

# Competentieprofiel voor coaches

## I. Visie op coaching

Kwaliteit in coaching wordt in hoge mate bepaald door de bijdrage die de coach biedt aan:

1. Het leerproces van de klant in relatie tot diens werkcontext.
2. De eigen betekenisgeving en zelfsturing van de gecoachte en daarin een perspectiefverandering laat ontstaan die leidt tot effectieve acties en gewenste resultaten.
3. Tevens is de coach in staat om zich op een professionele wijze te verantwoorden over zijn handelen en visie op leren.

Dit zijn de centrale waarden binnen coaching.

## II. Competentieprofiel voor coaching

Een competente professional is iemand die *in een bepaalde context*:

- ziet of merkt wat nodig is,
- in staat is om dat ook te doen, en
- daartoe ook bereid is

Een competentieprofiel vergt een omschrijving van competenties die dekkend zijn voor wat een professional geacht wordt te doen. Het competentieprofiel van de coach dat volgt uit bovenstaande omschrijving heeft de volgende deelaspecten van de coachingscompetenties:

1. Begeleiden van leerprocessen
2. Gerichtheid op de werkcontext
3. Resultaatgerichtheid
4. Gerichtheid op zelfsturing in werken en leren
5. Interactie als begeleider vormgeven
6. Professioneel werken

Deze deelcompetenties zijn 'noodzakelijk en voldoende'. Dat wil zeggen dat ze essentieel zijn om coaches te beoordelen op hun bekwaamheid.

## 1. Begeleiden van leerprocessen

*Een krachtige leeromgeving kunnen scheppen*

*Kunnen omgaan met diversiteit naar klanten*

*Kunnen faseren in het leerproces*

### **Bijvoorbeeld:**

- Leervragen expliciet maken
- Leeractiviteiten onderkennen (o.a. motor aanzetten)
- Bij teamcoaching onderscheid maken tussen individu en team en de eigen dynamiek van teams herkennen
- Zien van overeenkomsten en verschillen tussen deelnemers in een team
- Sensitiviteit voor relevante verschillen in achtergrond
- Verschil naar leerstijlen hanteren
- Variëren naar externe sturing gezien de mate van zelfsturing van de gecoachte
- Werkvormen aandragen die uitnodigen tot leren
- Onderscheid maken naar single loop, double loop en triple loop leren en dat herkennen in de vraag van de klant
- Leren van fouten faciliteren
- Hanteren van tegenslag
- Ervaringsleren begeleiden
- Afwisselend inzetten op 'bestendigen' en 'nuanceren'
- Waar nodig voorbeeldgedrag laten zien
- Leerweg in stappen verdelen
- Oefeningen (laten bedenken of) bedenken
- Opdrachten per fase herkennen en hanteren
- Feedback geven
- De verbinding maken van de ene bijeenkomst naar de volgende
- Kunnen plannen en beslismomenten daarin markeren
- Kunnen onderscheiden van langere en kortere termijn
- Coaching op leren gericht houden evt. naast oplossingsgericht
- Consolideren van leerresultaten
- Structureren van begin, midden en eind van traject en per bijeenkomst

## 2. Gerichtheid op de werkcontext

*De werkcontext bij de coaching kunnen betrekken*

### **Bijvoorbeeld:**

- Acquisitie een verantwoorde plek geven als aspect van eigen professioneel handelen
- Adviseren aan beslissers in de organisatie m.b.t. inzet van begeleiding
- Randvoorwaarden voor coaching organiseren
- Contracteren met klant en opdrachtgever
- Eigen grenzen aangeven
- Kunnen onderhandelen
- Onderscheid maken in meningen, belangen en principes
- Rekening houden met posities, communicatielijnen en procedures
- Relevante organisatieontwikkelingen betrekken in de begeleiding
- De klant uitnodigen om de eigen coachingsvraag te koppelen aan posities, rollen, procedures en communicatielijnen binnen de organisatiecontext
- Actorgerichte en systeemgerichte manier van kijken herkennen en hanteren
- 'Meerzijdige partijdigheid' vormgeven
- Oefenopdrachten in de werkpraktijk bedenken
- Grens bewaken tussen begeleiden en leidinggeven
- De klant niet in een loyaliteitsconflict met de organisatie brengen
- Randvoorwaarden onderzoeken om resultaat van coaching te consolideren in de organisatie
- Rapportage van resultaat (liefst door de klant zelf) stimuleren

## 3. Resultaatgerichtheid

*Op een resultaatgerichte manier kunnen aansluiten bij de vraagstelling van de gecoachte*

### **Bijvoorbeeld:**

- Herkennen of de vraag van de klant een coachingsvraag is
- Variëren naargelang aard en type van de vraag (met gebruik maken van het onderscheid tussen single loop, double loop en triple loop leren) en daar de leeromgeving op aanpassen
- Beoogde resultaten concretiseren en werkbaar maken (SMART formuleren)
- Realistisch beoordelen wat haalbaar is
- Stimuleren van zelfsturing als belangrijk kenmerk van dat resultaat
- Hoofd- en bijzaken onderscheiden en daarop sturen (resultaat en samenwerking)
- Resultaten en processen onderscheiden
- Resultaten monitoren, controle op de voortgang houden (evt. bijsturen)
- Evalueren van de samenwerking tussen coach en gecoachte
- Teleurstellingen herkennen en functioneel maken
- Resultaten zichtbaar maken en daartoe uitnodigen
- Beoordelen van behaalde resultaten
- Afronden

#### 4. Gerichtheid op zelfsturing in werken en leren

##### Bijvoorbeeld:

- Herkennen hoe iemand zichzelf (al dan niet) stuurt
- Helder onderscheiden van externe sturing als coach en zelfsturing van de klant
- Gebruik maken van de wijze waarop iemand zichzelf in de actuele interactie tussen coach en gecoachte stuurt om de wijze van zelfsturing aan de orde te stellen en te stimuleren
- Het nemen van eigen verantwoordelijkheid bij de gecoachte stimuleren
- Gedrag in de hier en nu situatie aan die verantwoordelijkheid en aan de vraagstelling koppelen
- Situaties creëren waardoor het nemen van verantwoordelijkheid door de gecoachte aangesproken wordt
- Keuzes voor acties in de werkcontext bij gecoachte houden
- Het faciliteren beperkt houden tot 'waar nodig'.

#### 5. Interactie als begeleider vormgeven

*In interactie met de klant een – op een contract gebaseerde - samenwerking tot stand kunnen brengen en onderhouden.*

##### Bijvoorbeeld:

- Een begin maken
- Contact maken (met zichzelf en met de gecoachte)
- Wederzijdse verwachtingen verhelderen
- Taakverdeling tussen coach – gecoachte verhelderen
- Vaardig in gespreksvaardigheden, o.a. gebruik kunnen maken van metacommunicatie
- Structuur en ruimte bieden (soepelheid voor het onverwachte)
- Gebruik maken van empathie en confronteren
- Interactie in het hier en nu gebruiken om de coachvraag te bewerken
- Voorstellen doen en gelegenheid bieden om mee te sturen
- Onderscheid maken tussen inhoud, procedure en betrekking
- Luisteren en initiëren (actief – receptief)
- Samenvatten of de klant daartoe uitnodigen
- Relevante vragen stellen en ruimte bieden tot reflecteren
- Hanteren van afstand en nabijheid
- Geven en ontvangen van feedback
- Bereid en in staat om zich te laten aanspreken op overwegingen, keuzes en handelen als coach
- 'Reflection in action' expliciet maken
- Bij teams de onderlinge interactie stimuleren
- Afspraken nakomen bij zichzelf en erop toezien/signaleren dat de gecoachte dat doet

## 6. Professioneel werken

*Methodisch kunnen werken*

*Transparant kunnen zijn m.b.t. eigen overwegingen en handelen*

*Zelfstandig de eigen professionele ontwikkeling als coach vorm kunnen geven*

### **Bijvoorbeeld:**

- Zorgvuldig omgaan met informatie
- Relevante codes respecteren
- Kunnen reflecteren
- Alertheid en sensitiviteit voor werking van eigen handelen
- Eigen aandeel in coaching kunnen expliciteren
- Eigen handelen als coach kunnen onderbouwen
- Inzichten uit het vakgebied kunnen betrekken bij eigen handelen
- In staat om eigen keuzes voor te leggen aan anderen
- Aanspreekbaar op eigen handelen
- Eigen optreden kunnen verantwoorden
- Open staan voor feedback vanuit de professie en daar ook iets mee doen
- Bewaken van grenzen in coaching en eventueel doorverwijzen
- Weloverwogen risico's durven nemen
- Kritisch kunnen zijn t.a.v. eigen prestaties
- Een reële zelfbeoordeling kunnen maken
- Tijd maken voor eigen ontwikkeling
- Eigen verwachtingen expliciet kunnen maken m.b.t. eigen ontwikkeling
- Prioriteiten kunnen stellen m.b.t. eerstvolgende stappen in de eigen ontwikkeling
- Concrete afspraken voor de eigen ontwikkeling kunnen maken en die ook daadwerkelijk vormgeven
- Anderen waar nodig in kunnen schakelen (netwerken)
- Passende leeromgeving voor zichzelf kunnen scheppen
- Eigen ervaringen en die van anderen benutten voor ontwikkeling
- Zich op de hoogte houden van relevante ontwikkelingen op het vakgebied