier te downloaden.

Bijlage: Hoe krijgt coaching meer impact?

De professionaliteit van de coach

Uit onderzoek naar de effectiviteit van coaching blijkt de werkaliantie tussen coach en coachee een grote rol te spelen. Ze hoeven niet op elkaar te lijken, maar het is wel cruciaal dat er wederzijds respect en vertrouwen is. Check of de coach is aangesloten bij een beroepsorganisatie en dus werkt volgens een Ethische Code, gecertificeerd is en aanspreekbaar is via een onafhankelijke klachtenprocedure. Er zijn 4 niveaus van certificering; foundation, practitioner, senior practitioner en master practitioner.

Drie of vier-gesprek

Plan een drie- of vier-gesprek met een leidinggevende en/of HR, coach en coachee in. Zo wordt de leidinggevende/organisatie betrokken en wordt de borging na afloop van het coachingstraject vergroot. De aanleiding van de coaching kan bepalend zijn of dit gesprek gewenst is. Bij een verbetertraject zal er waarschijnlijk meer behoefte zijn dan wanneer een medewerker de coaching inzet vanuit een eigen persoonlijk ontwikkelbudget. Vertrouwelijkheid is een belangrijk uitgangspunt. De coach mag geen informatie over de inhoud van de gesprekken delen met de organisatie. Daarom voert in een drie- of vier-gesprek de coachee vooral het woord.

Een glasheldere coachvraag

Een coachcontract geeft duidelijkheid over het onderwerp van de coaching en voorkomt verrassingen met betrekking tot de doelstelling, vertrouwelijkheid en kosten. Als het contract tussen coach en opdrachtgever wordt gesloten (eventueel via een coachintermediair) sluit dat ook een contract tussen coach en coachee. Want gedeelde en gezamenlijk geformeerde doelstellingen zijn een belangrijke factor voor een succesvol coachingstraject.

Interne en externe coaches

Maak een bewuste keuze voor een interne of een externe coach

Een interne coach kan iemand zijn die dit als functie heeft of een medewerker die een deel van de tijd is vrijgemaakt om collega's te coachen. Coaching door leidinggevende valt niet onder coaching omdat hier een afhankelijkheidsrelatie bestaat. Voordeel van een interne coach is kennis van de organisatie en de laagdrempeligheid. Nadeel is dat vertrouwelijkheid een issue kan zijn en er belangenverstrengeling kan optreden.

Bij externe coaching wordt een coach van buiten de organisatie ingezet. Voordeel hier is dat externe coaches een breder perspectief hebben en geen onderdeel zijn van het systeem. Nadeel is dat de kosten hiervoor hoger zijn dan interne coaching.

In het praktijk zien we dat interne coaching vooral wordt ingezet voor meer eenvoudige of praktische coachvragen en externe coaching meer wordt ingeschakeld voor hogere functies en op diepere persoonlijke thema's.

Investeer in onboarding van de coach en de organisatie

Coach en organisatie wisselen relevante informatie met elkaar uit. De strategische koers van de organisatie en de gewenste managementcultuur zijn mogelijk relevant voor de coach. Voor de organisatie is het goed als er kennis is over de randvoorwaarden van een coachingstraject en de achtergrond en werkwijze van de coach.

Deze **HR Coaching Code** is tot stand gekomen door een samenwerking tussen:



Vacature Bestuurslid Kwaliteit en Ethiek

Per 1 maart 2024 stopt de tweede bestuurstermijn van José Vos-Boven. We zoeken daarom een nieuw bestuurslid Kwaliteit en Ethiek.

We zoeken jou!

Ben jij een ervaren bestuurder met ambitie en een hart voor Kwaliteit en Ethiek? Houd je van het internationale speelveld en vind je het leuk om met een team te werken aan professionalisering van het vak van coaching? Ben jij iemand die de grote lijn aanbrengt en medeverantwoordelijkheid wil dragen voor de toekomst van NOBCO? En ben jij iemand die het leuk vindt om een lerende cultuur te creëren, waarin de ontwikkeling van mensen centraal staat? Lees dan verder en kijk wat een bestuursrol bij NOBCO inhoudt.

[Lees meer](#)





Ontwikkelingen in het coachinglandschap: inzichten en impact

In 2021 zijn NOBCO en de Open Universiteit een samenwerking gestart om meer inzicht te krijgen in de werkzame mechanismen van coaching. De samenwerking resulteerde in een promotieonderzoek van vier jaar dat wordt uitgevoerd door Marjolein Stefens. De eerste studies, waarvoor gebruik werd gemaakt van gegevens uit de Coaching Monitor, zijn inmiddels afgerond. De laatste studie, waarvoor (gecertificeerde) coaches gezocht worden voor deelname, is in voorbereiding.

Tekst: Marjolein Stefens

In de afgelopen drie decennia heeft coaching wereldwijd aanzienlijk aan populariteit gewonnen. Wat aan het begin van het nieuwe millennium nog werd geschat op een wereldwijd totaal aantal van 10.000 coaches, is inmiddels toegenomen tot een geschatte 100.000 professionele coaches die zich hebben aangesloten bij beroepsorganisaties. Deze groeiende trend is ook merkbaar bij NOBCO, waar het aantal aangesloten leden is gestegen tot ongeveer 5000 beroepscoaches vorig jaar. Dit weerspiegelt de groeiende interesse van coaches om te investeren in hun professionaliteit.

Hoe werkt coaching?

Desondanks is coaching als vakgebied relatief jong, en ondanks de groei van onderzoek naar de werkingsmechanismen van coaching de afgelopen jaren, blijven er vraagtekens bestaan over hoe coaching nu precies werkt. Veelal wordt naar antwoorden gezocht in gerelateerde vakgebieden zoals counseling en therapie, gebaseerd op het idee dat effectieve coaching, net als therapie en counseling, in hoge mate afhankelijk is van gemeenschappelijke factoren die aanwezig zijn in alle effectieve helpende relaties. Dit idee van 'gemeenschappelijke factoren' dateert al uit 1936 en werd geïntroduceerd door de psycholoog Saul Rosenzweig. Het suggereert dat wat geldig is in één vakgebied, ook van toepassing kan zijn op een aangrenzend ander.

Hoewel deze redenering plausibel lijkt, is het vanuit wetenschappelijk oogpunt essentieel om dergelijke aannames te toetsen. Met andere woorden, gedegen onderzoek naar coaching is noodzakelijk om het wetenschappelijk bewijs te leveren voor het inzetten van deze zogenaamde 'werkzame elementen' van coaching, die in de praktijk vaak al worden toegepast.

Onderzoek effectieve elementen in coaching

Vragen die we met dergelijk onderzoek zouden kunnen beantwoorden zijn bijvoorbeeld: Wat zijn de specifieke factoren die coaching effectief maken? En op welke wijze dragen deze factoren bij aan positieve verandering bij coachees? NOBCO is met de Open Universiteit een samenwerking aangegaan om antwoord te krijgen op deze vragen. Deze samenwerking heeft geresulteerd in een promotieonderzoek dat zich richt op de mogelijke rol van de werkrelatie en de vervulling van de psychologische

basisbehoeften van de coachee bij de effectiviteit van coaching. Hierbij wordt onder andere gebruik gemaakt van gegevens verzameld met behulp van de NOBCO Coaching Monitor. Gedurende een periode die oploopt tot tien jaar hebben NOBCO-coaches en -coachees (anoniem) diverse vragenlijsten ingevuld, wat een omvangrijke dataset opleverde.

Metten van de werkalliantie

Het hierboven genoemde onderzoek bestaat uit een aantal verschillende studies. In de eerste studie [1] werd een van de vragenlijsten uit de NOBCO Coaching Monitor onderzocht en werd gekeken naar de interpretatie van de scores op deze vragenlijst over de duur van een coachtraject heen. Specifiek ging het om de naar het Nederlands vertaalde, verkorte versie van de werkalliantie vragenlijst voor coaching (in het Engels: Working Alliance Inventory Short form [WAI-S]). Dit meetinstrument wordt in de praktijk gebruikt om een van de essentiële aspecten van het coaching proces in kaart te brengen, namelijk de werkalliantie tussen coach en coachee. Werkalliantie, binnen de context van coaching, verwijst naar de kwaliteit van de samenwerkingsrelatie tussen coach en coachee. Deze alliantie is opgebouwd uit drie dimensies: de emotionele band tussen coach en coachee, de overeenstemming over de taken die moeten worden uitgevoerd, en de gedeelde doelen die tijdens het coachingtraject worden nagestreefd. Op basis van data verzameld op twee meetmomenten onder 490 NOBCO-coaches en hun coachees kwam als hoofdbevinding van de studie naar voren dat de scores van de WAI-S vergelijkbaar kunnen worden geïnterpreteerd op verschillende momenten in het coachproces. Dit betekent dat coaches de scores op de WAI-S met vertrouwen kunnen gebruiken om de ontwikkeling van de werkalliantie met hun coachees te volgen en te bespreken. Dit kan uiteindelijk waardevolle inzichten bieden in hoe de werkalliantie in de loop van de tijd ontwikkelt en of er verbeteringen nodig zijn als het gaat om de relatie tussen coach en coachee.



Onderzoek naar online coaching

Een tweede studie is inmiddels afgerond. Ook voor deze studie werden gegevens gebruikt die werden verzameld met behulp van de Coaching Monitor. De studie werd geïnspireerd door de opvallende groei van technologiegebruik in de coachingpraktijk, waaronder communicatiemiddelen zoals telefonie, e-mail en videobellen. Deze technologische vooruitgang heeft de manier waarop coaching wordt uitgevoerd aanzienlijk veranderd en wordt weerspiegeld in gegevens van de International Coaching Federation (ICF) [2,3]. Die gegevens laten niet alleen een sterke stijging in het gebruik van deze moderne technologieën zien, maar voorspellen ook dat deze trend zich naar verwachting zal voortzetten. De opkomst van online coaching, naast de traditionele face-to-face aanpak en een mix van beide methoden, riep de vraag op of de keuze van de zogenaamde communicatiemodaliteit gevolgen heeft voor het belang van de werkaliantie. Is het bij online coaching bijvoorbeeld voor de effectiviteit van coaching net zo belangrijk om te werken aan een goede werkaliantie? Of is die werkaliantie vooral belangrijk bij face-to-face coaching? In deze studie, gebaseerd op gegevens van 1014 coaches-coachees paren werden dit soort vragen onderzocht. Wat bleek? De keuze tussen face-to-face, online of een combinatie van beide had geen beduidend effect op de sterkte van de werkaliantie. Dit betekent dat ongeacht de gekozen methode, coaches en coachees nog steeds in staat blijken om een sterke werkaliantie op te bouwen. Daarnaast bleek de mate waarin coachees in staat waren om hun doelen te bereiken en de mate waarin coachees tevreden waren met hun leven vergelijkbaar te zijn tussen face-to-face,

online en de gecombineerde methode. Ook bleek dat wanneer de kwaliteit van de werkaliantie hoger was, coachees beter in staat waren om hun doelen te bereiken en meer levenstevredenheid rapporteerden. Dat verband tussen de werkaliantie en het bereiken van doelen en levenstevredenheid zagen we bij alle modaliteiten terug, dus zowel bij face-to-face, de online als de gecombineerde methode. Wel was het verband relatief beperkt. Hoewel het opbouwen van een sterke werkaliantie dus belangrijk is en consistent naar voren komt, lijkt dit slechts een van de vele factoren te zijn die bijdragen aan het succes van coaching.

Psychologische basisbehoeften

Ook voor de derde en meest recente studie werden gegevens gebruikt die werden verzameld met de Coaching Monitor. Deze studie is bijna afgerond en bouwt voort op voorgaand onderzoek door zich te richten op de invloed van de werkaliantie tussen coach en coachee op doelrealisatie en levenstevredenheid. Dit wordt bekeken door de lens van de Zelfdeterminatietheorie (SDT) van Deci en Ryan (2000) [4]. Deze theorie benadrukt drie fundamentele psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. Autonomie gaat over onze behoefte naar keuzevrijheid en controle over ons eigen leven, competentie betreft ons verlangen om bekwaam te zijn in wat we doen, en verbondenheid gaat over onze behoefte aan connectie met anderen. Naarmate deze behoeftes meer worden vervuld is er sprake van een groter welbevinden. Specifiek onderzoekt deze studie hoe de werkaliantie tussen coach en coachee invloed heeft op het vervullen van deze basisbehoeften en hoe dit op zijn beurt de coaching uitkomsten doelrealisatie en levenstevredenheid van coachees beïnvloedt. Voorlopige resultaten lijken erop te wijzen dat trajecten die zich kenmerken door een relatief sterke werkaliantie inderdaad resulteren in relatief grotere verbeteringen in deze coaching uitkomsten, zowel direct na afloop van de coaching als een langere tijd na afloop van de coaching. Bovendien lijkt het erop dat deze positieve relatie tussen een goede werkaliantie en positieve uitkomsten van coaching voor een belangrijk deel wordt verklaard door de mate waarin coachees hun psychologische basisbehoeften ervaren en vervuld zien. Aandacht voor de vervulling van psychologische basisbehoeften binnen de werkaliantie met de coachee lijkt daarom van belang. De uitkomsten van deze studie dragen bij aan een beter begrip over het ondersteunen van de psychologische basisbehoeften van coachees, en hoe dit kan leiden tot effectievere coaching en betere resultaten voor coachees.

Diepgaander inzicht in effectieve technieken

Momenteel wordt een vierde studie voorbereid om een diepgaander inzicht te verkrijgen in effectieve technieken die coaches toepassen tijdens coaching en om deze bevindingen te koppelen aan praktijkinzichten, zodat er betere aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor de beroepspraktijk. Wat zijn dus de specifieke gedragingen of technieken die een coach inzet tijdens een coachtraject waardoor we positieve effecten zien van coaching op het gebied van bijvoorbeeld het realiseren van doelen of een grotere levenstevredenheid? Meer inzicht hierin kan bijdragen aan de professionaliteit van coaches, bijvoorbeeld door deze technieken te trainen in coachopleidingen. Voor deze studie zullen nieuwe gegevens worden verzameld en zullen coaches worden benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Meer informatie over deze studie zal via de verschillende kanalen van NOBCO worden gecommuniceerd.



Over Marjolein Stefens

Marjolein Stefens studeerde psychologie aan de Open Universiteit, waar zij afstudeerde bij de vakgroep Levenslooppsychologie op een onderzoek dat betrekking had op de Coaching Monitor. In 2021 startte zij met het promotieonderzoek naar de werkingsmechanismen van coaching, een project dat voortkwam uit een langer lopende samenwerking tussen NOBCO en de Open Universiteit.

Referenties

- [1] Stefens, M., Rondeel, E., Templin, J., Brode, D., de Waart, E., de Jong, R., ten Hoeve-Rozema, J., Warin-ga, A., Reijnders, J., Jacobs, N., & Lataster, J. (2022). Longitudinal Measurement Invariance of the Working Alliance Inventory – Short form across Coaching Sessions. BMC Psychology, 10(277). <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00968-5>
- [2] International Coach Federation (2021). COVID-19 and the coaching industry 2021 ICF global snapshot survey results [PDF file]. Geraadpleegd via https://www.pdricma.com.tr/upload/related_documents/68.pdf
- [3] International Coach Federation (2023). 2023 ICF snapshot survey. Future of coaching [PDF file]. Geraadpleegd via <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-snapshots>
- [4] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01



Boekpresentatie '7 Perspectieven op leiderschap –
Inzichten uit executive coaching'

7 perspectieven voor executives en executive coaches om rekening mee te houden

In 2021 besloten vijf senior executive coaches, allen aangesloten bij de NOBCO Vaksectie Executive Coaching, na te denken over perspectieven op leiderschap die in deze snel veranderende wereld steeds belangrijker worden. Maandag 25 september was de feestelijk presentatie van het boek: '7 Perspectieven op leiderschap'.

Tekst: Sam Dekkers

Voor een bomvolle zaal introduceert dagvoorzitter Charlotte van de Wall Bake, Joris Huijsmans. Hij is Executive Vice President en Chief Human Resources Officer bij Carlsberg Breweries. In zijn presentatie legt hij aan de hand van praktijkvoorbeelden de link tussen wat leiders in zijn organisatie tegenkomen en de 7 perspectieven uit het boek. Hij ziet dat leiders in de alledaagse hectiek moeite hebben om tijd te vinden om op zichzelf te reflecteren (zie: Perspectief 1 Executives en zelfinzicht), en dat de rol van grote invloed is op de werknemer: “Werkrelaties gaan niet vanzelf goed, wel vanzelf fout” (zie: Perspectief 2 Werkrelaties optimaliseren). Helaas ziet Joris dat harmful leadership bij West-Europese bedrijven stijgt. Hoe ga je daar als organisatie mee om? En hoe breng je het vertrouwen op de werkvloer weer terug? Joris: “Je wil mensen niet meteen ontslaan, wel verder helpen. Bij Carlsberg wordt hiervoor coaching ingezet, soms als laatste waarschuwing” (zie: Perspectief 5 Macht en ethiek).

Vragenlijst

Om te weten op welk van de 7 perspectieven executives zich verder kunnen ontwikkelen, staat in het boek een handige vragenlijst. Wij krijgen tijdens de boekpresentatie de tijd om de lijst in te vullen. De meeste mensen in de zaal scoren op één of twee perspectieven die meer aandacht verdienen. En daar komen vragen van. “Hoe krijg je een ziekenhuisspecialist in de juiste mindset om zich kwetsbaar op te stellen?” en: “Wat is het verschil in coaching van een groep of een team?” De schrijvers van het boek Sari van Poelje, Annejet de Blécourt, Marianne Eussen, Rob de Ruiters en Sonja Wekema geven uitgebreid antwoorden. Het is duidelijk dat ze inmiddels goed op elkaar zijn ingewerkt. Meer dan anderhalf jaar hebben ze geschreven aan het boek. De Vaksectie Executive Coaching is de basis geweest voor het schrijverscollectief. Marianne Eussen: “In ons eentje hadden we zo’n boek nooit kunnen schrijven. Het is belangrijk gebleken om elkaar op te zoeken en te participeren in de vaksectie.”

Initiatiefneemster Sari van Poelje legt uit: “De schrijvers zijn in eerste instantie voortgekomen uit het schrijverscollectief van de Vakgroep Executive Coaching. We zijn tijdens het schrijfproces door heftige persoonlijke ontwikkelingen gegaan. Dit heeft het proces van schrijven wat vertraagd en daar kan je ook niet op plannen. Ook zijn we door alle fasen van teamvorming gegaan, van el-

kaar leren kennen, naar brainstormen over de balans tussen eigenheid en collectief werk, tot echt samenwerken in het vervolmaken van het boek. Ik ben superblij dat we samen zo’n goed resultaat hebben behaald, en dat we zo’n geweldige book launch party hebben georganiseerd op Kasteel Nyenrode. Daar spatte het plezier en vakmanschap vanaf, dat je kunt terugzien in het boek.”

Hoe kunnen coaches dit boek gebruiken?

Sari: “Het boek is geschreven voor executives zowel als voor executive coaches. Wij vinden dat er een nieuw soort leiderschap nodig is. Leiderschap dat zowel zelf en relaties, teams en de relatie tussen teams managed, en het bredere systeem in het oog houdt - macht en ethiek, cultuur, omgeving en sustainability. We vinden ook dat executive coaching een vak apart is, anders dan andere vormen van coaching. Als je als executive coach werkt moet je ook weet hebben van al deze perspectieven, of op zijn minst heel duidelijk aangeven waar jouw specialisatie ligt en voor de rest doorverwijzen.

Het boek is geschreven om een praktisch theoretisch kader te bieden voor ieder perspectief, met casussen, tools, en reflectievragen. Dit kader kan executive coaches een houvast geven in de thema’s die ze kunnen verkennen met hun klanten. De 7 perspectieven-test die we hebben ontwikkeld geeft ook een leuk startpunt om te kijken waar je klant goed in is, en wat er nog te ontwikkelen valt binnen de coaching. Uit het grote aantal boeken dat we in korte tijd hebben verkocht (meer dan 500 hardcovers), blijkt de behoefte aan deze nieuwe blik op leiderschap en de bijdrage van coaching.”

Wat moet je als executive in huis hebben om toekomstbestendig leiding te kunnen geven?

Sari: “Om onze introductie te citeren: terwijl de grenzen van controle en verantwoordelijkheid verschuiven, staan executives voor de uitdaging om zich te richten op cross-functionele samenwerking, hybride werken en diversiteit. Bovendien verandert de basis van macht,

met een verschuiving naar autonome werknemers en zelfsturende teams, waar innovatieve ideeën belangrijker zijn dan ervaring. Executives zullen hun focus daarom moeten verleggen van productie naar anticipatie en innovatie. Er is ook een groeiend besef dat voor innovatie cross-functionele samenwerking tussen teams noodzakelijk is. De vraag is niet langer wie de beste leider is, maar welke leider onderlinge afhankelijkheid kan creëren en samenwerking voor innovatie over disciplines en functies heen kan managen. Om dat te bereiken, moeten executives overschakelen naar een meer democratisch verdeelde vorm van leiderschap, waarbij leiderschapsteams, ketens en netwerken worden gecreëerd en innovatie wordt gestimuleerd.”

Joris haalde in zijn presentatie aan dat data en feiten steeds belangrijker worden voor leiders. Zie jij dat ook zo?

Sari: “Ik ben het helemaal met Joris eens dat wij in coaching ook wetenschap moeten toepassen. Ik vind een gedegen diagnostiek (waar zit je leider vast? Wat

is de vraag onder de vraag?), een heldere uitleg van de stappen die je gaat ondernemen (methodiek) om samen met je klant het contract te vervullen, en een goede coachingevaluatie, bijvoorbeeld met behulp van de Coaching Monitor, essentieel. Dat is goed voor de professionalisering van ons vak. Wat ik aan Joris zijn stelling zou willen toevoegen is dat coaching op z’n best niet alleen een wetenschap is, maar ook een veilige relatie biedt om te exploreren en te transformeren. En dat kun je niet altijd in data vangen.”

Boek

Het boek: ‘7 Perspectieven op leiderschap - Inzichten uit executive coaching’ is geschreven en samengesteld door: Sari van Poelje, Annejet de Blécourt, Marianne Eussen, Rob de Ruiter en Sonja Wekema. ISBN: 9789078876397, uitgeverij: Kloosterhof.



Weggeefactie

NOBCO geeft drie exemplaren weg van het boek '7 Perspectieven op leiderschap - Inzichten uit executive coaching'. Wil je kans maken? Schrijf kort waarom je het boek zelf zou willen hebben of wie je er één gunt en stuur de mail voor 10 januari 2024 naar: redactie@mos-net.nl

De 7 leiderschapsperspectieven zijn van binnen naar buiten geschreven en van klein naar groot:

- Perspectief 1 Executives en zelfinzicht
- Perspectief 2 Werkrelaties optimaliseren
- Perspectief 3 Teamontwikkeling
- Perspectief 4 Teams met teams
- Perspectief 5 Macht en ethiek
- Perspectief 6 Intercultureel leiderschap
- Perspectief 7 Managen van de omgeving



‘De vraag is niet langer wie de beste leider is, maar welke leider onderlinge afhankelijkheid kan creëren en samenwerking voor innovatie over disciplines en functies heen kan managen’

Artikelen in BoomCoaching en Professioneel begeleiden in relatie tot het community

Professioneel reflecteren. Vijf manieren om focus in reflectie te kiezen

Werkervaringen omzetten in beter handelen helpt je verder te kijken en te reflecteren op je functioneren om zo te komen tot steeds betere resultaten

[Lees meer](#)

De juiste vraag: Luisteren

Een coach stelt ook zichzelf voortdurend vragen: Hoe ben ik bezig? of: Wat is nu passend om te doen? Misschien wel de belangrijkste vraag die je kunt stellen is: Hoe luister ik nu? Hoe bekwaamer de coach daarin is, des te beter zullen de vragen zijn die zij stelt.

[Lees meer](#)

Coaching op een kruispunt: hoe je met coaching een bijdrage kan leveren aan organisaties

Hoe je met coaching een bijdrage levert aan een organisatie is een uitdaging voor CEO's, HR-directeuren, directeuren coaching, interne en externe coaches, managers, coach-opleiders en onderzoekers.

[Lees meer](#)

Supervisie in Oekraïne: wat oorlog doet met professionals Inna Nikitina

Supervisie is in ons land een nieuw vakgebied, een nieuwe werkvorm, een nieuwe kans. Vorig jaar droomden we ervan om onze ervaring met het invoeren en belichamen van supervisie te delen op de ANSE Summer University in Riga. Nooit hadden we kunnen denken dat het om de ervaring van leven en werken in oorlogsomstandigheden zou gaan. Maar oorlog is nu de werkelijkheid waarin we ons werk moeten doen. Wat dit met ons doet en hoe we proberen om ook als professionals overeind te blijven is het onderwerp van dit artikel.

[Lees meer](#)

Artsen bij hoge werkdruk gebaat bij professionele begeleiding

Lara Solms

De werkdruk van zorgprofessionals is zorgwekkend hoog. Bijna de helft van de jonge dokters in Nederland ervaart een te hoge werkdruk en een kwart heeft last van burn-outklachten. Dit blijkt uit onderzoek van de Jonge Specialist, de belangenbehartiger voor basisartsen in Nederland. Lees ook het interview op pagina ... van dit magazine.

[Lees meer](#)

Collegiale coaching - Hoe en wat docenten zelf leren

Rosanne Zwart

Het nieuwe leren vraagt van docenten dat zij hun lessen anders inrichten. Dat is voor hen een leerproces. Hoe en wat zij leren op hun werkplek, is nu grondig onderzocht bij ruim 100 ervaren docenten in het voortgezet onderwijs. Dat onderzoek resulteerde in drie sterk samenhangende proefschriften, waarvan Teacher learning in a context of reciprocal peer coaching er een is. Dat proefschrift maakt duidelijk wat wederkerige, collegiale coaching oplevert voor het team en de organisatie.

[Lees meer](#)



Boom Coaching Collectie

(voorheen Coachlink)

Met Boom Coaching Collectie (voorheen Coachlink) krijg je toegang tot de inhoud van meer dan 300 coachingsboeken die je in een handomdraai doorzoekt; de nieuwste coachingstitels, maar ook de vertrouwde standaardwerken. Ze bieden je relevante en actuele kennis, expertise en tools om je verder ontwikkelen en je vaardigheden te verbeteren. De boeken lees je online, ze kunnen niet worden gedownload. Wel kun je downloads maken van bijvoorbeeld een oefening om te delen met je coachee. Als je op het printericoontje klikt, kun je de betreffende pagina plus de vier daarop volgende pagina's downloaden.

In de Collectie vind je ook meer dan **500 werkvormen**, waarmee je direct aan de slag kunt. Verbinden met je vakgenoten doe je dankzij de profielen van andere NOBCO-coaches. Ben je op zoek naar een gevatte quote, inspiratie of korte bespiegelingen? Boom Coaching Collectie geeft je ook nog eens toegang tot de inhoud van alle jaargangen van de **Coachingskalender**.

Boomcoaching is gratis beschikbaar voor NOBCO-coaches (niet-leden betalen € 21,25 per maand).

Professioneel begeleiden

Alle NOBCO-coaches met een EIA-certificering hebben vanaf dit jaar toegang tot het kennisplatform Professioneel begeleiden. Dit platform ontsluit vele vakbladen en archieven zoals Tijdschrift voor Coaching, LoopbaanVisie en Tijdschrift Positieve Psychologie.

Wetenschap

Coach mij, dan coach ik jou: wat weten we over peer coaching?

Het is een vorm van ondersteuning die we steeds vaker tegenkomen binnen organisaties of opleidingen: collega's of studenten die elkaar coachen met als doel het verbeteren van vaardigheden, het bereiken van doelen of een beter welzijn. Of wat dacht je van patiënten die elkaar coachen bij het nastreven van een gezondere leefstijl? Deze vorm van coaching wordt ook wel peer coaching genoemd. Wat zijn de voor- en nadelen van peer coaching? En is peer coaching inderdaad een effectieve vorm van coaching?

Tekst: Eefje Rondeel

Wat bij peer coaching centraal staat is dat de coaching wordt uitgevoerd door een gelijke, met dezelfde status, kennis of opleiding

Onder peer coaching verstaan we het coachen van een 'peer', ofwel een gelijke. Iemand met dezelfde status dus. Het ondersteunen bij het bereiken van werkgerelateerde doelen staat daarbij vaak centraal. Neem bijvoorbeeld Ranah, lerares op een basisschool, die wordt gecoacht door haar collega Anoeschka bij het ontwikkelen van haar onderwijsvaardigheden. Over een precieze definitie en omschrijving van peer coaching zijn onderzoekers het echter nog niet helemaal eens. Zo benadrukken sommige onderzoekers het belang van tweerichtingsverkeer bij peer coaching: Anoeschka ondersteunt niet alleen Ranah in haar ontwikkeling als docent, maar Ranah doet hetzelfde bij Anoeschka. Om het tweerichtingsverkeer aan te geven spreken onderzoekers ook wel van wederkerige peer coaching en het is voor sommige onderzoekers dan ook juist deze wederkerigheid dat peer coaching uniek maakt.

Het begrip peer coaching wordt echter ook vaak wat ruimer opgevat. Het gaat dan bijvoorbeeld niet per se over het verbeteren van specifieke vaardigheden of om een werkcontext. Of er is sprake van eenrichtingsverkeer, waarbij Ranah wel wordt gecoacht door Anoeschka, maar niet andersom. Wat bij peer coaching echter centraal staat is dat de coaching wordt uitgevoerd door een gelijke, die hetzelfde niveau heeft als het gaat om status, kennis of opleiding. Als voordeel van peer coaching noemen onderzoekers vaker het kostenbesparende karakter, maar ook het laagdrempelig inzetten van onderlinge steun bij persoonlijke ontwikkeling binnen een organisatie of opleiding wordt vaker genoemd. Verschillende onderzoeken laten zien

dat peer coaching in de context van bijvoorbeeld het onderwijs inderdaad bij lijkt te kunnen dragen aan bijvoorbeeld betere onderwijsvaardigheden, maar ook aan een groter vertrouwen bij studenten die worden opgeleid tot docent.

Minder psychische klachten

Ook voor het bevorderen van studentenwelzijn lijkt peer coaching zinvol te kunnen zijn. Zo voerden Emma Short en collega's in 2010 een onderzoek uit naar de opbrengsten van peer coaching onder een groep studenten. Aan het onderzoek deden in totaal 68 psychologiestudenten mee. De ene helft volgde een cursus over coaching en ontvingen peer coaching van hun medestudenten, de andere groep studenten volgde deze cursus niet en kregen ook geen peer coaching, zij vormden de zogenaamde controlegroep. In totaal vonden er vijf coachsessies plaats gedurende zes weken. De onderzoekers waren vooral geïnteresseerd in de mate waarin studenten psychische klachten ervaarden. Uit de resultaten bleek dat de psychische klachten gedurende de tijd toenamen bij de controlegroep, maar niet bij de groep die peer coaching kreeg. De toename van de psychische klachten valt volgens de onderzoekers te verklaren doordat studenten in het laatste jaar zaten van hun studie en een tentamen voor de boeg hadden. De peer coaching leek echter een soort buffer te zijn voor het verergeren van de psychische klachten. Er zaten wel wat beperkingen aan de studie. Zo werden studenten niet willekeurig toegewezen aan de peer coaching groep of de controlegroep. De peer coaching groep bestond

Peer coaching door patiënten kan een mogelijke oplossing zijn om de druk op de gezondheidszorg te verlichten

uit studenten die zelf hadden gekozen voor de cursus over coaching. Het kan dus best zijn dat deze studenten bijvoorbeeld sowieso al meer belang hechtten aan hun persoonlijke ontwikkeling en welzijn, en beter om konden gaan met het aankomende tentamen, ongeacht of zij wel of geen peer coaching kregen.

Patiënten coachen patiënten

Dat peer coaching maatschappelijk relevant kan zijn, laat ook een onderzoek zien van David Thom en collega's. Zij voerden in 2013 een onderzoek uit naar een peer coaching programma voor patiënten met diabetes. Deelnemers aan het programma waren patiënten van zes gezondheidscentra in San Francisco. Patiënten kregen ofwel een peer coach toegewezen, of kregen de zorg zoals ze die normaal gesproken zouden krijgen. De peer coaches waren diabetes patiënten bij dezelfde gezondheidscentra en zij kregen gedurende 8 weken een training van in totaal 36 uur voordat zij aan de slag gingen als peer coach. In de training werd aandacht besteed aan actief luisteren, niet oordelende communicatie, het verlenen van steun en

het begeleiden van verandering in leefstijl. Ook werden coachgesprekken geobserveerd en nagespeeld. Het stellen van doelen en het maken van actieplannen was een belangrijk onderdeel van de coaching. De coaching vond telefonisch of op de kliniek plaats gedurende een periode van 6 maanden. In totaal waren er 24 peer coaches die aan 148 patiënten coaching gaven. De controlegroep die geen coaching ontving bestond uit 151 patiënten. In dit onderzoek was de peer coaching echter niet wederkerig.

De onderzoekers wilden vooral weten of het HbA1c-gehalte in het bloed van de patiënten verminderde, een maat voor de ernst van diabetes. De resultaten laten zien dat de groep die peer coaching ontving een lager HbA1c-gehalte had dan patiënten die geen peer coaching ontvingen. De ernst van de diabetes was dus minder bij de patiënten die waren gecoacht door andere patiënten dan bij de groep die geen coaching ontving. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat peer coaching door patiënten een mogelijke oplossing zou kunnen zijn om de druk op de gezondheidszorg te verlichten.

Oplossingsgerichte aanpak

Maar is peer coaching dan net zo effectief als coaching door een zogenaamde externe coach? Enkele studies





lijken erop te wijzen dat dit niet zondermeer het geval is. Zo laat een studie van onderzoekers Gordon Spence en Anthony Grant uit 2007 zien dat coaching door een externe coach die een Master in de Psychologie van Coaching had afgerond effectiever leek te zijn dan coaching door peers. In totaal deden 63 deelnemers mee aan de studie. Een deel van de deelnemers kreeg coaching van de afgestudeerde coach, een ander deel van de deelnemers kreeg coaching van een andere deelnemer. De overige deelnemers ontvingen geen coaching, zij vormden de zogenaamde controlegroep. Deelnemers werden willekeurig toegewezen aan ofwel een peer coach, de externe coach of geen coaching. Zowel bij de peer coaching groep als de externe coaching groep werd er gebruik gemaakt van een oplossingsgerichte aanpak waarbij het formuleren en nastreven van doelen centraal stond. Deelnemers die externe coaching ontvingen, kregen in totaal 10 weken coaching bestaande uit sessies van 45 minuten. In de peer coaching groep kregen deelnemers eerst een workshop over de coaching aanpak. Vervolgens volgden zij gedurende 10 weken groepscoaching, aangevuld met twee korte individuele sessies met een andere deelnemer (de peer). Wat bleek? De groep die externe coaching had ontvangen boekte meer vooruitgang in het bereiken van doelen dan de controlegroep. Maar er was geen noemenswaardig verschil tussen de peer coaching groep en de groep die geen coaching ontving als het ging om het bereiken van doelen.

De resultaten laten dus zien dat peer coaching in deze studie geen voordelen had ten opzichte van geen coaching. Toch moeten we deze resultaten met voorzichtigheid interpreteren. De vraag is namelijk in hoeverre er hier een goede vergelijking kan worden gemaakt tussen peer coaching en coaching door een externe coach. De peer coaching bestond voornamelijk uit groepsessies en slechts twee korte individuele coaching sessies. Ook is het de vraag of de deelnemers aan de studie daadwerkelijk 'peers' waren van elkaar en dus gelijk in status. Deelnemers werden namelijk niet geselecteerd op gelijkwaardigheid in status. Het zou dus zomaar kunnen dat Eric, die als sportinstructeur werkt, werd gecoacht door René, de manager van de lokale supermarkt. Of er dus daadwerkelijk sprake was van peers weten we dus niet.

Verschillen in geloofwaardigheid

Een andere studie die externe coaching vergeleek met peer coaching werd uitgevoerd door Christina Sue-Chan en haar collega in 2004. Aan het onderzoek deden managers mee die een MBA (Master in Business Administration) cursus volgden. Zij werden ofwel gecoacht door een docent van de opleiding, een medestudent van de opleiding of zij coachten zichzelf. De coaching bestond uit een observatie van de managers tijdens de cursus en twee coachsessies verspreid over 13 weken. Deelnemers werden gevraagd om bij aanvang van de cursus zichzelf te beoordelen op een aantal vaardigheden. Daarna bespraken zij deze beoordeling met hun coach en bespraken zij manieren

Peer coaching lijkt vooralsnog geen volwaardig alternatief voor een externe coach

om hun prestatie te verbeteren. Deelnemers die werden gevraagd om zichzelf te coachen kregen een video te zien met daarin uitleg over hoe zij doelen konden stellen en deze konden bereiken. Zowel de peer coaches als de externe coaches kregen een training van een halve dag over het uitvoeren van de coaching. De training bestond onder andere uit rollenspellen en een lezing. De onderzoekers keken vervolgens naar gedrag dat de managers lieten zien tijdens de cursus, zoals het informeren van groepsleden over de voortgang van een project. Ook vroegen de onderzoekers aan de deelnemers naar de geloofwaardigheid van hun coach. Ze vroegen bijvoorbeeld in hoeverre de deelnemers dachten dat hun coach de juiste expertise had, of oprecht was in diens ondersteuning. De onderzoekers brachten dit in kaart omdat ze verwachtten dat een grotere geloofwaardigheid zou leiden tot meer gedragsverandering. Uit de eerste studie bleek dat deelnemers die werden gecoacht door de docent effectiever gedrag lieten zien dan deelnemers die werden gecoacht door een medestudent. Ook vonden de deelnemers de geloofwaardigheid van de docent groter dan die van hun medestudenten. De onderzoekers denken dat die grotere geloofwaardigheid een mogelijke verklaring is voor de betere opbrengsten van coaching door de docent ten opzichte van een peer coach.

In een tweede, vergelijkbare, studie keken dezelfde onderzoekers niet naar gedrag tijdens de cursus, maar naar het behaalde cijfer voor de cursus. De deelnemers die werden gecoacht door een medestudent behaalden lagere cijfers dan de deelnemers die werden gecoacht door een docent of die zichzelf hadden gecoacht. Een belangrijk onderdeel van de coaching was het geven

van feedback op het gedrag van de deelnemers. Deelnemers gaven naderhand aan dat ze hun medestudenten eigenlijk niet zo geschikt vonden voor het geven van zinvolle feedback. De onderzoekers zagen ook nu weer dat deelnemers de docent geloofwaardiger vonden dan dat zij hun medestudenten vonden. Beide studies bestonden echter uit erg kleine groepen deelnemers. Daardoor wordt het lastiger om betrouwbare conclusies te trekken uit de resultaten.

Voor- en nadelen

Peer coaching lijkt in sommige gevallen dus zinvol om in te zetten, maar het lijkt vooralsnog geen volwaardig alternatief voor een externe coach. Ook laten de resultaten van bovenstaande studies soms tegenstrijdige resultaten zien. Het zou kunnen dat het succes van peer coaching afhangt van de doelgroep, de context en het vraagstuk, maar ook de mate van training zou een rol kunnen spelen. Helaas zijn er tot nu toe slechts enkele studies uitgevoerd die peer coaching vergelijken met externe coaching, waardoor het trekken van conclusies lastig wordt. Ook wordt het begrip peer coaching bij de verschillende studies op een andere manier ingevuld. Zo is er niet in alle studies sprake van wederkerigheid in de coachrelatie, wat de vraag oproept welke rol het aspect van wederkerigheid precies speelt bij de effectiviteit van peer coaching. Voordelen van peer coaching die vaak worden genoemd door onderzoekers zijn het kostenbesparende karakter, maar peer coaching kan ook worden ingezet om bijvoorbeeld de zorg te ondersteunen wanneer er weinig tijd en middelen beschikbaar zijn, zoals bijvoorbeeld het geval was in de studie bij diabetes patiënten. Naast voordelen worden er echter ook nadelen genoemd van peer coaching, zoals het idee



dat ook peer coaches training en supervisie nodig hebben. In sommige studies kregen de peer coaches bijvoorbeeld een zeer uitgebreide training. Want, zoals de onderzoekers Polly Parker en haar collega's opmerkten: Je kunt niet zomaar twee mensen bij elkaar zetten en ze vertellen dat ze elkaar moeten helpen. Een afweging voor de keuze van peer coaching zal dan ook zorgvuldig moeten worden gemaakt.

Ook peer coaches hebben training en supervisie nodig



Over Eefje Rondeel

Dr. Eefje Rondeel (1982) werkt als zelfstandig docent voor verschillende onderwijsinstellingen en is als gastdocent verbonden aan de Radboud Universiteit. Vanuit NOBCO is ze redactielid van het e-magazine en tevens betrokken als co-promotor bij het dissertatieonderzoek naar effectieve bestanddelen van coaching. Samen met sociaal psycholoog Pieterneel Dijkstra schreef ze het boek Evidence-based Coachen.

Gebruikte bronnen:

Lu, H. L. (2010). Research on peer coaching in preservice teacher education—A review of literature. *Teaching and teacher education*, 26(4), 748-753.

Parker, P., Hall, D. T., & Kram, K. E. (2008). Peer coaching: A relational process for accelerating career learning. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 487-503.

Parker, P., Kram, K. E., & Hall, D. T. T. (2014). Peer coaching. *Organizational Dynamics*, 2(43), 122-129.
Short, E., Kinman, G. & Baker, S. (2010) 'Evaluating the impact of a peer coaching intervention on well-being amongst psychology undergraduate students', *International Coaching Psychology Review*, 5 (1), 27-35

Spence, G. B., & Grant, A. M. (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 185-194.

Sue-Chan, C., & Latham, G. P. (2004). The relative effectiveness of external, peer, and self-coaches. *Applied Psychology*, 53(2), 260-278.

Thom, D. H., Ghorob, A., Hessler, D., De Vore, D., Chen, E., & Bodenheimer, T. A. (2013). Impact of peer health coaching on glycemic control in low-income patients with diabetes: a randomized controlled trial. *The Annals of Family Medicine*, 11(2), 137-144.



Impressie 14^e Wetenschappelijk NOBCO-Symposium Coaching en Onderzoek

Op 23 november vond het 14e Wetenschappelijk NOBCO-Symposium Coaching en Onderzoek plaats. Een dag vol wetenschap, maar vooral ook interactie en verbinding met de coachingspraktijk. De interesse voor het symposium was overweldigend en steeds meer coaches lijken behoefte te hebben aan inspiratie uit wetenschap en onderzoek. Met een indrukwekkende lijst van internationale en nationale wetenschappelijke sprekers en bijna 300 coaches bruisde Hoofddorp die dag van de energie.

Tekst: Eefje Rondeel



Silja Kotte, professor aan de University of Applied Sciences in Aschaffenburg (Duitsland) verzorgde de keynote waarin zij inging op het belang van de context waarin coaching plaatsvindt. Foto: Jan Buteijn (www.butino.nl)

Tijdens het symposium werd de tweejaarlijkse thesisprijs uitgereikt. De genomineerden waren Sandra van Reeth van de Open Universiteit (tweede van rechts), Sandra Kompier van de Vrije Universiteit Amsterdam (rechts) en Eva Jansen van Maastricht University (aanwezig via videoverbinding). Eva Jansen was de winnaar met haar thesisonderzoek over barrières en facilitators voor de implementatie en uitvoering van coaching. De jury bestond uit Machteld van den Heuvel (helemaal links), Jacobien ten Hoeve-Rozema (tweede van links) en Marjolein Stefens. Foto: Jan Buteijn (www.butino.nl)





De inhoudelijke organisatie van de dag lag in handen van de Commissie Wetenschappelijk Onderzoek (v.l.n.r.: Rendel de Jong, Eddy de Waart, Hester van der Zaag, Johan Lataster, David Brode en Lara Solms)
Foto: Jan Buteijn (www.butino.nl).]

Verschillende wetenschappelijke sprekers gaven workshops over uiteenlopende onderwerpen. Zo deelde Mattheis van Leeuwen een aantal relevante inzichten voor coaches uit de psychologie.



Meer lezen over het symposium?
In dit e-magazine is nog een interview te vinden met een spreker van het symposium, zie pagina 34.

Tijdens de verschillende workshops gingen deelnemers met elkaar in gesprek: hoe zijn de inzichten uit de wetenschap toe te passen in hun eigen praktijk? Foto: Jan Buteijn (www.butino.nl).



NOBCO

Nederlandse orde
van beroepscoaches

Affiliated with
EMCC
GLOBAL

**NOBCO is hét platform
voor professionele
coaching in Nederland**

14^e Wetenschappelijk NOBCO-Symposium Coaching en Onderzoek
Workshop 'Online presence skills and in-person presence skills:
what do we start noticing?' door dr. Tünde Erdös

Lagen in aanwezigheid

Waar denk je aan bij 'coaching presence'? Denk je dan aan jezelf als coach? Aan jouw aanwezigheid? In het moment zijn, echt luisteren en je kennis en gevoel inzetten ten behoeve van je coachee? Immers, we zeggen toch dat hier-en-nu aanwezig zijn een essentiële sleutel in coaching is? Te simpel gedacht, zegt Dr. Tünde Erdös. Zij gaf tijdens het NOBCO-Symposium de workshop 'Online presence skills and in-person presence skills: what do we start noticing?' Volgens haar zijn er meer lagen in aanwezigheid. De onuitgesproken chemie en synchronisatie tussen twee personen gaat verder dan woorden en luisteren alleen.

Tekst: Annejet de Blécourt

‘Dankzij experimenten creëren we kennis’

Het is je vast niet ontgaan dat digitale coaching platforms als paddenstoelen uit de grond schieten. Dat is heel begrijpelijk, want de COVID-pandemie heeft ons laten ervaren hoe makkelijk het is om (zelfs in je pyjama-broeck) achter een beeldscherm contact met de rest van de wereld te onderhouden. Ook in coaching wordt gretig de kans omarmd om eenvoudig toegang tot cliënten over de hele wereld te krijgen. Mogelijk doe je dat zelf ook. Maar begrijpen we als coaches ook de implicaties die het verschil tussen offline en online coaching met zich meebrengt? Hoe we bij het gebruik van een ander medium onze manier van synchroniseren met de coachee moeten aanpassen? Of vertrouwen we blindelings op het eerste rapport? Misschien denk je nu: ‘Ja, natuurlijk begrijp ik het verschil tussen in één ruimte met mijn coachee zijn of allebei achter een beeldscherm zitten.’ Maar is dat echt zo? Of hebben coaches blinde vlekken als het over coaching presence gaat?

Wel of geen verschil in presence?

In haar meest recente onderzoek vroeg Tünde aan 76 coaches of zij enig verschil in presence bemerkten tussen online en offline contacten. Maar liefst 91% van de coaches gaf aan dat online geweldig was en ze geen verschil met offline herkende. Wishful thinking? Omdat Tünde dat zelf anders had ervaren, bleef ze de andere kant uitvragen. Haar onderzoek onder 100 organisaties waar medewerkers online werden gecoacht, gaf aan dat er binnen zes maanden 87% van de coachees afvielen door te weinig of geen betrokkenheid. Tja... dat is toch echt een enorme kloof tussen welles nietes. Een eerste rapport, de connectie tussen personen, en uiteindelijk coaching presence, kun je niet als vanzelfsprekend nemen.

Tijdens de workshop liet Tünde ons met veel passie een eenvoudig experiment in groepjes van drie doen. Persoon 1 praatte drie minuten onafgebroken over een zelfgekozen onderwerp. Persoon 2 observeerde de prater ‘online’, uitsluitend door op z’n telefoonschermje te kijken. Persoon 3 observeerde de prater offline. In verschillende groepjes werd opgemerkt dat, ook al sta je fysiek dichtbij, iemand via een schermje observeren een gevoel van afstand geeft. Verder waren er allerlei voorbeelden van lichaamstaal of energiemomenten die via het beeldschermje onopgemerkt bleven. Eenvoudig gezegd: als je naar een scherm kijkt, mis je de realiteit, de interacties en de context waarin coachees zich bevinden en waarin jij met hun meegaat. Die realiteiten kunnen ook offline gemist worden. Het punt is, dat het medium substantieel interfereert met onze zeven zintuigen om af te stemmen op wat er ‘aan de hand’ is bij het coachen op in ieder geval de niveaus: de Ik-sfeer, de Wij-sfeer, de Allen-sfeer en de OMNI-sfeer (zie het kader).

We herhaalden dat experiment, maar dan in grotere groepen (teams). Het bleek nog veel lastiger om meerdere personen via een beeldscherm te observeren. De offline-observator voelde zich ook meer één met de groep. En bij een ander groepje merkte observator 2 op dat een ander zintuig – het gehoor – juist scherper werd. Tünde deelde vervolgens haar eigen ‘hier-en-nu-op-het-symposium-ervaring’ met ons. Ze vertelde dat Arvid Buit, MCC die ochtend een Coach Radio-podcast met haar opgenomen had. Ze hadden elkaar eerder online ontmoet en dit was de eerste keer dat ze fysiek samen in dezelfde

ruimte waren. Arvid is lang; Tünde is klein en slank, beiden met een enorme energie. Tünde bemerkte dat de podcastopname rustiger voor haar verliep dan online, terwijl Arvid over haar opmerkte dat ze 'evenwichtiger' overkwam dan op video.

Voorkeurszintuig

Tünde bevestigde dat er op zijn minst twee verschijnselen optreden: ten eerste is het medium de boodschap (McLuhan, 1964), meer nog dan de inhoud waarmee we bij coaching te maken hebben. Communicatietechnologie heeft de neiging onze cognitieve organisatie te beïnvloeden, en dat lijkt diepgaande gevolgen te hebben voor onze 'sociale' interacties. Dat komt bijvoorbeeld omdat we a) snelheid online anders zien en b) de schaal en vorm van onze menselijke associaties veranderen. Het tweede verschijnsel is de kwestie van versterking in digitale omgevingen (Tomaya, 2011), zoals deze uitgebreid is bestudeerd op het gebied van de ontwikkelingspsychologie. Het impliceert dat digitale technologie alleen maar kan versterken wat al bestaat in termen van voor- en nadelen, menselijke bedoelingen en capaciteiten, en sociale en economische verschillen. In de arbeidspsychologie (White, 2020) wordt het versterkende effect van het steeds intenser worden van werk op digitale werkplekken bijvoorbeeld al erkend.

Wat gebeurt er op het gebied van coaching? Uiteindelijk, als we onze realiteit via onze zintuigen waarnemen, spelen al onze zeven zintuigen een belangrijke rol bij het aanwezig zijn, meer nog in online dan in offline omgevingen. Tegelijkertijd hebben we allemaal een voorkeur voor één van de zeven zintuigen, die we vervolgens in de coachingrelatie brengen, zowel offline als online. Weet jij welke van jou is? Als dat zo is, heeft het invloed op je en moet je bewust je andere zintuigen gebruiken.

Lagen in aanwezigheid

Denken we als coaches eendimensionaal over 'coaching presence'? Merken we geen verschil tussen online en offline aanwezigheid? Dan gaat aanwezigheid waarschijnlijk alleen over onszelf als coach. Maar als je als coach nadenkt over 'integrative presence', zoals getraind door Tünde in haar boutiqueprogramma met vier coaches en vier leiders, dan kun je inzicht krijgen in een complex geheel van lagen in aanwezigheid, waar je constructief mee aan de slag kunt en zo meer met je coachees kunt bereiken, zoals:

- de betrokkenheid van je coachee in de loop van de tijd;
- de effectiviteit van coaching in virtuele omgevingen;
- het in stand houden van je reputatie als coach;
- het borgen van coaching als effectief veranderinstrument voor de toekomst.

Tünde verwoordde het prachtig door te zeggen dat we als coaches in de 'business of curiosity' zitten en niet in de 'business van weerstand of onwetendheid'. Dus: hoe nieuwsgierig ben jij als het gaat om aanwezigheid in een online omgeving? Zij stelt ons coaches vier vragen:

1. Ben je bereid om het werk te doen om echt aanwezig te zijn?
2. Ben je nieuwsgierig om verder te kijken dan het voor de hand liggende?
3. Ben je er klaar voor om zelf uitgedaagd te worden, om je coachees en organisaties uit te dagen om in de virtuele omgeving te gedijen?
4. Wie wil jij zijn als online/offline coach?

Waar denk je na het lezen van dit artikel aan als het gaat over 'coaching presence'? Gaat het nog steeds alleen over jezelf en je eigen aanwezig zijn als coach? Of ben je nieuwsgierig geworden om met de vier aanwezigheidssferen te werken – zowel online als offline – en je coachee echt in het moment te betrekken? Aanwezigheid gaat verder dan wat je waarneemt en weet.

The I-Sphere

- 🔔 The I-Sphere is about you, your energy, and how you show up.
- 🔔 You'll learn all about self-congruence.
- 🔔 You'll learn to master the difference between spontaneous responsiveness and ritualized reactions in distressed moments to act beyond your needs.
- 🔔 You'll learn to become a serene sonar radar with purposeful impact.

The We-Sphere

- 🔔 The We-Sphere relates to how you show up with others differently.
- 🔔 It's all about interpersonal congruence.
- 🔔 You'll learn to master just-the-right levels of synchrony with your counterparts. This way you'll be able to cope purposefully with conflict, disengagement, distrust, and other distressing moments.

The All-Sphere

- 🔔 The All-Sphere reflects the contexts that influence your conversations.
- 🔔 You'll learn about how and to what extent you co-depend with your environment.
- 🔔 You'll learn to master a relational capacity that'll enable you to make meaningful decisions with positive impact in the most severe pressure moments.

The OMNI-Sphere

- 🔔 The OMNI-Sphere is everything else that you bring into any interaction (cultural background, your ethics and morality, philosophy of life, etc.)
- 🔔 It's all about who you are as a relational being with a past, present and future.
- 🔔 You'll learn to master the essence of interrelatedness to be and to act with social impact.



Leestips

Erdös, T. (2021). Presence: Understanding the power of the non-verbal relationship. Milton Keynes, UK: Open University Press. ISBN: 9-7803-3524-9657

Erdös, T. (2024). The Handbook of Digital Coaching. Coaching the Team in Digital Workplaces: Eds. (Passmore, J. et al.). Routledge. (in print)

Erdös, T., & Jansen, P. (2022). Movement Synchrony Over Time: What Is in the Trajectory of Dyadic Interactions in Workplace Coaching?, *Frontiers in Psychology*, 13:845394. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845394>

Erdös, T., & Ramseyer, F. T. (2021). Change Process in Coaching: Interplay of Nonverbal Synchrony, Working Alliance, Self-Regulation, and Goal Attainment, *Frontiers in Psychology*, 12:580351. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.580351>

The Marshall McLuhan Collection. University of St. Michael's College, John M. Kelly Library. Archived from the original on 2016-03-04. Retrieved 27 November 2023.

Toyama, K. (2011). Technology as amplifier in international development. *Proceedings from iConference '11*, New York, US, pp. 75 - 82.

Dr. Tünde Erdös – ICF MCC, EMCC Master Practitioner

Executive Coach, Learning Developer, senior Lecturer aan HEC Paris en Supervisor aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ashridge MSc. in Executive coaching en Ashridge PgDip. in Coaching and Organisational Supervision Voor meer verdieping in de rijke complexiteit van presence kun je **contact** met Tünde opnemen.

**De onuitgesproken
chemie en
synchronisatie tussen
twee personen gaat
verder dan woorden en
luisteren alleen**

NOBCO in het nieuws & de media

Geslaagde herfstbijeen- komst Vaksectie Natuurcoaching

In het Vroege Vogelbos in Almere vond vrijdag 6 oktober de herfstbijeenkomst voor de Vaksectie Natuurcoaching plaats. Deze bijeenkomst stond in het teken van oogsten. Met behulp van de natuur stonden de leden van de Vaksectie stil bij hun individuele thema's, successen en vraagstukken voor de nabije toekomst. Aan het eind van de middag maakten ze een gezamenlijk natuurtabelau. Het was mooi om te zien hoe diverse deelnemers geïnspireerd werden door de natuur.

[Meer weten over bijeenkomsten van de vaksecties?](#)



Voorzitter Marieke Jellema bij BNR Nieuwsradio

Marieke Jellema, voorzitter van NOBCO, was te gast in het programma Top van Nederland van BNR Nieuwsradio. Thomas van Zijl gaat in gesprek met de leiders van nu. Een mooi inhoudelijk gesprek over studenten, een oproep aan HR-managers en de overeenkomsten en verschillen tussen de coach en de kunstenaar. Het fragment is [online terug te luisteren](#).

Aandacht voor NOBCO in magazines Flair en Margriet

Ook in (online) magazines is aandacht besteed aan het feit dat er steeds meer coaches in Nederland zijn. In een artikel in weekblad [Margriet](#) wordt ingezoomd op de zoektocht naar een coach. Want waar moet je nou eigenlijk op letten en hoe weet je zeker dat je met iemand in zee gaat die jou echt kan helpen? Geeske te Gussinklo, bestuurslid van de NOBCO,

geeft een inhoudelijke reactie in het artikel. In [Flair magazine](#) gaat het om de vragen als: Hoe vind je een juiste coach? En: Wie is een goede coach? Aan het woord komen coachees die op zoek gingen naar een coach en voorzitter van NOBCO Marieke Jellema. Beide artikelen zijn online terug te lezen



Uitkomsten NOBCO Onderzoek benoemd in NRC

NOBCO voert tweejaarlijks een onderzoek uit naar de samenstelling van de professionele coachmarkt in Nederland. Aan het onderzoek werken zo'n 1650 coaches mee. In de vierde editie van het marktonderzoek (oktober 2023) komen ook nieuwe thema's zoals diversiteit en veiligheid op de werkplek van coaches in loondienst (al dan niet in combinatie met een eigen coachpraktijk) aan de orde. In de NRC van zaterdag 21 oktober staat een artikel over coaching. Hierin worden enkele uitkomsten van het NOBCO-onderzoek benoemd. Geeske te Gussinklo gaf vanuit NOBCO een reactie in dit artikel. [Het artikel is online te lezen.](#)



Jaaragenda

21 december 2023

LHBTIQ+-Webinar Omgaan met minderheidsstress

Tijdens de kick-off van de vaksectie LHBTIQ+ afgelopen april, gaven de deelnemers aan graag dieper in te gaan op het onderwerp minderheidsstress. In dit webinar leer je meer over de specifieke stress die LHBTIQ+ mensen ervaren vanwege vooroordelen, stigma, discriminatie en afwijzing. Deze stress, boven op de dagelijkse stress die we allemaal ervaren, leidt tot slechtere geestelijke gezondheid bij LHBTIQ+ individuen in vergelijking met hun heteroseksuele of cisgender tegenhangers. Charlie Loopuijt, expert op het gebied van minderheidsstress, start dit webinar met kort ruimte voor vragen aan Charlie. Vervolgens laten NOBCO-coaches Brand Berghouwer en Marc Wynn, die zelf deel uitmaken van de LHBTIQ-gemeenschap, aan de hand van een fictionele casus zien hoe je vanuit hun coachmodel kunt werken met minderheidsstress. [Meld je hier aan.](#) Deelname is voor alle NOBCO-coaches en is gratis.

12 januari 2024

NOBCO Nieuwjaarsbijeenkomst

Tijdens de NOBCO Nieuwjaarsbijeenkomst op 12 januari 2024 lichten we het thema van 2024 Coaching werkt! graag toe. De bijeenkomst staat in het teken van wat coaches zélf kunnen ondernemen. Daarbij omarmen we de gedachte dat niet alles hoeft te worden onderzocht of bewezen. Het draait om zelfreflectie op onze professionaliteit. Ben jij er ook bij op 12 januari van 10.00 - 13.30 uur in de OBA in Amsterdam? Dit event is alleen toegankelijk voor bij NOBCO aangesloten coaches. [Schrijf je hier in.](#)



Wil jij jouw professionele ontwikkeling stimuleren?

Sluit je dan aan als NOBCO-coach of NOBCO-communitylid bij NOBCO!

Hét platform voor professionele coaching in Nederland

- Voor iedereen die beroepsmatig met coaching bezig is.
- € 320,- excl. BTW per jaar.
- Toegang tot alle reguliere NOBCO-activiteiten.
- Mogelijkheid tot het behalen van het keurmerk voor coaches: EIA.
- Begeleiding bij het halen van een **EIA-keurmerk** (European Individual Accreditation).
- Automatische aansluiting bij de Europese koepelorganisatie **EMCC** | European Mentoring & Coaching Council.
- Aanzienlijke korting op een beroeps- en aansprakelijkheidsverzekering.
- Een persoonlijk coachprofiel via 'Vind een coach' met meer dan 240.000 bezoekers per jaar.
- Kosteloos gebruikmaken van het online evaluatie-instrument Coaching Monitor.
- Kosteloos toegang en gebruik van Boom Coaching Collectie (voorheen Coachlink), met toegang tot ruim 300 coachingsboeken.
- Gebruikmaken van de door de Belastingdienst goedgekeurde DBA-verklaring voor coachingsgerelateerde diensten.

Wil je meer weten over alle voordelen van een aansluiting als NOBCO-coach of NOBCO-communitylid? **Klik hier**

