



# Kopstukken

*Vijf kritieke succesfactoren voor zelfsturend leren*

## Coachen met impact

Auteurs: **Marijke Lingsma & Aty Boers**

In de twintig jaar dat we ons bezighouden met het opleiden van coaches zien we steeds nieuwe benaderingen en modellen voorbijkomen. En ofschoon wij deze nieuwe methoden met interesse aanschouwen, komen we telkens terug bij de essentie van coaching: het begeleiden van leerprocessen met een persoonlijke component voor eigen ontwikkeling en prestatie met eigenaarschap bij de lerende. In de werkcontext gaat het dan om zelfsturend leren, leerprocessen met een effect in die context. Op de opgedane ervaring kan vervolgens gereflecteerd worden zodat er leercycli ontstaan waaraan een coachee, team of organisatie zelf sturing kan geven.

Dit betekent niet dat iedere coach opleidingskundige moet worden. De voorwaarden voor zelfsturend leren hebben we in de loop der jaren vertaald naar vijf factoren die coaches praktische handvatten geven om daar invulling aan te geven. In dit artikel gaan we in op deze factoren en laten we zien hoe deze factoren vervolgens als kapstok kunnen dienen voor bestaande en nieuwe methoden en werkmodellen.

### Ontwikkelingen in coaching

Internationaal wordt de opkomst van het moderne coachen wel gekoppeld aan het in 1974 verschenen boek van Timothy Gallwey: *The Inner Game of Tennis*. Met 'inner' werd de psychische toestand van de tennisspeler aangeduid. In de woorden van Gallwey: "De tegenstander in je eigen hoofd is sterker dan degene aan de andere kant van het net." Zijn betoog was dat de rol van de coach is om de speler te helpen zijn innerlijke belemmeringen voor een goede prestatie uit de weg te ruimen. Succes volgt dan vanzelf.

Die gedachte zien we terug in veel hedendaagse coachbenaderingen. In gesprekken wordt ingezoomd op wat de coachee naar voren brengt en belemmeringen worden uitgediept. Het resulterende inzicht is de belangrijkste opbrengst van het coachproces.

Wat ons betreft is dat in een werkcontext een te enge benadering. Vanuit de definitie van coaching is niet alleen inzoomen in de psyche van de coachee nodig. Maar ook uitzoomen naar de context, aandacht voor wat er in het hier-en-nu gebeurt en voor een resultaat dat niet stopt bij inzicht, maar zich vertaalt naar concreet gedrag.

Die verschillende aspecten zijn samengevat in vijf kritieke succesfactoren (verder de vijf KSF's genoemd; Van Doorn & Lingsma, 2017). Werken vanuit dit kader helpt je als coach borgen dat je aan alle aspecten van zelfsturend leren aandacht geeft; op individueel, team- en organisatieniveau.

### Vijf kritieke succesfactoren

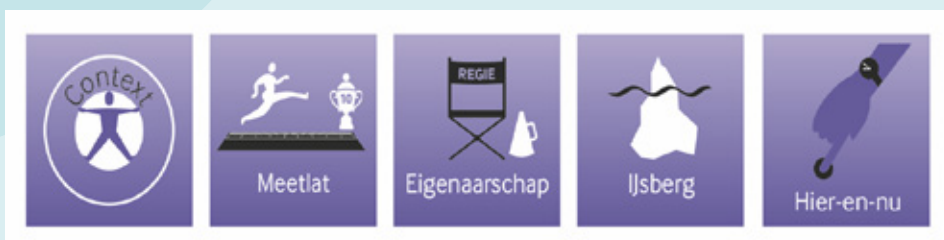
De vijf kritieke succesfactoren betreffen: context, meetlat, eigenaarschap, ijsberg en het hier-en-nu (Figuur 1).

#### Context

Onder context wordt de omgeving van de coachee verstaan. Dat zijn collega's, teamgenoten en leidinggevende, maar ook klanten en waarden vanuit de organisatie (Boers & Lingsma, 2018).

#### Meetlat

Met meetlat wordt de doelstelling bedoeld; dat wat de coachee wilt bereiken. Bij teamcoaching gaat het om de gezamenlijke doelstelling en



Figuur 1. De vijf kritieke succesfactoren

niet die van de individuen die het team vormen (Derksen, 2021). Zonder doelstelling zwabbert het coachproces en is zelfsturend leren niet mogelijk.

### **Eigenaarschap**

Bij eigenaarschap gaat het erom dat de coachee verantwoordelijkheid neemt voor de eigen ontwikkeling en wat daarin te leren is.

### **Ijsberg**

De ijsberg is een metafoor voor wat de coachee doet en denkt. De ijsberg (McClelland, 1964) bestaat uit drie lagen. Het topje bevindt zich boven de waterlijn en staat voor interactie en gedrag dat voor eenieder zichtbaar is. Daaronder, onder de waterlijn, ligt de laag van het denken en opvattingen die gedrag beïnvloeden. Daar weer onder, op een diepere laag, liggen de drijfveren en motivatie, die opvattingen en gedrag en interactie beïnvloeden.

### **Hier-en-nu**

Hier-en-nu betekent aandacht voor wat er in het moment gebeurt in verbaal en non-verbaal gedrag, en in de interactie tussen coach en coachee, gerelateerd aan de coachvraag en werkcontext.

Tijdens de intake wordt de disbalans in de 5 KSF's duidelijk en ontstaat een kader om goed onderbouwd te komen tot een passende aanpak voor de ontwikkeling van de coachee en zijn leerproces op het pad van de huidige ongewenste naar de gewenste situatie.

### **Basis**

In een coachtraject moeten eerst de KSF's context, meetlat en eigenaarschap voor alle betrokkenen eenduidig zijn. Op zoek gaan

naar die eenduidigheid geeft meteen al een grote leerwinst.

De meetlat is altijd gerelateerd aan de context. Hoe verhoudt deze doelstelling en coachvraag zich tot de context? Bijvoorbeeld zaken lopen voor de coachee niet naar wens op het werk: hebben zijn collega's daar ook last van? Iemand kan assertief of meer creatief willen reageren, maar past dat bij een organisatie waarin werken volgens protocollen van belang is?

Er spelen altijd drie meetlatten een rol. De meetlat in de praktijk: wat wil je bereiken in de praktijk? Vervolgens leg je een meetlat naast hetgeen je daarin hebt te leren in het coachtraject. En tot slot meet je per bijeenkomst wat het doel van de sessie is, rekening houdend met de voortgang, in relatie met het doel in de praktijk en het ontwikkeltraject. Richt je je alleen op de eerste meetlat (praktijk) dan zal de neiging tot adviseren sterk zijn; het proces van zelfsturend leren komt juist sterk tot uiting in de andere twee.

Je kunt vervolgens alleen coachen als de coachee of het team eigenaarschap neemt over zijn eigen leervraag. Bij dit eigenaarschap hoort verantwoordelijkheid nemen voor eigen ontwikkeling en door zelfreflectie onderzoeken wat daarin te leren is. Maar ook *accountability*: aanspreekbaar zijn op prestaties en de bijdrage aan het geheel en dus tijdig feedback opvragen.

Deze drie-eenheid maakt ook evalueren en reflecteren mogelijk. Per bijeenkomst kun je je afvragen: is de doelstelling of voortgang bereikt (beoordeling meetlat in relatie met context: waar merk je dat aan?), en wat is de bijdrage van de coachee hierin (ontwikkeling

eigenaarschap)? En wat betekent dit voor een volgende keer? Vanuit deze basis kan verdieping plaatsvinden.

### Verdieping

Het meteen de diepte van de ijsberg ingaan zien wij als valkuil. Als je de eerste drie KSF's overslaat, komt het proces van zelfsturend leren niet op gang en creëer je een onnodige afhankelijkheidsrelatie. Uitdiepen doe je na helderheid op de driehoek context-meetlat-eigenaarschap. Dan houdt de coachee de regie over zijn eigen ontwikkeling.

Pas bij het werken met de ijsberg ook op voor pseudo-therapeutiseren. Bijvoorbeeld door knelpunten te duiden in relatie met vroeger. Mooier is om een brug te slaan naar het hier-en-nu: wat gebeurt er nu in de context waardoor het bruggetje met het verleden getriggerd wordt? Wat was vroeger als kind of jongvolwassene je reactie en wat kun je nu doen als volwassene met je potentieel en je inzichten? Laat de coachee daarmee aan de slag gaan.

### Patronen

Patronen in het hier-en-nu zijn wat ons betreft het meest krachtig. Het hier-en-nu maakt de balans duidelijk tussen de andere vier factoren: houdt de coachee zelf zijn leervraag vast (eigenaarschap)? Welk appel doet hij op de coach en anderen (context, ijsberg)? Is de coachee in staat om te reflecteren op zijn eigen bijdrage tijdens de bijeenkomst en wat zegt dat over zijn leervraag (ijsberg, eigenaarschap)? In het hier-en-nu gebeurt veel. Het gaat echter om herhaling van momenten, zogenaamde patronen. Een ezelsbruggetje voor patronen is: een maal (gedrag) is toeval, twee maal is opmerkelijk, en drie maal is bingo! Patronen in de communicatie maken duidelijk hoe

de huidige niet wenselijke situatie mogelijk in stand wordt gehouden. Bijvoorbeeld de coachee stelt zich erg afwachtend op en de coach ervaart het proces als trekken. Gebeurt dat ook zo op het werk?

Door patronen bespreekbaar te maken, wordt de coachee zich bewust van zijn eigen gedrag en de effecten daarvan op de interactie met anderen. Inzicht alleen levert nog geen ander gedrag op (Lingsma, 2018). Dus er zal een betekenisvolle stap moeten worden geformuleerd vanuit dit patroon vanuit de huidige situatie naar de gewenste situatie (meetlat).

*Door patronen bespreekbaar te maken, wordt de coachee zich bewust van zijn eigen gedrag en de effecten daarvan op de interactie met anderen.*

### Perspectiefwisseling

Door van perspectief te wisselen met de KSF's, haal je de coachee uit zijn patroon van denken en komt er ruimte voor nieuwe inzichten. De volgorde context-meetlat-eigenaarschap kan wisselen al naar gelang de situatie. Een coachee die erg aan het analyseren is en aan het piekeren, leer je breder om zich heen te kijken. Iemand die de schuld buiten zichzelf zoekt, leer je te evalueren en reflecteren op zijn eigen bijdrage.

### Oefeningen

We nodigen je uit om bij drie casussen KSF's-vragen te formuleren en nemen je aan de hand bij de vervolgstappen.

#### ***Ik heb een burn-out gehad en ben bang dat ik terugval***

Kijkend naar de context vraag je je af: weten je collega's en leidinggevende dit? Vervolgens neem je de meetlat, eigenaarschap, ijsberg en het hier-en-nu in ogenschouw.

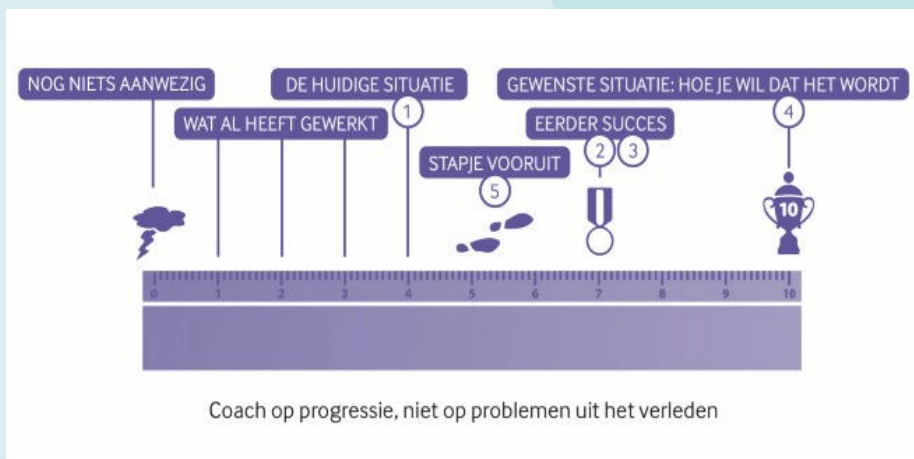
Wat zal er gebeuren als je direct de ijsberg in schiet? Helpt dat de eigenwaarde van de coachee te vergroten? Of versterk je juist het idee van falen? Het volgende model biedt ruimte voor ontwikkeling en versterking van eigen kracht.

Om het model context-meetlat-eigenaarschap helder te krijgen kun je de *walking scale* inzetten (Figuur 2). De walking scale van progressiegericht coachen bestaat uit schaalvragen (Visser, 2013). Deze

wetenschappelijk bewezen theorie gaat uit van mogelijkheden en potentieel dat je in huis hebt om toekomstige zaken aan te pakken.

De walking scale werkt verhelderend door te lopen op een lijn van elf A4tjes in de schaal van 0 tot en met 10 (Lingsma, 2018), waarbij de schaalvragen zijn:

1. Als dit is wat je bezighoudt, en je kijkt naar de huidige situatie, op een schaal van 0–10: waar sta je dan op de lijn? Wat heb je dan bereikt, wat heeft gewerkt?
2. Heb je voorheen – dat kan zijn in een andere organisatie of andere afdeling of met ander werk – wel eens meer dan dit getal bereikt, en hoger? Ga dan daar staan, welk getal en vertel: wat was daarin jouw bijdrage? Dit is dus potentieel van je wat je op dit moment in de huidige situatie niet benut.
3. De 10 is de gewenste situatie, ga maar daar staan en hoe ziet dat eruit? Wat doe jij?



Figuur 2. Walking scale

4. Mooi, ga nu terug naar je eerste plek en wetende wat je potentieel is en wat je 10 inhoudt: wat is dan je eerste betekenisvolle stap die je gaat maken en op welk cijfer kom je dan?
5. Maak die stap... en: klopt dat?

***Ik heb last van mijn collega's die hun werk bij mij dumpen***

Kijkend naar de context vraag je je af: Zien zij dat ook zo? Wat wordt gezien je functie van je verwacht? Vervolgens neem je de meetlat, eigenaarschap, ijsberg en het hier-en-nu in ogenschouw.

Hierbij past het ijsbergmodel (Figuur 3) om het eigen functioneren onder de loep te nemen en de huidige situatie en gewenste situatie te vergelijken. Na helderheid over de driehoek context-meetlat-eigenaarschap kan de ijsberg als een soort 'invuloefening' worden ingezet.

Met behulp van de meetlat is helder wat de gewenste situatie is, en wat de huidige – ongewenste – situatie is. Op basis hiervan kunnen de huidige en gewenste ijsberg samen met de coachee ingevuld worden:

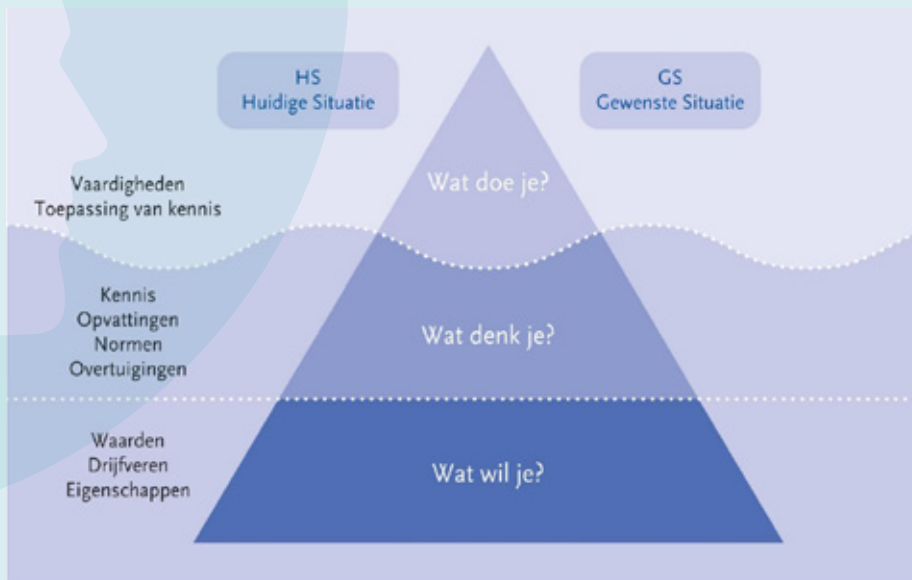
*Wat doe je?* Wat doe je nu en wat is gewenst?

Wat is kenmerkende interactie met collega's, leidinggevende, klanten?

*Wat denk je?* Welke opvattingen en gedachten horen hierbij? Welke opvattingen belemmeren of ondersteunen?

*Wat wil je?* Past dit bij je, wil je het zo? Door welke eigenschappen worden bepaalde opvattingen getriggerd? Zijn voor het behalen van de gewenste situatie andere drijfveren gewenst?

Door het model zelf in te vullen ervaart de coachee eigenaarschap. Door daarbij een flip-over te gebruiken kan de coachee met afstand kijken en zonder oordeel zijn eigen gedachten 'zien'. Bovendien kan hij de flap meenemen.



Figuur 3. De ijsberg

**Afwachtende coachee geeft coach indruk aan dood paard te trekken**

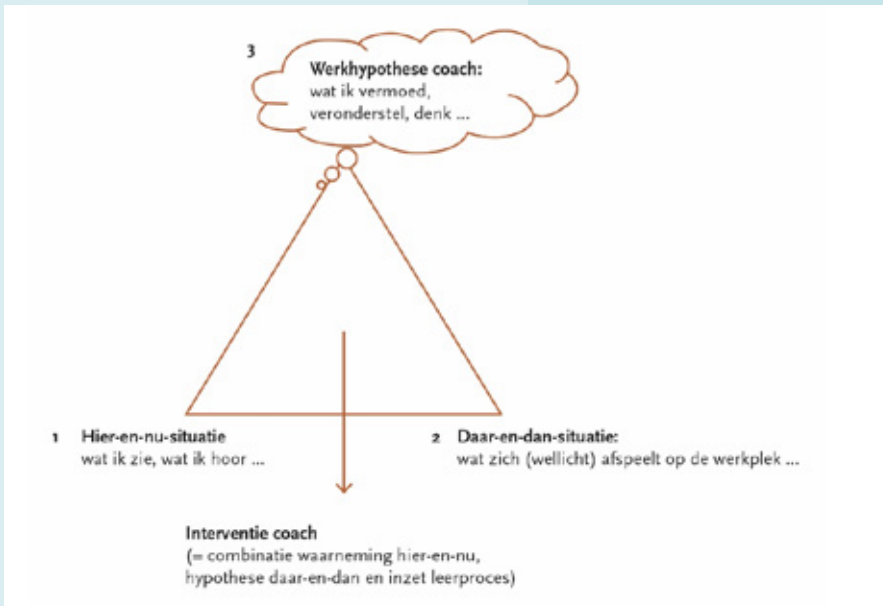
De gouden driehoek is bij uitstek geschikt om het hier-en-nu bespreekbaar te maken. De kenmerkende patronen in de interactie in het hier-en-nu laten zien hoe de huidige – ongewenste – situatie in stand wordt gehouden. Inzicht hierin is goud waard. De gouden driehoek (Lingsma, 1998, 2021) geeft de coach houvast om dat inzicht te helpen geven.

Dit model maakt patronen in het gedrag en interactie van coachee inzichtelijk en helpt het gedrag, interactie en opvattingen uit uitspraken van de coachee te relateren aan werkgedrag en -houding. Vervolgens bouw je een werkhypothese op: als deze coachee dit gedrag laat zien, dan wordt het begrijpelijk hoe de huidige situatie door de coachee in stand wordt gehouden. Niet om de coachee de schuld te geven; wel om duidelijk te maken wat zijn bijdrage kan

zijn in een ongewenste situatie. Dan kun je interveniëren, bijvoorbeeld: “Even pas op de plaats, weet je wat me opvalt...? Is dat herkenbaar voor je? Zou het kunnen dat je met dit gedrag de ander beïnvloedt? Welk effect kan dit teweegbrengen? Welk gedrag zou je meer helpen om je doel te bereiken? Wat zou dan een eerste betekenisvolle stap kunnen zijn?” De coachee kan dan kiezen voor ander gedrag of andere, bijvoorbeeld het patroon bijstellen van klagen en kritiek uiten. Daardoor zullen anderen in de context ook anders reageren (interactiewet van Watzlawick, 1967).

**Tot slot**

De vijf KSF's bieden een kader voor gerichte interventies in een proces van zelfsturend leren. Het werken met de vijf kritieke succesfactoren biedt zo robuuste handvatten voor professioneel coachen in de werkcontext. En als we naar de ontwikkelingen in organisaties kijken



Figuur 4. De gouden driehoek

wordt het alleen maar belangrijker om coachen in te zetten voor het begeleiden van processen van zelfsturend leren. Want coaching wordt gelukkig steeds serieuzer genomen als instrument voor het versterken en ontwikkelen van leerprocessen in organisaties. Coaches richten zich niet enkel op het welbevinden van en inzichten bij de coachee, maar leggen juist de focus op de interactie tussen context en coachee. ♦

### Referenties

- Boers, A., & Lingsma, M. (2018). *De 10 principes van agile-lean teamcoaching*. Amsterdam: Boom.
- Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk*. Amsterdam: Boom.
- Doorn, G.J. van, & Lingsma, M.M. (2017). *De vijf kritieke succesfactoren voor coaching: Kennis en kunde voor de competente coach*. Amsterdam: Boom.
- Gallwey, T. (1974). *The Inner Game of Tennis*. New York: Random House.
- Lingsma, M.M. (2018, herz. dr. 1999). *Aan de slag met teamcoaching*. Amsterdam: Boom.
- McClelland, D.C. (1964). *The roots of consciousness*. London: Van Nostrand.
- Spencer & Spencer in H4.1.1.2 (1), Doorn, G.J. van. & Lingsma, M.M. (2017). *De vijf kritieke succesfactoren voor coaching*. Amsterdam: Boom.
- Visser, C. (2013). *Progressiegericht werken*. Driebergen: Just In Time.
- Watzlawick, P. e.a. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York: Norton.



Foto: Juri Hiensch

**Drs. Marijke Lingsma** is oprichter van Coachboulevard, systeemdenker voor interactiepatronen in organisaties, bruggenbouwer tussen theorie en praktijk en (team)coach. Heeft diverse boeken geschreven over coaching en won in 2020 de Quality Award NOBCO voor de bijzondere bijdrage aan de kwaliteitsverbetering van coaching als professie.



Foto: Juri Hiensch

**Drs. Aty Boers** MIM is directeur van Coachboulevard, organisatiedeskundige en coach. Ze is gespecialiseerd in team- en organisatieleren in relatie tot presteren en organiseren, en publiceerde diverse boeken over coaching, teams, leiderschap, organisatieverandering en procesverbetering. [www.coachboulevard.nl](http://www.coachboulevard.nl)