

Strategisch coachen

Meer coachingsboeken lezen?

Als abonnee van Coachlink.nl heb je online toegang tot ruim 160 boeken over coaching en persoonlijke ontwikkeling.



Probeer Coachlink een maand lang **gratis**. Dé online kennisbank voor topcoaches.

Coachlink
www.coachlink.nl

Maarten Kouwenhoven

HET HANDBOEK
STRATEGISCH
COACHEN

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgave vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam, 2007

Omslag: Matt Art Concept & Design, Haarlem

ISBN: 978 90 244 1800 8

NUR: 808

1e druk: 2007

2e druk: 2009

3e druk: 2010

4e druk: 2012

5e druk: 2016

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Dankwoord

Dit boek is ontstaan dankzij de honderden cursisten die mij als docent vragen stelden en hun casuïstiek bespraken. Dat gaf mij jaar in, jaar uit de mogelijkheid om elk hoofdstuk verder te ontwikkelen en te toetsen aan de realiteit.

Veel dank ook aan Wil Janssen, Arie Terlouw, Cees Kloosterman, Marion Hillebrand en Ad Braat, die iedere zomer, vijf jaar lang, nascholingscursussen volgden. Zij vroegen me om een cursus coachen te ontwikkelen toen het denken in hun vakgebied verschoof van: wat kunnen mensen in de WAO niet meer? naar: wat kunnen mensen in de WAO nog wel? Hun vraag was om een cursus te ontwikkelen waarmee het beste uit mensen gehaald kon worden. Dat is het begin geweest van dit boek.

Verder bedank ik:

- ▷ Peter Robertson, die het idee aanreikte om de ethologie, de attachmenttheorie en het denken in complexiteiten te combineren. Zijn gezichtspunten zijn heel goed bruikbaar in coachsituaties.
- ▷ Henk van Waart, Peter van den Boom, Paul de Groot, Gerard Nagtegaal, Linda van der Noordaa, Nico Tensen, Paul Kok en Rolf Foekens, die tijdens een nascholingscursus de basis hebben gelegd voor het hoofdstuk over lastige lieden.
- ▷ Wil Kuijpers, Laura van Gennip, Hans Oostrik en Jan Ruigrok, die in samenwerking met de KPG Groep uit 's-Hertogenbosch geholpen hebben om het hoofdstuk over lastige leerlingen vorm te geven.
- ▷ Wibe Veenbaas en Joke Goudswaard voor hun prachtige boek *Vonken van verlangen*. Een uitgave van het opleidingsinstituut Phoenix in Utrecht met indrukwekkende voorbeelden van systeemtheoretische wetmatigheden.
- ▷ Marijke Arendsen Hein, mijn collega-opleider in de Transactionele Analyse, met wie ik meer dan dertig jaar samenwerk. In haar boek *Psychodrama en Transactionele Analyse* heeft zij een procedure beschreven die ik in hoofdstuk 9 (Simulaties: coachen als spel) heb gebruikt.
- ▷ Els Pieterse, die tijdcontingentie en klachtencontingentie ineffectief vindt en vroeg om een eerlijkere benadering; Harry Pasveer, die dagelijks werkt met de curve van herstelgedrag; Ettie Bekker-Willemse, die talloze voorbeelden aanreikte uit haar huisartsenpraktijk.
- ▷ Peter van Amelsfoort, die een scriptie schreef over ethiek waarvan ik dankbaar gebruik heb gemaakt bij de inleiding van hoofdstuk 15 (Coachen van ethische dilemma's).

- ▷ Katrien van de Heijden voor haar vragen over de focus van strategisch coachen. Dankzij haar is duidelijker geformuleerd dat het bij een strategie meer gaat om het bereiken van een doel dan om het oplossen van een probleem.
- ▷ Alle mensen die delen van het boek hebben gecorrigeerd en aangevuld. Zonder hun bijdragen was dit boek niet geworden tot wat het nu is.

Mijn grootste dank gaat uit naar Manette Kouwenhoven-van Bossum, met wie ik mijn leven deel. Zij steunde mij jarenlang bij het schrijven van dit boek en heeft bijgedragen aan het eindresultaat door alle hoofdstukken te lezen en van commentaar te voorzien.

Maarten Kouwenhoven
Ermelo/Meyrals, najaar 2007

Bewust worden van wie je bent,
op weg naar wie je wilt zijn

Inhoud

Voorwoord 19

DEEL I THEORIE 23

- 1 Strategisch coachen 27**
 - 1.1 Inleiding 27
 - 1.2 Wat is coachen? 27
 - 1.2.1 *Coachen is geen therapie* 28
 - 1.2.2 *Legitimiteit* 29
 - 1.2.3 *Overlap* 30
 - 1.3 Wat is een strategie? 32
 - 1.4 Strategisch coachen op drie niveaus 33
 - 1.5 Parallel proces 34
 - 1.6 Voorwaarden voor strategisch coachen 35
 - 1.6.1 *Safe attachment* 35
 - 1.6.2 *Communicatieve vaardigheden* 36
 - 1.6.3 *Tijd/beschikbaarheid* 36
 - 1.6.4 *Gemeenschappelijk theoretisch referentiekader* 36
 - 1.7 Theorieën 37
 - 1.7.1 *Transactionele Analyse* 37
 - 1.7.2 *Systeemtheorie* 39
 - 1.7.3 *Ethologie* 40
 - 1.8 Individueel, relationeel en systeemniveau 41
 - 1.9 Acties van de coach 43
 - 1.10 Procedure 44
 - 1.11 Valkuilen 46
 - 1.12 Literatuur 46

- 2 Contact en contract 49**
 - 2.1 Inleiding 49
 - 2.2 Contact 49
 - 2.3 De schakelbak 49
 - 2.3.1 *Eerste versnelling: positief aansluiten* 50
 - 2.3.2 *Tweede versnelling: vragen stellen* 51
 - 2.3.3 *Derde versnelling: samenvatten* 52
 - 2.3.4 *Vierde versnelling: eigen mening geven* 52
 - 2.4 Contract 52
 - 2.4.1 *Doelstellingen* 52
 - 2.4.2 *Acties* 53
 - 2.4.3 *Driehoekscontract* 53

- 2.5 De dramadriehoek 54
 - 2.5.1 *Definities* 55
 - 2.5.2 *Zegels verzamelen* 56
 - 2.5.3 *De switch: wisseling van rol* 59
 - 2.5.4 *Ineffectieve complementaire relaties* 59
 - 2.5.5 *Ineffectieve competitieve relaties* 60
 - 2.5.6 *Hoe kom je uit de dramadriehoek?* 60
- 2.6 De rol van de coach binnen een systeem 63
- 2.7 Valkuilen bij coachen 67
- 2.8 Eigenschappen van een effectieve coach 68
 - 2.8.1 *Vragenlijst* 69
- 2.9 Literatuur 71

- 3 De strategie van coachen 75**
 - 3.1 Inleiding 75
 - 3.2 Autonomie 76
 - 3.2.1 *Coachen op de mens-as* 76
 - 3.2.2 *Coachen op de taak-as* 78
 - 3.2.3 *Balans tussen de mens-as en de taak-as* 80
 - 3.3 Kippentrappetje 81
 - 3.4 De strategie van coachen 82
 - 3.5 Valkuilen 85
 - 3.6 Literatuur 86

- 4 Coachen op de mens-as 89**
 - 4.1 Inleiding 89
 - 4.2 Open en gesloten deuren 90
 - 4.3 Behoeften 91
 - 4.3.1 *Klachten zijn krachten* 92
 - 4.4 Gevoelens 92
 - 4.4.1 *Basisgevoelens: de vijf B's* 93
 - 4.4.2 *Substituutgevoelens* 94
 - 4.4.3 *Elastiekgevoelens* 95
 - 4.4.4 *Succesangst* 95
 - 4.4.5 *Faalangst* 96
 - 4.4.6 *Rationaliseren* 96
 - 4.4.7 *Zegels* 96
 - 4.4.8 *Emo-gram* 97
 - 4.4.9 *Boosboek* 98
 - 4.5 Denken 99
 - 4.5.1 *Denken in de coachmatrix* 99
 - 4.5.2 *Denken op de bovenstroom en op de onderstroom* 100
 - 4.5.3 *Feedbackgericht denken* 100

4.5.4	<i>Feedforwardgericht denken</i>	101
4.5.5	<i>Balans</i>	102
4.5.6	<i>Digitaal versus analoog denken</i>	102
4.5.7	<i>Marsiaans denken</i>	102
4.5.8	<i>Denken in regels en denken in criteria</i>	103
4.5.9	<i>Denkfouten</i>	104
4.5.10	<i>Overdetailleren en overgeneraliseren</i>	104
4.6	<i>Doen</i>	104
4.6.1	<i>De STAR-methode</i>	105
4.6.2	<i>Oplossingsgericht coachen</i>	105
4.6.3	<i>Coachen van conflicten</i>	106
4.6.4	<i>Tot de orde roepen</i>	107
4.7	<i>Vragenlijsten</i>	107
4.8	<i>Literatuur</i>	114
5	Coachen op de taak-as	117
5.1	<i>Inleiding</i>	117
5.2	<i>Procedure</i>	117
5.2.1	<i>Voordelen</i>	119
5.3	<i>Stap 1: Wat zijn de feiten?</i>	119
5.3.1	<i>Toetsen van aannames</i>	120
5.3.2	<i>Vragen</i>	121
5.3.3	<i>Samenvatten</i>	122
5.4	<i>Stap 2: Wat is het probleem?</i>	122
5.4.1	<i>Hoe concreter, hoe beter</i>	124
5.4.2	<i>Welk probleem heeft prioriteit?</i>	124
5.4.3	<i>Oorzaak of gevolg?</i>	125
5.4.4	<i>Is het probleem van vroeger, van nu of van de toekomst?</i>	125
5.4.5	<i>Is het probleem oplosbaar?</i>	125
5.4.6	<i>Vragen</i>	125
5.5	<i>Stap 3: Wat is het doel?</i>	126
5.5.1	<i>Visualiseren</i>	126
5.5.2	<i>Vragen</i>	127
5.6	<i>Stap 4: Wat zijn de doelgerichte acties?</i>	127
5.6.1	<i>Eerste en tweede orde acties</i>	128
5.6.2	<i>Adviesgesprek</i>	129
5.6.3	<i>Effectiviteit</i>	129
5.6.4	<i>Vragen</i>	130
5.7	<i>Afronding</i>	130
5.8	<i>Succesmelding</i>	130
5.9	<i>De volgorde van de communicatie-deuren</i>	131
5.10	<i>Observaties</i>	132
5.11	<i>Literatuur</i>	133

- 6 Transactionele Analyse 137**
 - 6.1 Inleiding 137
 - 6.2 Herkennen van egoposities 139
 - 6.2.1 *Het Kind* 139
 - 6.2.2 *De Volwassene* 141
 - 6.2.3 *De Ouder* 142
 - 6.3 Interventiemogelijkheden 143
 - 6.4 Transacties 144
 - 6.5 Egoposities en coachinterventies 145
 - 6.6 Effectieve kruistransacties 148
 - 6.6.1 *Het versterken van de Volwassene* 149
 - 6.6.2 *Coachen van ongenoegen* 151
 - 6.7 Het script 151
 - 6.7.1 *Drivers: kroontjes of ballonnen* 153
 - 6.7.2 *Scriptanalyse* 157
 - 6.8 Strooks 161
 - 6.9 Oefeningen 161
 - 6.10 Literatuur 166

- 7 Systeemtheorie 169**
 - 7.1 Inleiding 169
 - 7.2 Kernbegrippen 171
 - 7.2.1 *Holistisch denken* 171
 - 7.2.2 *Self-similarity* 172
 - 7.2.3 *Herhalingen (circulariteit)* 173
 - 7.2.4 *Subjectiviteit* 173
 - 7.2.5 *Van structuur naar proces* 173
 - 7.2.6 *Focus op het effect* 174
 - 7.2.7 *Denken in niveaus* 174
 - 7.3 Wetmatigheden 175
 - 7.3.1 *Verbinden met het grotere geheel* 176
 - 7.3.2 *Orde: het innemen van je plaats* 176
 - 7.3.3 *Respecteren van grenzen* 177
 - 7.3.4 *Balans* 178
 - 7.3.5 *Het verleden betekenis geven* 178
 - 7.3.6 *Eren en respect-eren* 179
 - 7.3.7 *Gebruikmaken van elkaars verschillen* 179
 - 7.3.8 *Nemen zoals het is* 180
 - 7.3.9 *Stilte* 181
 - 7.3.10 *Verlangen* 181
 - 7.4 Systeemstoornissen 181
 - 7.4.1 *Los zand: onderbroken verbondenheid* 182
 - 7.4.2 *Kluwen: verstrikking* 182

- 7.4.3 *Zinloze herhaling: dwangmatig systeem* 183
- 7.4.4 *Bokken, wrokken* 183
- 7.4.5 *Overname* 183
- 7.5 *Thema's en kernzinnen* 184
 - 7.5.1 *Contact maken* 184
 - 7.5.2 *Grenzen (afbakenen)* 185
 - 7.5.3 *Volgorde* 185
 - 7.5.4 *Teruggeven* 186
 - 7.5.5 *Opheffen driehoeksrelaties* 186
 - 7.5.6 *Eren* 187
 - 7.5.7 *Ik volg je niet na/ik doe het niet voor jou* 187
 - 7.5.8 *Zegenen* 187
- 7.6 *Literatuur* 188

8 Ethologie 193

- 8.1 *Inleiding* 193
- 8.2 *Wat is cybernetica?* 193
- 8.3 *Wat is ethologie?* 195
- 8.4 *Ethologie en leidinggeven* 196
- 8.5 *De ethologiekubus* 197
 - 8.5.1 *Attachment* 197
 - 8.5.2 *Exploratie* 198
 - 8.5.3 *Maturity* 198
 - 8.5.4 *De attachment-as* 199
 - 8.5.5 *De exploratie-as* 201
 - 8.5.6 *De maturity-as* 204
 - 8.5.7 *Antwoorden vanuit de kubus* 205
 - 8.5.8 *Ontwikkelingsfasen van een organisatie* 206
 - 8.5.9 *Samenstelling van een managementteam* 207
- 8.6 *Vragenlijsten* 209
 - 8.6.1 *Vragenlijst: persoonsgericht* 209
 - 8.6.2 *Vragenlijst: organisatorisch* 210
- 8.7 *Toepassingen van de theorie* 213
- 8.8 *Literatuur* 214

DEEL II TOEPASSINGEN 217

- 9 *Simulaties: coachen als spel* 221
 - 9.1 *Inleiding* 221
 - 9.2 *Simulatie* 222
 - 9.2.1 *Spelregels* 223
 - 9.2.2 *Voordelen van een simulatie* 230

- 9.3 Veranderen van een organisatiescript 230
 - 9.3.1 *Winnend organisatiescript* 232
 - 9.3.2 *Spelregels voor de simulatie van een organisatiescript* 232
 - 9.3.3 *Scriptvragen op organisatieniveau* 234
- 9.4 Oefeningen 235
 - 9.4.1 *Oefening bedrijfssimulatie* 235
 - 9.4.2 *Progressieoefening* 235
- 9.5 Literatuur 237

- 10 Loopbaan coachen op de S-curve 241**
 - 10.1 Inleiding 241
 - 10.2 Opbouw van de S-curve 243
 - 10.3 Groei van de S-curve 243
 - 10.3.1 *Informatieoverdracht* 244
 - 10.3.2 *Exploratie* 245
 - 10.3.3 *Veiligheid* 246
 - 10.3.4 *Exploratiezone* 247
 - 10.3.5 *De leersprong* 248
 - 10.3.6 *Opbouw van de maturity* 249
 - 10.3.7 *Ondernemers, managers en leiders* 250
 - 10.3.8 *Vragenlijst* 253
 - 10.3.9 *Oefening loopbaananalyse* 255
 - 10.4 Literatuur 259

- 11 Coachen van teams 263**
 - 11.1 Inleiding 263
 - 11.2 Het teamcontract 265
 - 11.2.1 *Inventariseren* 265
 - 11.2.2 *Visie/missie* 265
 - 11.2.3 *Het winnend teamcontract* 266
 - 11.3 Teambuilding volgens de ontwikkelingsfasen 268
 - 11.3.1 *Ontwikkelingsfasen* 269
 - 11.4 Vragenlijst teamfasen 283
 - 11.5 Literatuur 286

- 12 Coachen van lastige lieden 289**
 - 12.1 Inleiding 289
 - 12.2 Cluster A: de wereldvreemde dieren 290
 - 12.2.1 *Grijze muis* 291
 - 12.2.2 *Mol* 292
 - 12.3 Cluster B: de ontremde dieren 293
 - 12.3.1 *Valse hond* 295
 - 12.3.2 *Haantje* 296

-
- 12.3.3 *Jonge hond* 297
 - 12.4 Cluster C: de geremde dieren 298
 - 12.4.1 *Angsthaas* 299
 - 12.4.2 *Muggenzifter* 301
 - 12.4.3 *'Dood' paard* 302
 - 12.5 Mengbeeld cluster A en B: borderline 303
 - 12.5.1 *Ongelike beer* 304
 - 12.6 Intensiteit van de stoornis 307
 - 12.7 Slotopmerkingen 307
 - 12.8 Literatuur 308

 - 13 Coachen van lastige leerlingen 311**
 - 13.1 Inleiding 311
 - 13.2 Probleemstelling 311
 - 13.2.1 *De menselijke reactie* 312
 - 13.2.2 *Straffen helpt niet* 312
 - 13.3 De oplossing: contracten met positieve sancties 313
 - 13.4 Werkwijze 315
 - 13.5 De theorie 316
 - 13.5.1 *Prinsen en kikkers* 317
 - 13.5.2 *Zegels* 317
 - 13.5.3 *Psychologische spelen* 318
 - 13.5.4 *Contracten: de basis van een leerproces* 320
 - 13.5.5 *OK Corral: de docent als cowboy* 321
 - 13.5.6 *Achterdeurtjes sluiten* 322
 - 13.5.7 *Van Rode school naar Groene school* 324
 - 13.5.8 *Probleemoplossende sancties* 326
 - 13.5.9 *Soorten non-contracten* 327
 - 13.5.10 *Formulering van een schriftelijk non-contract* 331
 - 13.5.11 *Kenmerken van probleemoplossende sancties* 332
 - 13.6 De klas als hulpbron 332
 - 13.7 Rol van de ouders 334
 - 13.8 Invloed van de cultuur 334
 - 13.9 Voorwaarden 335
 - 13.10 Voorbeelden 336
 - 13.11 Resultaten 340
 - 13.12 Slotopmerkingen 340
 - 13.13 Literatuur 342

 - 14 Coachen van herstelgedrag 347**
 - 14.1 Inleiding 347
 - 14.2 Effectiviteit van medische zorg 348
 - 14.2.1 *Kwaliteit van zorg* 348

- 14.2.2 *Herstelgedrag* 349
- 14.2.3 *Conclusie* 351
- 14.3 *Contingentie* 351
 - 14.3.1 *Klachtencontingentie* 351
 - 14.3.2 *Tijdcontingentie* 352
 - 14.3.3 *Fasencontingentie* 353
- 14.4 *Ineffectief herstelgedrag* 355
 - 14.4.1 *Slachtoffer* 355
 - 14.4.2 *Redder* 356
 - 14.4.3 *Aanklager* 356
 - 14.4.4 *De oplossing: de winnaarsdriehoek* 356
- 14.5 *Herstelfasen* 361
 - 14.5.1 *Normale ontwikkeling: de S-curve* 361
 - 14.5.2 *Verstoorde ontwikkeling: pieken en dalen* 362
 - 14.5.3 *Stimuleren van herstelgedrag* 363
 - 14.5.4 *Vier herstelfasen* 367
- 14.6 *Hoop en vertrouwen* 368
- 14.7 *Toepassingen* 370
 - 14.7.1 *Prodromale fase: preventie* 370
 - 14.7.2 *Crisisfase: crisisinterventie* 370
 - 14.7.3 *Fase 1: Zorgfase* 371
 - 14.7.4 *Fase 2: Verwerkingsfase* 372
 - 14.7.5 *Fase 3: Correctiefase* 378
 - 14.7.6 *Fase 4: Recuperatiefase* 384
- 14.8 *Resultaat* 389
- 14.9 *Visualisatieoefening* 390
- 14.10 *Literatuur* 392

- 15 *Coachen van ethische dilemma's* 397**
 - 15.1 *Inleiding* 397
 - 15.2 *Wat is ethiek?* 398
 - 15.2.1 *Waarden* 399
 - 15.2.2 *Normen* 400
 - 15.2.3 *Moraal* 400
 - 15.2.4 *Deugden* 400
 - 15.2.5 *Zonden* 401
 - 15.2.6 *Geweten* 401
 - 15.2.7 *Wetteksten* 402
 - 15.2.8 *Algemeen geldende waarden* 402
 - 15.2.9 *Antinomieën* 402
 - 15.3 *Wat is een dilemma?* 403
 - 15.4 *Input, output, throughput* 405
 - 15.5 *Coachen van een ethisch dilemma* 407

15.5.1	<i>Ethische toets</i>	408
15.5.2	<i>Legitimitoets</i>	410
15.6	Opsporen van individuele waarden	413
15.7	Waarden en normen vanuit de Transactionele Analyse	414
15.7.1	<i>Stoornissen in het waarden- en normensysteem</i>	415
15.7.2	<i>Ontwikkelen van consistentie in visie, missie en strategie</i>	416
15.8	Waarden van een coach	421
15.9	Literatuur	422
Register		425

Voorwoord

We leven in een tijd waarin veranderingen sneller gaan dan ooit. Iedere nieuwe ontwikkeling leidt tot een toename van onze kennis en kunde. Dat betekent dat we moeten voorkomen dat we worden ingehaald door de feiten. Vroeger oefende men een vak uit gedurende veertig jaar. Nu is zeven jaar een redelijke tijd. En dan nog is nascholing een essentiële voorwaarde om alle ontwikkelingen bij te kunnen houden. Flexibiliteit en persoonlijke ontwikkeling worden daarbij steeds belangrijker. Een coachtraject kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren.

Werken is voor veel mensen een soort topsport geworden waarbij een coach onmisbaar is. Een coach kan een gecoachte stimuleren om talenten en vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn voor de uitoefening van zijn functie. Een coach versnelt het leerproces en haalt het beste uit een medewerker, uit een samenwerkingsverband (zoals een maatschap) of uit een groep (een team, een staf, een unit).

Een coach kan de gecoachte ook bewustmaken van de grenzen van zijn mogelijkheden. In dat geval wordt ook duidelijk wat er niet in zit. Een coach kan op die manier voorkomen dat de gecoachte net zolang wordt bevorderd totdat hij boven zijn kracht en bekwaamheid werkt en gaat disfunctioneren.

Een coach versnelt het leerproces en haalt er het beste uit.

Een coachtraject is vaak nuttig in een transitiefase, waarin het belangrijk is dat nieuwe ontwikkelingen slagen. Een coach biedt dan naast de vakinhoudelijke kennis twee belangrijke aspecten:

- 1 De gecoachte staat er niet alleen voor.
- 2 De situatie die door de gecoachte als vreemd of onbekend wordt ervaren, is voor een coach vaak een onderdeel van zijn expertise.

Beide aspecten bevorderen het gevoel van veiligheid. En dat gevoel is een van de belangrijkste succesfactoren in een tijd van voortdurende veranderingen.

Een coach verricht geen wonderen. Maar zelfs een kleine verandering kan over een periode van enkele jaren tot een enorme ontwikkeling leiden. Net

zoals een schip dat vanuit IJmuiden vertrekt: een klein koersverschil bepaalt dan uiteindelijk of het in Groenland of in New York uitkomt.

Een coach gebruikt een strategie die gebaseerd is op een visie. Een strategisch coach richt zich vooral op het doel en veel minder op de oplossing van de problemen. De effectiviteit van een coachtraject neemt daardoor toe, omdat het aantal mogelijkheden bij doelgerichtheid veel groter is dan bij probleemgerichtheid.

Doelgericht coachen is effectiever dan probleemgericht coachen.

Theorie is een wezenlijk onderdeel van een coachtraject. Deze bevordert kennis van en inzicht in vaak complexe situaties. Dat vergemakkelijkt het doelgericht handelen van zowel de coach als de gecoachte.

In deel I van dit boek beschrijf ik eerst de basisprincipes van strategisch coachen aan de hand van twee assen: de mens-as en de taak-as. Vervolgens bespreek ik drie overlevingstheorieën: de Transactionele Analyse, de systeemtheorie en de ethologie. Aan de orde komen wetmatigheden en mechanismen die al duizenden jaren hun nut hebben bewezen, vooral onder stresserende omstandigheden. Deze wetmatigheden en mechanismen heb ik in dit boek vertaald naar een strategie voor het coachen. Daarbij komen de volgende onderwerpen aan bod:

- ▷ welzijnsgericht en prestatiegericht coachen;
- ▷ gebruikmaken van de coachmatrix;
- ▷ coachen op basis van een strategisch coachcontract;
- ▷ communiceren via de schakelbak;
- ▷ coachen op individueel, relationeel en systeemniveau;
- ▷ vermijden van de dramadriehoek, zodat de kansen op succes toenemen;
- ▷ gesloten deuren in de communicatie openen;
- ▷ people en matter attachment herkennen;
- ▷ feedback- en feedforwardgericht denken onderscheiden.

Deel II is gericht op de praktijk. Ik beschrijf eerst een creatieve en uitermate effectieve simulatiemethode die inspirerend en heel toepasbaar is in een coachrelatie. Deze methode stelt de gecoachte in staat om eerst te oefenen op papier voordat hij de nieuwe verworvenheden daadwerkelijk gaat toepassen.

Vervolgens pas ik de theorie uit deel I toe in verschillende gebieden van strategisch coachen, zoals:

- ▷ loopbaan coachen op de S-curve;
- ▷ coachen van teams;
- ▷ coachen van lastige lieden;
- ▷ coachen van lastige leerlingen;
- ▷ coachen van ethische dilemma's;
- ▷ coachen van herstelgedrag.

Daar waar ik moest kiezen tussen een wetenschappelijk verantwoord be-
toog of een inperking van de complexiteit, heb ik vanwege de praktische
toepasbaarheid gekozen voor het laatste.

Elk hoofdstuk kan los van de andere hoofdstukken worden gelezen. Dat be-
tekent wel dat de theorie uit eerdere hoofdstukken soms wordt herhaald.

Dit boek is ontstaan door de stimulans van honderden cursisten. Zij gaven
tips, feedback en spontane aanvullingen. Daardoor is het boek geworden
zoals het nu is: voor coaches, maar ook voor gecoachten. Met behulp van
dit boek kunnen mensen zich zodanig ontwikkelen dat ze het beste halen
uit zichzelf, uit anderen of uit de situatie.

Deel I: Theorie

In hoofdstuk 1 tot en met 5 bespreek ik de basisprincipes van strategisch coachen. Daar beschrijf ik wat coachen is, wat een strategie is, welke voorwaarden er voor strategisch coachen nodig zijn. Ik bespreek de schakelbak met zijn vier chronologische communicatiestappen. Ook aan de orde komt het verschil tussen coachen op de mens-as en coachen op de taak-as. Daarbij gaat contact voor contract. De mens-as gaat vooraf aan de taak-as en dat resulteert in een kippentrapje waarbij eerst een stap op de mens-as wordt gezet en daarna op de taak-as. Vervolgens weer een volgende stap op de mens-as, dan weer op de taak-as, totdat het doel is bereikt.

In hoofdstuk 6 tot en met 8 komen drie theorieën (Transactionele Analyse, ethologie en systeemtheorie) aan bod die alle drie vanuit een ander perspectief antwoord geven op de volgende twee vragen:

- 1 Hoe overleef ik in een complexe, voortdurend veranderende omgeving?
- 2 Hoe haal ik het beste uit mezelf, uit een medewerker, een maatschap, een groep, een team of een afdeling?

TRANSACTIONELE ANALYSE (TA)

De Transactionele Analyse is een persoonlijkheidstheorie die ontwikkeld is door Eric Berne. Dit model is tijdens een coachtraject bruikbaar om antwoord te krijgen op de volgende drie vragen:

- 1 Hoe steek ik als mens in elkaar? Dat leidt tot zelfinzicht.
- 2 Hoe communiceer ik op een effectieve manier? Dat leidt tot samenwerking.
- 3 Hoe kan de invloed van mijn verleden ten goede worden aangewend? Dat leidt tot het realiseren van succes.

In de Transactionele Analyse wordt gebruikgemaakt van heldere begrippen die praktisch toepasbaar zijn, zodat een gecoachte ook voor zichzelf antwoorden kan bedenken op bovengenoemde vragen.

ETHOLOGIE

Onder ethologie wordt volgens Van Dale verstaan: 'De leer en beschrijving van de gedragingen (van mensen, dieren en planten) en van de zeden; studie van het gedrag in verband met het instinct.'

In de ethologie zijn drie overlevingsfactoren van belang:

- 1 de beschikbaarheid van bronnen van veiligheid: mensen en/of dingen (people en/of matter);
- 2 een veilige hechting (safe attachment), wat leidt tot exploratie;
- 3 levenservaring (maturity) gebaseerd op deze exploratie.

Met deze kennis kan de gecoachte nagaan welke factoren hij kan beïnvloeden, zodat een verdere ontwikkeling mogelijk is.

SYSTEEMTHEORIE

Onder systeemtheorie wordt verstaan: de theorie die de wetmatigheden onderzoekt die ervoor zorgen dat een systeem kan overleven. Een systeem is bijvoorbeeld een team, een schoolklas, een gezin, een afdeling of een organisatie als geheel. Ieder individu (groep, afdeling) neemt daarbij zijn eigen plaats in volgens een aantal wetmatigheden. Als aan deze wetmatigheden niet wordt voldaan, ontstaan er stoornissen binnen het systeem. Die stoornissen hebben als functie het systeem te laten overleven. Bijvoorbeeld: als een leider zijn plek niet inneemt binnen het systeem, staan er informele leiders op om te voorkomen dat het systeem ten onder gaat.

Vooraf de systemische wetmatigheden zoals die door Hellinger (2001) zijn beschreven, bieden tijdens een coachtraject een duidelijke leidraad.

1 Strategisch coachen

Inhoud

- 1.1 Inleiding 27
- 1.2 Wat is coachen? 27
 - 1.2.1 *Coachen is geen therapie* 28
 - 1.2.2 *Legitimiteit* 29
 - 1.2.3 *Overlap* 30
- 1.3 Wat is een strategie? 32
- 1.4 Strategisch coachen op drie niveaus 33
- 1.5 Parallel proces 34
- 1.6 Voorwaarden voor strategisch coachen 35
 - 1.6.1 *Safe attachment* 35
 - 1.6.2 *Communicatieve vaardigheden* 36
 - 1.6.3 *Tijd/beschikbaarheid* 36
 - 1.6.4 *Gemeenschappelijk theoretisch referentiekader* 36
- 1.7 Theorieën 37
 - 1.7.1 *Transactionele Analyse* 37
 - 1.7.2 *Systeemtheorie* 39
 - 1.7.3 *Ethologie* 40
- 1.8 Individueel, relationeel en systeemniveau 41
- 1.9 Acties van de coach 43
- 1.10 Procedure 44
- 1.11 Valkuilen 46
- 1.12 Literatuur 46

1 Strategisch coachen

1.1 Inleiding

Wat is eigenlijk coachen?

Wat is een strategie?

Op basis waarvan gebeurt dat?

Wat is het doel van een coachtraject?

Waarom herkennen we of een coach deskundig is?

Mensen hebben de behoefte zich te ontwikkelen. Dat ligt vast in onze genen, omdat het de kans op overleving verhoogt. Maar voor die ontwikkeling is inzicht nodig. Niet alleen inzicht in de omstandigheden, maar ook inzicht in anderen en vooral inzicht in jezelf.

Een coach kan als externe deskundige dat inzicht bevorderen.

Zonder inzicht is groei gebaseerd op toeval. Persoonlijk succes kan dan spontaan optreden, maar ook even spontaan weer verdwijnen.

Een Raad van Bestuur met onvoldoende inzicht in de kritische succesfactoren van zichzelf en van de organisatie is vaak niet in staat succes in stand te houden. Daardoor zijn veel bedrijven weer snel uit de top honderd verdwenen (Peters & Waterman, 1982). De belangrijkste succesfactor is niet het aanleren van managementcompetenties, maar zelfinzicht en het vermogen van leidinggevendenden om vooral zichzelf te corrigeren (De Vries, 2001). Dat is het gebied waar een coachtraject de meeste winst op kan leveren.

Zonder zelfinzicht kan succes even snel weer omslaan in een mislukking.

1.2 Wat is coachen?

Een coachtraject is ontwikkelingsgericht en werkgerelateerd. Coachen kan plaatsvinden op individueel, relationeel of systeemniveau.

Een coach is erop gericht om het beste uit mensen te halen. Een coach doet dat door de gecoachte bewust te maken van zijn mogelijkheden en grenzen. Niet door te zeggen wat iemand moet doen, maar door vragen te stellen.

Een coach draagt niet zozeer kennis en ervaring over, maar maakt vooral mechanismen bewust die succes bevorderen of belemmeren. Coachen is

voor een belangrijk deel het opheffen van remmingen en niet zozeer het indrukken van het gaspedaal. Ten slotte begeleidt de coach bij het oefenen van vaardigheden en maakt daarbij gebruik van de drie P's: Permissie, Protectie en Potentie. Een coach geeft toestemming, beschermt en zet zich alleen daar in waar nodig.

1.2.1 Coachen is geen therapie

Coachen is iets anders dan psychotherapie. Daar is vaak onduidelijkheid over.

Bij psychotherapie gaat het om een hulpvraag van een patiënt die lijdt aan een ziekte of gebrek, zoals geformuleerd in de Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-IV-TR, 2001).

Psychotherapie is gericht op het opheffen van de klachten ten gevolge van psychopathologie, volgens de professionele standaarden van de beroepsgroep, door een daartoe opgeleide medicus of psycholoog.

Een psychotherapeut is een behandelaar die zowel valt onder de beroepsethiek van de beroepsgroep waartoe hij behoort als onder het reglement van de Wet BIG (Wet op de beroepen in de individuele gezondheidszorg), met het Tuchtcollege Gezondheidszorg als tuchtrechter.

Bij coachen gaat het om een ontwikkelingsvraag en niet om een hulpvraag van een patiënt. Een coachvraag is meestal gericht op werk of vaardigheden, waarbij de coach zich richt op het 'gezonde deel' van de gecoachte.

Coachen is een vorm van agogisch handelen waarbij het ontwikkelen van iemands mogelijkheden centraal staat en niet het opheffen van klachten ten gevolge van psychopathologie. Een coach is een begeleider die valt onder de beroepsethiek en de professionele standaarden van de beroepsgroep. Als coachen niet werkgerelateerd is maar alleen welzijngericht, dan noemen we dat counseling.

Psychotherapie is probleemgericht, strategisch coachen is doelgericht.
--

Hij heeft al jarenlang geen plezier meer in zijn werk. Na een functioneringsgesprek wordt hem door zijn leidinggevende een coachtraject aangeboden. De coach stelt tijdens de intake een aantal vragen en vermoedt dat er meer aan de hand is. Hij heeft ook thuis weinig plezier en kan ook op vakantie nergens van genieten. Voor hem hoeft het leven niet meer. De coach adviseert hem om zijn klachten eerst te bespreken met zijn huisarts.

De huisarts verwijst hem naar een psychiater. Die stelt een depressieve stoornis vast en adviseert een behandeling.

Een maand later belt hij zijn coach weer op. Hij bedankt de coach voor het advies en vraagt of de coach hem wil begeleiden in zijn werksituatie. De coach wil dat wel op voorwaarde dat hij dat eerst bespreekt met zijn psychiater en dat de psychiater daar toestemming voor geeft.

Dat vindt de psychiater prima, zolang de coach maar bezig is met het begeleiden van het 'gezonde deel' en de psychiater met het behandelen van het 'zieke, pathologische deel'.

De coach leert hem om te gaan met stresserende situaties op zijn werk. Dat levert hem nieuwe vaardigheden op en geeft hem meer zelfvertrouwen.

Halverwege het coachtraject komt zijn jeugd ter sprake en de mishandelingen die toen hebben plaatsgevonden. De coach luistert naar het verhaal, maar gaat daar niet mee aan de slag. Dat is een onderdeel van de pathologie. De coach adviseert hem om dat met zijn psychiater te bespreken.

1.2.2 Legitimiteit

Voor het coachen zijn geen regels opgesteld. Iedereen mag zich coach noemen. Wel zijn er instituten die de professionaliteit van coaches willen bevorderen, zoals het NOBCO (Nederlandse Orde van Beroepscoaches). Zij stellen eisen aan de ervaring en opleiding van hun leden, kennen een ethische code en hanteren een klachtenprocedure. Maar dat is, in tegenstelling tot psychotherapie, niet wettelijk geregeld. De vraag of en wanneer coachen legitiem is, is dus moeilijk te beantwoorden, omdat wettelijke kaders ontbreken. Op de legitimiteitsvraag ga ik in hoofdstuk 15 (Coachen van ethische dilemma's) nader in.

De vraag of psychotherapie legitiem is, hangt af van het antwoord op de volgende vragen:

- 1 Is men wettelijk bevoegd tot therapie?
- 2 Is men bekwaam in de psychotherapie?
- 3 Is er een hulpvraag naar psychotherapie van iemand met een ziekte of gebrek?
- 4 Is psychotherapie de meest slagvaardige oplossing?

Als we vier keer 'ja' kunnen antwoorden op deze vragen, dan is psychotherapie legitiem.

Zij wil graag leidinggeven, maar heeft daar weinig ervaring mee. In het gesprek met haar coach komt ook haar opvoeding aan de orde. Zij was de jongste thuis en heeft destijds meer leiding ondergaan dan dat ze leiding heeft leren geven.

Als kind concludeerde ze dat ze maar het beste kon doen wat er van haar verwacht werd. Dat leverde de meeste erkenning op. Zij besloot om niet op te groeien en niet zelfstandig te zijn. Dat waren de anderen al en het leverde alleen maar conflicten op.

Ze wordt thuis nog wel aangesproken als klein kind, zowel door haar ouders als door haar broers en zusters.

Nu heeft ze last van dat besluit.

De coach stelt voor om een simulatieoefening te doen waarin zij tegen haar broers en zusters leert zeggen dat ze een volwassen vrouw is en dat ze het vervelend vindt om als kind te worden aangesproken.

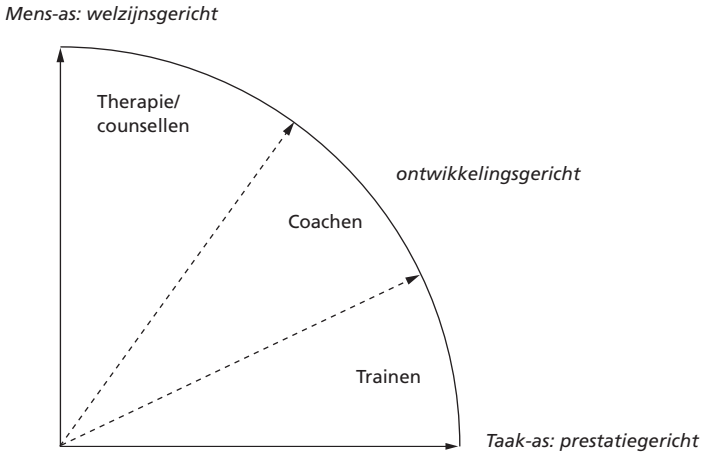
Dat betekent voor haar een hele stap. Maar na enig oefenen lukt het haar. Thuis heeft ze dat nog niet gezegd, maar ze wil dat zeker gaan doen. Haar ouders zijn binnenkort veertig jaar getrouwd en in overleg met haar coach heeft ze besloten aan tafel een speech te houden.

In dit voorbeeld handelt een coach niet als psychotherapeut, want:

- ▷ er is geen sprake van een patiënt met klachten en een hulpvraag;
- ▷ er wordt geen therapie gedaan met een pathologisch deel, er wordt een achterliggend besluit opgespoord en opgeheven, zodat het ontwikkelingsproces voortgang kan vinden.

1.2.3 Overlap

Uiteraard is er overlap tussen deze gebieden (zie figuur 1.1). Tijdens een traject kan er een verschuiving optreden in de focus. Een therapie kan bijvoorbeeld overgaan in een coachtraject als de klachten over zijn. Een coach kan een training geven als het gaat om het aanleren van vaardigheden. Het is van belang dat de therapeut, de coach of de trainer zich bewust is van deze verschuiving, dit met de betrokkene bespreekt en aangeeft of hij gekwalificeerd is op het andere gebied of dat een verwijzing nodig is.



Figuur 1.1 Therapie, coachen en trainen

Coachen is vragen stellen zodat de gecoachte zich kan ontwikkelen.

Hij is afdelingschef en ervaart afstand naar zijn medewerkers. Hij heeft het gevoel er niet bij te horen en gaat met tegenzin naar zijn werk. Hoewel hij pas vijfenvierzig jaar oud is en nog minstens vijftien jaar moet, heeft hij het eigenlijk wel gezien en hij vraagt zich af of dit nou alles is.

Met verschillende mensen binnen het bedrijf heeft hij er al over gesproken, maar zonder positief resultaat. Mogelijk dat ook persoonlijke aspecten een rol spelen. Daarom krijgt hij tijdens een functioneringsgesprek het advies om een externe coach te zoeken.

Volgende week is zijn eerste afspraak, maar hij weet niet wat hij daarvan kan verwachten. Voor de eerste afspraak is een uur gepland. Dat lijkt hem rijkelijk veel. Een uur over zichzelf praten heeft hij nog nooit gedaan. Hij is niet zo'n prater. Meestal laat hij in gezelschap een ander aan het woord. Hij ziet ook wel tegen het eerste gesprek op.

De coach blijkt een rustige man met kennis van zaken die vragen stelt waar hij zelf nog nooit bij heeft stilgestaan. Hij heeft veel te vertellen en af en toe voelt hij zich ook opgelucht. Merkwaardig vindt hij dat. Het uur is zo voorbij. Gelukkig dat hij terug naar huis in de file staat. Dat geeft hem nog even tijd om over het gesprek na te denken. Thuisgekomen vindt hij het moeilijk om zijn vrouw te vertellen wat hij in dat uur ervaren heeft en wat hij eraan gehad heeft.

Het is belangrijk om te kiezen voor een gespreksvorm die past bij de doelstelling. Bijvoorbeeld voor:

- ▷ een welzijngericht gesprek waarbij de arbeidssatisfactie centraal staat;
- ▷ een coachgesprek als het accent ligt op ontwikkeling;
- ▷ een probleemoplossend gesprek om problemen te signaleren en op te lossen;
- ▷ een adviesgesprek als er sprake is van onwetendheid van de medewerker;
- ▷ een normerend gesprek als er sprake is van onwil van de medewerker;
- ▷ een disciplinerend gesprek als gemaakte werkafspraken niet worden nagekomen. Als ook dat niet tot het gewenste resultaat leidt, kan overgegaan worden tot een laatste middel: het opbouwen van een dossier. Dan is een aparte afspraak nodig, liefst met een getuige.

Een leidinggevende die zijn eigen medewerker wil coachen, zal merken dat deze twee rollen, de coachende en de sturende, niet altijd te combineren zijn. Misschien nog wel voor de manager, maar in veel gevallen niet voor de medewerker.

1.3 Wat is een strategie?

Een strategie is een stappenplan op langere termijn om van A naar B te komen. Daarbij zijn de volgende vragen van belang:

- ▷ Waar sta ik?
- ▷ Waar wil ik naartoe?
- ▷ Hoe ga ik dat doen?

Een strategie is gebaseerd op een visie. Een visie is een opvatting over datgene wat we in het leven nastrevenswaardig vinden en waarmee we richting en zin geven aan ons bestaan. Een visie is dus gebaseerd op een 'human value', bijvoorbeeld autonomie. Die menselijke waarde wordt in het coachtraject vormgegeven.

Strategisch coachen is gebaseerd op een coachcontract. Dat is bedoeld om de gelijkwaardigheid van beide partijen zo goed mogelijk te waarborgen. Een coachcontract is een bilaterale overeenkomst gebaseerd op een vraag van de gecoachte en een aanbod van de coach waarin wordt overeengekomen wat beide partijen zullen bijdragen om het doel te bereiken. Strategisch coachen is dus iets anders dan met iemand praten en gesprekstechnieken toepassen.

Strategisch coachen is gebaseerd op de visie dat autonomie nastrevenswaardig is.

1.4 Strategisch coachen op drie niveaus

Met strategisch coachen kunnen we op drie niveaus de autonomie bevorderen:

- ▷ Individueel niveau. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van individuele autonomie door talenten en vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn voor het uitoefenen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- ▷ Relatieve niveau. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van een autonome samenwerkingsrelatie door een effectieve taakverdeling en het ontwikkelen van relationele vaardigheden, zoals samenwerken, overleggen, onderhandelen of het hanteren van conflicten.
- ▷ Systeemniveau. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van de autonomie van een team, een afdeling of een organisatie als geheel door mensen te leren hun plaats binnen het organisatiesysteem in te nemen, zodat er orde en balans ontstaan, waarbij het geheel meer is dan de som der delen.

Als de coachvraag of het dilemma zich afspeelt op alle drie niveaus, dan is het handig om steeds één niveau te kiezen en dat eerst op te lossen alvorens naar een ander niveau te gaan. De keuze van het niveau wordt bepaald door de vraag van de gecoachte en het aanbod van de coach, gebaseerd op een analyse van de feiten, de definitie van de probleemstelling en de keuze van de doelstelling.

- *Individueel niveau*

Een van de moeilijkste vragen die de coach in het tweede gesprek aan hem stelt, is de vraag naar zijn toekomstwensen. Die heeft hij eigenlijk niet. In het verleden was dat carrière maken, zijn hypotheek aflossen en zijn kinderen opvoeden. Dat laatste kwam vooral op zijn vrouw neer. Hij is nu leidinggevende, de hypotheek is bijna afgelost en de kinderen gaan steeds meer hun eigen weg. Maar wat hij nu verder moet? De coach vraagt niet naar wat hij moet, maar naar wat hij wil. Dat heeft nog nooit iemand aan hem gevraagd. Tijdens de terugreis denkt hij daarover na. 'Kinderen die willen, krijgen voor hun billen', herinnerde hij zich van zijn moeder. Dus ik heb niets te willen. En als ik iets vroeg, dan was het: 'Kinderen die vragen, worden overgeslagen.'

- *Relationeel niveau*

De coach stelt hem ook vragen over zijn samenwerking met anderen. Het valt de coach op dat hij een solitaire rol vervult. Hij is nergens deelnemer, maar overall leidinggevende. Echte vrienden heeft hij niet. De relatie met zijn secretaresse is wel beter, zij zorgt voor hem door bezoekers af te houden als hij het druk heeft. Maar die relatie is en blijft die tussen een leidinggevende en een medewerker.

- *Systeemniveau*

De coach vraagt: 'Hoe denk je dat andere medewerkers jou zien en ben je blij met de rol die je in het bedrijf hebt?' Tevreden wel, maar blij niet, hoort hij zichzelf zeggen. Merkwaardig, denkt hij later. Wanneer heb ik mezelf voor het laatst blij gevoeld op mijn werk? En met die vraag komt hij weer uit op het individuele niveau.

1.5 Parallel proces

Een coach let niet alleen op de inhoud van het gesprek, maar ook op de wijze waarop de gecoachte met de coach communiceert. Het thema dat zich volgens de gecoachte elders afspeelt, kan zich op hetzelfde moment ook tussen de coach en de gecoachte voordoen. Dit parallele proces biedt de coach de mogelijkheid te observeren hoe de gecoachte zich in het coachgesprek opstelt en het biedt de gecoachte de mogelijkheid nieuwe inzichten tijdens het coachgesprek toe te passen.

Zij is directiesecretaresse. Ze heeft de neiging zich aan te passen aan datgene wat anderen van haar verwachten. Daardoor heeft ze moeite haar eigen mening te geven.

Omdat ze graag promotie wil maken, wordt afgesproken om tien gesprekken met een externe coach te voeren met als doel zichzelf meer te profileren tijdens het werk.

In het eerste coachgesprek blijkt al dat zij dat snelle aanpassen ook doet tijdens het coachgesprek. Als haar coach vraagt of zij een kopje koffie wil, zegt ze: 'Alleen als u ook koffie neemt.' Als haar coach zegt dat hij dit een onduidelijk antwoord vindt en liever wil horen wat zij zelf wil, realiseert ze zich dat zij dat vroeger thuis al deed. Haar vader was de baas en gehoorzaamheid stond hoog in zijn vaandel. Daarna besluit zij om te gaan oefenen met te zeggen wat ze zelf graag wil.

Bij het maken van een nieuwe afspraak durft zij nu eerst haar eigen wensen wat betreft het tijdstip aan de orde te stellen. Vroeger zou ze zich eerst afvragen of die tijd voor de coach wel goed uit zou komen.