

Coachend Leiderschap

Studiehandleiding 2016-2017
Opleiding Bedrijfskunde MER (BKM)
Deeltijd

Auteur(s)	Frits Dekker
Opleidingsmanager	Hans Piket
EC	30
Code	T7CL
Studiejaar	2016-2017
Email	deeltijd.economie@hva.nl
Intranet	http://intra.dem.hva.nl en studynet.dem.hva.nl
Dit semester duurt 2x een blok van 10 weken.	

Inhoudsopgave

1.	Adequaat handelen in de beroepspraktijk	4
2.	Inleiding	5
3.	Doelstelling	5
4.	Competenties	7
5.	Programma	8
5.1	De werkwijze	8
5.2	Overzicht van de thema's per week	9
5.3	Het programma per week	10
5.4	Literatuur	27
6.	Toetsing, beoordeling en feedback.....	29
6.1	Overzicht van de toetsmomenten.....	29
6.2	Producten	29
6.3	Beoordeling	31
7.	Bijlagen	32
7.1	Product 1	32
7.2	Product 2	33
7.3	Product 3A	34
7.4	Product 3B	36
7.5	Product 4	38
7.6	Procedure, demonstratie, coachgesprekken.....	39



1. Adequaat handelen in de beroepspraktijk

Aan het eind van de HBO opleiding wordt van je verwacht dat je in staat bent om veel voorkomende taken en probleemsituaties in de beroepspraktijk adequaat aan te pakken en op te lossen. Voor de opleiding zijn deze kerntaken, die kenmerkend zijn voor het beroep waarvoor wordt opgeleid, in kaart gebracht.

De beroepspraktijk is echter divers en bovendien aan verandering onderhevig. Een inventarisatie van kerntaken (ook wel beroepstaken genoemd) betreft daarom altijd een selectie: het gaat om taken die exemplarisch zijn voor het werkveld.

Tijdens de opleiding voer je deze taken uit; je toont daarbij aan dat je in de praktijk adequaat kunt handelen. Daarbij is het echter ook van belang dat aandacht besteed wordt aan transfer: dat je weet hoe te handelen in situaties die niet direct in de opleiding aan bod zijn gekomen of die niet volledig identiek zijn aan de praktijksituaties in de opleiding. Dit wordt bereikt door bij de uitvoering van beroepstaken steeds de nadruk te leggen op het ontwikkelen en beoordelen van een (relatief beperkt) aantal vermogens die ten grondslag liggen aan het uitvoeren van uiteenlopende taken in de beroepspraktijk en die bepalend zijn voor de kwaliteit ervan. Deze vermogens worden competenties genoemd.

Competenties zijn uitgewerkt in indicatoren die aangeven wat onder de betreffende competentie verstaan wordt. De competenties **vakkundigheid, communiceren en resultaatgerichtheid** staan centraal in een semester.

Een semester biedt een leersituatie waarin je deze competenties kunt ontwikkelen. Je krijgt van de docent en van medestudenten feedback op de ontwikkeling van deze competenties en je wordt bij een aantal semesters in een assessment getoetst op het resultaat van je competentie ontwikkeling. Aan het eind van de opleiding werk je een afstudeeropdracht uit en je toont hiermee aan, deze drie competenties op HBO niveau te hebben ontwikkeld.

Je kunt in een semester ook werken aan andere competenties zoals innovatief vermogen en samenwerken; je moet hier dan echter zelf sturing aan geven en er feedback over vragen (vooral aan medestudenten).

De competenties **innovatief vermogen, ondernemend gedrag, besluitvaardigheid, samenwerken, klantgerichtheid en ontwikkelingsgericht vermogen** ontwikkel je vooral in je werksituatie. Je wordt hierbij begeleid door een coach van de opleiding en je stelt een portfolio met best practices samen. Aan het eind van de opleiding wordt je ontwikkeling van deze competenties in een portfolio assessment getoetst.



2. Inleiding

In dit programma ontwikkel je de coachende rol van de leidinggevende, je ontwikkelt een visie op coachend leiderschap en hoe je het leren en ontwikkelen van medewerkers op de werkplek kan bevorderen. De focus tijdens dit semester ligt dus niet alleen op het coachen zelf, maar ook op de context waarin dit gebeurt. Het maakt nogal uit of je als leidinggevende een medewerker of team coacht of dat je dit doet vanuit de rol van professionele coach. De leidinggevende heeft ook de mogelijkheid om de context te beïnvloeden: het leerklimaat op het werk, het beleid, de voorwaarden etc.

Er wordt aandacht besteed aan relevante theorie en concepten inzake individuele coaching en teamcoaching, leiderschapsrollen, leren en ontwikkelen op de werkplek, lerende organisatie, conflicthantering, intervisie en collegiale consultatie, de leidinggevende als opdrachtgever voor een externe coach of trainer. Daarnaast is er veel gelegenheid om te oefenen, 'good practice' uit te wisselen en concrete praktijksituaties te onderzoeken.

Tijdens het programma werk je aan vier producten:

1. Een persoonlijke sterke zwakte analyse in de rol van coachende leidinggevende.
2. Analyse van het leerklimaat van de eigen organisatie- eenheid en uitwerking van een advies ter verbetering van het leerklimaat.
3. Het ontwerp, uitvoering en evaluatie van twee coachtrajecten: een individueel coachtraject een team coachtraject.
4. Demonstratie van een coach gesprek.

Product 1 en 2 worden getoetst aan het eind van blok 1, de producten 3 en 4 aan het eind van blok 2.

In het eerste blok van het semester oefen je de basisvaardigheden van het coachen, je maakt kennis met een aantal specifieke coachbenaderingen. Je houdt hierbij in het oog dat je als leidinggevende ook andere rollen hebt; je bent je bewust van de mogelijkheden én begrenzings van de coachrol van de leidinggevende.

In de tweede helft van het eerste blok start je met de coaching van een medewerker en het team. Voordat je daadwerkelijk met coaching begint is het verstandig als je een duidelijk beeld hebt van jouw kwaliteiten als coachend leidinggevende; jouw functioneren in alle leidinggevende rollen zijn daarbij ook aan de orde. Je maakt hiervoor gebruik van 360 graden feedback.

Daarnaast verdiep je je in het fenomeen 'leren', met name praktijkleren. Je onderzoekt je eigen leerstijl en leerbevorderende en belemmerende factoren op de werkplek. Je formuleert adviezen ter verbetering van het leerklimaat, waarvan je er een uitwerkt. Deze adviezen zijn gebaseerd op de analyse van het leerklimaat, jouw visie op coachend leiderschap en gerelateerd aan de ideale leerwerkplaats. Tijdens het semester wordt er heel veel geoefend aan de hand van praktijksituaties, en heb je ook de mogelijkheid om elkaar te consulteren.

Het tweede blok staat in het teken van teamcoaching en coaching bij conflicten. Omgaan met stagnaties, leerblokkades en weerstand komt aan de orde. Aan het eind wordt aandacht besteed aan de leidinggevende als opdrachtgever voor een externe coach. In de afronding kijk je terug op je leerproces en de ontwikkeling op de werkplek aan de hand van je producten.



3. Doelstelling

Je voert tijdens dit semester de onderstaande beroepshandelingen uit:

1. Ontwerpen, uitvoeren en evalueren van een coachtraject voor een individuele medewerker. Concreet betekent dit:
 - een medewerker ondersteunen bij het opstellen van een ontwikkelplan,
 - coachgesprekken voeren, daarbij gebruik makend van de basisvaardigheden en uitgangspunten van coaching,
 - ontwikkelingsgerichte feedback geven,
 - een medewerker met eigen gedragspatronen confronteren,
 - stagnaties in een coachtraject en gesprek adequaat aanpakken,
 - een coach gesprek en traject kunnen evalueren aan de hand van de gestelde doelen, beoogde en bereikte resultaten.
2. Ontwerpen, uitvoeren en evalueren van een coachtraject voor een team. Concreet betekent dit:
 - met het team vaststellen welke resultaten beoogd worden en welke teamcompetenties vereist worden,
 - het team helpen bewust te worden van communicatiepatronen en patronen in de wijze van omgaan met problemen (oplossen of in stand houden),
 - teamleden feedback geven op hun rol in het geheel van het team,
- het team helpen nieuwe mogelijkheden aan te boren en versterkende feedbackpatronen te ontwikkelen.
- medewerkers ondersteunen bij het adequaat aanpakken en leren van conflictsituaties.
- Je gaat hierbij uit van een helder inzicht in de eigen verantwoordelijkheid van team en die van de coachende leidinggevende, hebt inzicht in de ontwikkelfase van het team, maakt gebruik van systeemdenken en van waarnemingen in de 'hier-en-nu' situaties binnen het team.
3. Een visie verwoorden op coachend leiderschap; deze visie kun je relateren aan het profiel van de 'ideale' coachende leidinggevende. Je kunt aangeven onder welke voorwaarden de rol van coach geëigend is en wanneer de andere rollen van een leidinggevende adequater zijn.
4. Een analyse maken van de leercondities, leerklimaat en mogelijkheden binnen de organisatie-eenheid waar je leiding aan geeft of werkzaam bent. Deze analyse is gerelateerd aan een visie op coachend leiderschap, (praktijk)leren en ontwikkeling van de medewerkers én aan de doelstellingen van de organisatie-eenheid. Je kunt die analyse af sluiten met een advies om het leerklimaat te verbeteren.
5. Functioneren als opdrachtgever voor externe coaches en aanbieders van bijscholingstrajecten.



4. Competenties

Vakkundigheid

De student signaleert en analyseert beroepsvraagstukken die te maken hebben met het leren, ontwikkelen, verantwoordelijkheid nemen, zelfsturing en resultaatgerichtheid van medewerkers, team en zichzelf. De student maakt daarbij gebruik van actuele en relevante concepten, theorie en instrumenten. Hij gebruikt deze om eigen ervaringen en die van medestudenten te onderzoeken en op basis daarvan de eigen beroepspraktijk van coachend leiderschap te verbeteren.

Communiceren

Communicatieve vaardigheden vormen de basis voor de leidinggevende; deze gelden des te meer voor het coachend leidinggeven. In de houding van (coachend) leidinggevende komt naar voren dat hij uitgaat van gelijkwaardigheid, aandacht voor en aanvaarding van de ander en zichzelf, zelfverantwoordelijkheid van de ander en zichzelf, en leer-
vermogen¹. De student ondersteunt, stimuleert de medewerkers bij hun ontwikkeling en daagt hen uit verantwoordelijkheid te nemen voor hun ontwikkeling en hun bijdrage in de realisatie van de organisatiedoelstellingen. In de rol van coach zijn de medewerkers de klanten voor de student in zijn rol van de leidinggevende i.o. Daarmee stimuleert hij ook de klantgerichte houding bij de medewerkers.

Resultaatgerichtheid

O.a. door middel van coachend leiderschap wordt de medewerker de ruimte, stimulans en ondersteuning geboden om op zijn eigen wijze en op basis van zelfverantwoordelijkheid bij te dragen aan de realisering van de organisatiedoelen. De student formuleert daartoe duidelijke kaders voor de medewerker en geeft aan wat de beoogde resultaten dienen te zijn. De student werkt op deze wijze ook aan de resultaatgerichtheid.

Ontwikkelingsgericht vermogen

Deze competentie is bij uitstek aan de orde. In dit onderdeel van de opleiding staat leren en ontwikkeling van jezelf en medewerkers centraal. De student maakt daarbij actief gebruik van relevante concepten, eigen en andermans ervaringen.



¹ Ontleend aan VanDamme, handboek coachend leiderschap, beweging van binnenuit. H 10

5. Programma

Hieronder volgt een inleiding over de werkwijze, daarna een overzicht van de thema's per week, vervolgens de uitwerking per week en als laatste de literatuurlijst.

5.1 De werkwijze

Het programma bestaat uit twee blokken van 10 weken.

Per week worden in het eerste dagdeel de relevante theorieën en belangrijkste concepten behandeld. Vanaf de tweede week heb je naast de docent een actief aandeel hierin; iedere week krijgt / krijgen een of twee studenten de taak om een selectie van de theorie te bewerken voor zichzelf en de groep, bijv. door middel van voorbeelden, oefeningen, kritische noten, een aantrekkelijke samenvatting, simulatie.

In het tweede dagdeel krijg je de gelegenheid je visie te ontwikkelen met behulp van de aangeboden theorie en eigen en andermans ervaring, oefen je in kleine groepen met de coachrol en werk je aan de voortgang van de producten. Aan het eind van de dag komt de hele groep weer bij elkaar om de belangrijkste inzichten van die week en voornemens voor de komende week/ weken uit te wisselen.

De producten, waarop je beoordeeld wordt, worden in het eerste blok toegelicht. De producten 1 en 2 lever je aan het eind van blok 1 in, de twee andere producten aan het eind van blok 2. Tip!

Noteer bij het bestuderen van literatuur, het oefenen en het werken aan de opdrachten voor jezelf wat je kunt gebruiken voor de verschillende producten.

Tijdens het semester wordt veel in subgroepen gewerkt. In deze groepen kun je niet alleen je coachrol oefenen, maar ervaar je ook wat het is om gecoacht te worden, doe je ervaring op met intervisiemethoden en methoden voor collegiale consultatie. In de reader is een bijlage opgenomen met informatie over wat intervisie, collegiale consultatie, en leernetwerken zijn.

Vanaf de vijfde week ga je daadwerkelijk aan de slag met het coachen van een medewerker. Je hebt dan voldoende startbagage en inzicht in eigen kwaliteiten en valkuilen wat betreft je coachrol.

Het is – mede om je producten goed te kunnen maken – handig om een leerlogboek bij te houden waarin je je eigen ontwikkeling en stagnaties verwoordt, en waarin je reflecteert op de bijeenkomsten; je maakt daarbij gebruik van de relevante theorie en modellen. Dit logboek kun je dan gebruiken om aan het eind van het semester jouw resultaten in kaart te brengen, voor je portfolio en voor de afronding van het programma. Aan het einde van het tweede blok evalueren de leergroepen hun onderlinge samenwerking. Je krijgt dan persoonlijke feedback van je klasgenoten.

5.2 Overzicht van de thema's per week

Week	Thema's
1	Introductie van het programma, Kennismaking, verwachtingen en afspraken, rollen van een leidinggevende, Onderscheid coachrol van leidinggevende en de rol van professionele coach, Introductie op coachen: basiskenmerken. Coachvragen.
2	Visieontwikkeling m.b.t. coachend leiderschap, Indicaties en contra indicaties om de rol van coach in te zetten, Inventarisatie van belangrijke coachvaardigheden + oefenen, Voorbereiding 360 graden feedback, het ontwerpen van een beoordelingsformulier.
3	Leren en ontwikkelen op de werkvloer, Leerstijlen, Leercompetenties. Start van analyse leermogelijkheden van de werkeenheden, Uitgangspunten "appreciative inquiry", oefenen daarmee.
4	Vervolg 2: leren en ontwikkelen op de werkvloer, Voorbereiding van de individueel coachtrajecten, Samenstelling kleine leer- / intervisiegroepen + maken van samenwerkingscontract.
5	Uitgangspunten 'oplossingsgericht coachen' + oefenen daarmee, Vervolg 3: leren en ontwikkelen op de werkvloer, Keuze van medewerkers voor het individuele coachtraject + argumentatie, Contractering in een coachtraject.
6	Inleveren product 1. Vervolg 2: visieontwikkeling m.b.t. coachend leiderschap, Oefenen van coachvaardigheden a.d.v. coachcontracten. Bespreken praktijksituaties met het oog op persoonlijke leerdoelen.
7	Inleveren product 2. Stagnaties in een coachtraject, leerblokkades, weerstand, Uitgangspunten 'paradoxe coaching' + oefenen van effectieve interventies, onderzoek interne processen in lastige coach situaties.
8	Voorbereiding op teamcoaching, belangrijkste uitgangspunten en vaardigheden, Inventarisatie van de verschillende rollen t.a.v. teams. Meetlat voor teamcoaching: vereiste competenties van een team. Oefenen van teamcoach vaardigheden: waarnemen van interactiepatronen.
9	XX
10	Presentatie Adviezen uit product 2. Fasen in teamontwikkeling, Feedback op beoordeelde producten, Tussenevaluatie op het programma.
11	SWOT analyse van het team, Teamontwikkelingsplan, Eigen competenties m.b.t. teamcoaching. Oefenen van de start teamcoaching.
12	Systeembenadering, Fasen van een team onder de loep: wat heeft een M1 groep nodig. Tussenevaluatie leergroep.
13	De M2 groep. Conflict coaching. Diagnose van conflicten, betekenisgeving aan conflicten.
14	Een M3 team. Onderzoek eigen conflictstijl. Afronding van de individuele coachtrajecten.
15	Fasen in een conflict, Adequate interventies bij conflicten, afbakening van de coachrol bij interventies. Oefenen van coachen bij conflicten. Afronding teamtraject.
16	Inleveren product 3. Oefenen van coachen bij conflicten. De leidinggevende in de rol van opdrachtgever voor een externe coach.
17	Inleveren product 4. Oogsten + Transfer. Terug naar product 1: eigen competenties, uitwisseling van bereikte resultaten. Samenstellen van groepen voor de demonstratie coachgesprekken.
18	Oogsten: terug naar product 2: Ontwikkeling in het leerklimaat op de werkplek, uitwisseling goede praktijken. Demonstraties coach gesprekken. Afronding en eindevaluatie van de leergroepen.
19	XX
20	Vervolg: demonstraties coach gesprekken, Feedback op beoordeelde producten. Eindevaluatie van het programma.



5.3 Het programma per week

Week 1

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Kennismaking en uitwisseling van verwachtingen
- Het programma en de werkwijze
- Verschillende rollen als leidinggevende en de rol als coach of professionele coach

Laatste twee onderdelen eerst aan de hand van eigen ervaringen en daarna gerelateerd aan theoretische concepten en modellen.

Vorbereiding

Lezen: H 2 en 3 en deel 2 uit: Vandamme: Handboek coachend leiderschap.

Opdrachten

Persoonlijke verwachtingen t.a.v. het semester opstellen. Inventarisatie van ervaren rollen t.a.v. leidinggeven;

Week 1

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Thema: Wat is coachen:
Plenair onderzoeken van een ervaringen met coaching al dan niet in de rol van coach. We gaan in op de basiskenmerken van coaching.
- Oefenen van gesprekstechnieken: open vragen stellen. In subgroepen formuleren van persoonlijke coachvragen op basis van reële werksituaties.
- Afspraken over wie wanneer een bijdrage heeft aan de les (zie werkvorm).
- Evaluatie

Vorbereiding

Lezen: Inleiding en H. 1 Koss, e.a.

Opdracht

Inventarisatie van een succesvolle en een niet succesvolle ervaring met coaching (in de rol van coach of coachee). Uit de gelezen literatuur de basiskenmerken van coaching opsporen.

Week 2

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Thema: Visie ontwikkeling m.b.t. coachend leiderschap.
- Uitwisseling van persoonlijke visies, aan de hand van een centrale vraag:
- ‘Wat zijn voor jou de belangrijkste waarden m.b.t. coachend leiderschap?’ Elementen van visies concretiseren: waar zie je dat aan? Relatie leggen met de organisatiedoelen: wat levert het op voor jouw eenheid?
- Vervolg op week 1: Verschillende rollen van de leidinggevende; plenair voorbeelden inventariseren. Wat zijn indicaties en contra indicaties om de coachrol in te zetten?
- Oefenen van het inzetten van de coachrol in subgroepen. In de nabespreking inventariseren wat de belangrijkste elementen zijn van een coachende attitude. Deze vergelijken met wat uit de literatuur naar voren komt.
- Plenair uitwisselen van de uitgangspunten en de spanningsbronnen met andere leidinggevende rollen.

NB. Deze thema's leveren items op die te gebruiken zijn voor het ontwerpen van een beoordelingsformulier voor de 360 graden feedback.

Vorbereitung

Lezen: Deel 3 uit: Vandamme: Handboek coachend leiderschap. H. 2 en 4 uit: Stoker: Leidinggeven aan zelfsturende teams (reader).

Opdrachten

Aan de hand van eigen ervaringen en de literatuur formuleren van vijf belangrijke waarden, waarop jouw visie op coachend leiderschap is gebaseerd. En oefenen met het stellen van open vragen & de kwitantie (1. Stilte, 2. Honoreren.

Week 2

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Plenair, toelichten van product 1: ‘Een persoonlijke sterke zwakte analyse in de rol van coachende leidinggevende’. Het profiel van de ‘ideale’ coachende leidinggevende is het referentiekader voor deze sterke zwakte analyse.
- In kleine groepen, werken aan de ontwikkeling van een beoordelingsformulier m.b.v. checklisten en formulieren uit de literatuur + aanvullingen en correcties vanuit eigen visie, ervaringen en afdelingsdoelen.
- Plenair inventariseren welke voorbereiding nodig is om de 360 graden feedback adequaat uit te voeren.

Vorbereitung

Opdrachten

Keuze van een adequate checklist voor de competenties van de coachende leidinggevende, dat het ‘ideale’ profiel van een coach weergeeft. Te gebruiken voor het ontwikkelen van een formulier t.b.v. de 360 feedback.



Week 3

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1:

leercompetenties en leerstijlen

- Plenair: leren en ontwikkelen op de werkvloer. B.v. gezamenlijk maken van een mindmap. Inventarisatie van leerstijlen. Uitwisseling van de belangrijkste leerervaringen op de werkvloer. Van een aantal ervaringen wordt onderzocht wat de kritische factoren zijn. (NB. Deze factoren en de mindmap zijn bruikbaar bij de ontwikkeling van product 2.) Onderzocht wordt welke rol de leerstijl heeft gespeeld bij deze ervaring.
- 'Ontwikkeling van leercompetenties'. In kleine groepjes concretiseren van de leercompetenties aan de hand van persoonlijke voorbeelden. NB. Dit onderdeel kan input zijn voor product 1.

Vorbereiding

Lezen: Deel 3 uit: Haan de, Erik en Yvonne Burger: Leren met collega's, praktijkboek intercollegiale consultatie (reader). H 2 uit: Weggeman: Kennismanagement: de praktijk (reader). Simons, dr. P.R.J.: Ontwikkeling van leercompetenties. In 'opleiding en ontwikkeling', nr. 6-1997 (reader).

Opdrachten

Wat is jouw belangrijkste leerervaring op het werk? Leerstijlentest (Kolb) in bijlage D uit: Haan de, e.a.: Leren met collega's, (reader). Test leervermogen, blz. 141 t/m 143 uit: Berkel e.a.: Competentieassessment (reader). Bijlage 1: competentieprofiel van zelfsturing. Uit: Vandamme: handboek coachend leiderschap.

Week 3

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Toelichting van product 2: Analyse van het leer-klimaat van de eigen organisatie-eenheid.
- Plenair: de uitgangspunten van 'appreciative inquiry' benadering.
- Coachgesprekken oefenen in groepjes van drie personen. Zie voor werkwijze week 1, dagdeel 2. Een persoon neemt de rol van coach op, de ander is coachee en de derde observeert. Als er tijd is kan er van rol gewisseld worden.
De coachee heeft een casus uit de praktijk. Het kan een coachvraag zijn van hemzelf of van een medewerker of collega. In het laatste geval verplaatst hij zich in deze persoon. In het coachgesprek worden de uitgangspunten van de 'appreciative inquiry' gebruikt.

Plenair:

- uitwisseling van de ervaringen met de benadering van de appreciative inquiry,
- van een aantal coachvragen bespreken of de vraag geschikt is voor een coachende leidinggevende,
- en andere belangrijkste inzichten en voor-nemens.

Vorbereiding

Lezen:

http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/pdf_BROCHURE_68.pdf: artikel over appreciative inquiry.

Opdracht

Voorbeelden van mogelijke coachvragen van jezelf of medewerkers uit de praktijk formuleren om te oefenen in de groep.

Week 4

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Vervolg van het thema: leren en ontwikkeling op de werkplek. *Plenair: inventarisatie van relevante factoren die het leren op de werkplek beïnvloeden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van ieders voorbereiding en de literatuur.*
- In kleine groepen uitwerken van een aantal factoren. Onderzoeken op welke gebieden de eigen organisatie-eenheid een 'aanlerende', 'belerende', 'aflerende' of 'lerende' organisatie is.
- Plenair: van ieder soort organisatie model (aanlerend etc.) wordt uit de kleine groep een sprekend voorbeeld gepresenteerd.

Vorbereiding

Lezen:

- H 6, 7, 8 en 9 uit: Swierings e.a.: Op weg naar een lerende organisatie (reader).
- H. 14.3 uit: Dankers-van der Spek, M.: Communicatie en teamwork in de lerende organisatie (reader).

Opdracht

Inventariseren van factoren/ aspecten van de organisatie eenheid, die individueel en collectief leren beïnvloeden. Factoren die te maken hebben met de werkomstandigheden, cultuur, stijl van samenwerking, competentieniveau van het team, hulpmiddelen en instrumenten, budgettaire ruimte, organisatiebeleid, stijl van leidinggeven, etc. Je maakt daarbij gebruik maken van de literatuur en eigen inzichten en ervaringen.

Week 4

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Toelichting van product 3A: ontwerpen, uitvoeren en evalueren van een individueel coachtraject.
- Samenstelling van vaste leer- / intervisiegroepen (4 á 5 personen). *In de groepen opmaken van samenwerkingscontract. Uitwisselen van persoonlijke kwaliteiten, valkuilen, gebruiksaanwijzingen en leerthema's.*
- Plenair: Uitwisseling belangrijkste ervaringen en voornemens.

Vorbereiding

Opdracht

Bedenk wat voor jou belangrijk is om zo goed mogelijk gebruik te kunnen maken van de leergroep. Wat zijn voor jou belangrijke condities, spelregels, etc.

Week 5

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Plenair toelichten van het model 'oplossingsgericht coachen'.
- In kleine groepen: dromen over de ideale leer/werkplek. *Plenair: uitwisseling van goede voorbeelden en van creatieve stapjes richting ideale situatie.*

NB. de ingrediënten van een 'ideale' leerwerkplaats vormen het referentiekader voor product 2.

Vorbereiding

Lezen: Bart Buist: 'De acht-stappendans' van oplossingsgericht coachen', in Forum nr. 1 2005 (reader).

Opdrachten

1e. Formuleer 4 factoren die van jouw de organisatie-eenheid het leren van medewerkers en het team bevorderen. Maak daarbij gebruik van de factoren die in week 4 geïnventariseerd zijn. Orden deze aspecten naar de mate van invloed op het leerklimaat. Bereid je voor op een presentatie in de groep.

Formuleer de factor die jouw leren belemmert (en misschien ook het leren van de andere medewerkers). Bedenk hoe het nog erger kan. Gebruik een of meerdere stappen van oplossingsgericht gericht coachen om op het spoor te komen van een positieve benadering van deze factor.

Week 5

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Plenair: thema: verschillende benaderingen bij het coachen. *Nb. In deze week is er vooral aandacht voor oplossingsgericht coachen. In de volgende weken kan de leergroep experimenteren met andere aanpakken).*
- Plenair: thema: zin en onzin van contractering, eisen aan de contractering.
- In de leergroepen:
 - uitwisselen van ieders kwaliteiten en valkuilen m.b.t. de coachrol,
 - bespreken van de selectie van de medewerkers,
 - hoe ieder persoonlijk dat coachtraject ingaat, welke eigen kwaliteiten en valkuilen vooral bij deze medewerker een rol kunnen spelen en
 - wat vlg. jullie aan de orde moet komen in het contract met de medewerker.
- Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens.

Vorbereiding

Lezen: H.4 en Deel II uit: Haan de, e.a.: Coachen met collega's (reader).

Opdrachten

Testen van je coachvaardigheden. Bijv. met behulp van: Blz. 31 t/m 34 uit: Wijchers ea.: Management testboek (reader). Bijlage A uit: Haan de, e.a.: Coachen met collega's (reader). Met het inzicht in je eigen coachcompetenties kun je aan de slag met het coachen van een medewerker. Keuze van een medewerker voor product 3A: het individuele coachingstraject. Beargumenteer waarom je deze medewerker gekozen hebt. Lezen: H.10 De Galan: Trainingen ontwerpen.

Week 6

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

Thema: Een levende visie op coachend leiderschap en de doelstellingen en missie van de werkeenheden. Plenair uitwisselingen. *Plenair of in twee groepen wordt een coach gesprek geoefend.*

Vorbereiding

Opdrachten

Inleveren van product 1: Een persoonlijke sterke zwakte analyse in de rol van coachende leidinggevende. Je formuleert op één A4 jouw persoonlijke visie op coachend leiderschap, je hebt daarbij het verband met de missie en doelstellingen van de afdeling gelegd. Het stuk is aantrekkelijk voor medewerkers en collega's en nodigt uit om met de visie aan de slag te gaan.

Je kunt aan de lesgroep duidelijk maken hoe dit stuk leeft op de afdeling, hoe je collega's medewerkers betrokken hebt bij dit product, etc. Je hebt met minstens een van beide medewerkers een coachcontract afgesproken; in dat contract is een duidelijke relatie gelegd tussen wat de medewerker wil bereiken en de missie en doelstellingen van de organisatie. Je neemt een coachcontract mee naar de groep. Je hebt een voorlopige keuze gemaakt voor een aantal coachbenadering(en), die je gaat toepassen in je praktijk of in de oefensituatie in de groep.

Week 6

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Plenair of in twee groepen: vervolg oefenen van een coachgesprek in het begin van een coachtraject.
- In subgroepen: oefenen van coaching gesprekken. Bij het bespreken van een praktijksituatie is het zinnig om onderscheid te maken tussen de rol van inbrenger, de rol van coach(es), de rol van gespreksbegeleider en eventueel de rol van observator.
- In de leergroep nabespreken hoe dit coachgesprek verlopen is. De observator geeft na het coachgesprek feedback geven op de coach(es) en de gespreksbegeleider.
- Aan het eind van de bijeenkomst formuleren jullie aandachtspunten voor de eigen praktijk en voor volgende bijeenkomsten van de leergroep. NB. Het bespreken van een inbreng in de leergroep heeft altijd drie soorten doelen:
 - door de gezamenlijke reflectie leren van
 - deze praktijkervaring,
 - het vaardiger worden in de coachrol,
 - het ontwikkelen van een inspirerend en effectief leerklimaat in de leergroep. In de nabespreking is het zinnig om deze drie doelen aan de orde te laten komen.
- Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens.

Vorbereiding

Opdracht

- Je beschrijft, t.b.v. de leergroep, een praktijksituatie dat te maken heeft met het coachtraject van een medewerker. Je formuleert daarbij een leervraag; waarin je verwoordt wat je wilt onderzoeken of wat je helder wilt krijgen. Je geeft daarbij aan wat de relatie is tussen deze leervraag en jouw meer algemene leerthema's en/of -doelen (zie product 1).

Week 7

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Thema: stagnatie in een coach traject. Plenair: inventarisatie van voorbeelden.
- Oefenen in hele of halve groepen. Onderzoek naar de kritische factoren. Wat kan de stagnatie de betrokkenen leren?
- In kleine groepen uitwisselen van ervaringen met dergelijke stagnaties. Een of twee voorbeelden onderzoeken aan de hand van de volgende vragen: Wat zijn de interne processen van de coach in een dergelijke situatie? Wat draagt ieder (coach én coachee) bij aan het in stand houden van de stagnatie? Welke houding en interventies van de coach zijn effectief? Oefenen van effectieve interventies.

Vorbereiding

Lezen:

- H 11 'Omgaan met moeilijke momenten' uit: Haan de, e.a.: leren met collega's (reader).
- Herlezen: H 9 en 10 uit: Haan de, e.a.: coachen met collega's (reader).

Opdrachten

- Inleveren van product 2: Analyse van de leerwerkplek.
- Inventarisatie van een eigen voorbeeld waarin de coaching stagneert.

Week 7

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Plenair: vervolg inventarisatie van leerblokkades, effectief omgaan met weerstand. Daarbij gebruik maken van de ervaringen in dagdeel 1.
- Leergroepen, bespreken van een inbreng van een van de groepsleden. Wenselijk is om in de leergroep een ervaring met leerblokkades of stagnatie uit te diepen, met name hoe stagnatie bij de coachee, stagnatie of blokkades bij jezelf kan oproepen. Het onderzoek van het interne proces van de coach is dan essentieel. Zie verder; week 6.
- Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens.

Vorbereiding

Opdracht

Zie ook de opdracht voor week 6.

Week 8

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Plenair: introductie van product 3B: teamcoaching.
- Verschillen tussen individuele coaching en teamcoaching.
- Rollen van leidinggevende in relatie met een team. Wanneer is teamcoaching geëigend en wanneer niet.

Oefenen in halve groepen, voorbeelden van specifieke teamsituatie. De oefening is vooral gericht op het waarnemen. De coach geeft terug wat hij waarneemt, voelt en denkt.

Vorbereiding

Lezen: H. 12 en 13 uit: De Galan: Trainingen ontwerpen. Inleiding en H 1 uit: Lingsma: Aan de slag met teamcoaching. Bijlage 5 uit: Vandamme: Handboek coachend leiderschap. H. 2.3 'stappenplan voor teamcoaching' uit: Lingsma e.a.: Werkboek teamcoaching (reader).

Opdrachten

Het ontwikkelen van een meetlat: beschrijf de vereiste competenties van jouw team, m.a.w. waar moet het team aan voldoen, welke eisen worden aan je team gesteld opdat het team op een effectieve manier bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatieeenheid?

Je maakt daarbij o.a. gebruik van je eigen visie, dat je in product 2 geformuleerd hebt.

Week 8

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Plenair: vervolg op de introductie van teamcoaching: de belangrijkste uitgangspunten van teamcoaching op een rij.
- Leergroepen, bespreken van een inbreng van een van de groepsleden. Zinnig is om een inbreng te bespreken die te maken heeft met het leidinggeven aan een team. Waar is de inbrenger tevreden over en waarover niet. Waar liggen mogelijkheden voor teamcoaching in het betreffende team? Wat zijn de interactiepatronen? Welke overtuigingen leven binnen het betreffende team? Welke versterkende en remmende feedbackmechanismen zijn aanwezig binnen het team?
- Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens.

Vorbereiding

Opdrachten

- Beschrijf jouw eigen rol(len) m.b.t. jouw team.
- Beschrijf een teamvergadering/ -overleg en onderzoek deze aan de hand van de volgende vragen:
 1. Wat zijn kenmerkende interactiepatronen (wie praat met wie, wie zwijgt? Hoe wordt er met elkaar gepraat? Etc.)
 2. Welke overtuigingen leven binnen het betreffende team?
 3. Welke versterkende en remmende feedback mechanismen zijn aanwezig binnen het team?
 4. Wat zijn de vereiste competenties van dit team?
 5. Welke competenties dient het team te ontwikkelen?
 6. Welke mogelijkheden voor teamcoaching zie je of moet je creëren?

Week 10

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- In kleine groepen presenteert iedere student presenteert één advies uit product 2. Tegelijkertijd geeft de docent aan iedere student feedback op de producten.
- Plenair: Aan het eind van alle presentaties geeft ieder aan wat hem aangesproken heeft in de presentaties, m.a.w. welke twee zaken kan hij gebruiken bij het verbeteren van het leerklimaat van de eigen organisatie- eenheid.

Vorbereiding

Opdracht

Vorbereiding van de presentatie.

Week 10

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Vervolg teamcoaching.
- Leergroepen: bespreken van een inbreng van een van de groepsleden. Jullie wisselen met elkaar uit in welke fase ieders team zit. Je oefent met elkaar een teamgesprek en gaan na welke interventies bij wat voor soort team horen. Je maakt gebruik van het interventiemodel op blz. 96 uit: aan de slag met teamcoaching. Tegelijkertijd geeft de docent aan iedere student feedback op de producten.
- Plenair: tussenevaluatie. Uitwisseling van tops en tips voor de onderlinge samenwerking, de samenwerking met de docent en t.a.v. de handleiding en reader.

Vorbereiding

Lezen:

- H 2 en 3 uit: Lingsma: Aan de slag met teamcoaching.

Opdrachten

- In kaart brengen van de fase waarin het team verkeert, aan de hand van vier niveaus van interactie (zie H. 3).
- Een oefensituatie meenemen naar de leer-groep.

Week 11

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Plenair: SWOT analyse wat betreft teamcoaching: in kaart brengen van eigen sterktes en zwaktes, en kansen en bedreigingen wat betreft het team (eigenaarschap, commitment met de eigen ontwikkeling en de mogelijkheden). Je maakt daarbij gebruik van de 'meetlat' voor het team. Zie ook week 8.
- Plenair: oefenen met de start van een teamcoach traject. Wat voor afspraken wil je maken met het team.

Vorbereiding

Lezen: H 4 uit: Lingsma: aan de slag met teamcoaching.

Opdrachten

- In kaart brengen van de eigen competenties wat betreft het coachen van een team. Je kunt daarbij gebruik maken van: H 4 uit: Lingsma: aan de slag met teamcoaching.
- H 4.3.2. en 4.3.3 uit: Lingsma e.a.:werkboek teamcoaching (reader). Je hebt een 'meetlat' voor het team ontwikkeld.

Week 11

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- In de leergroep wisselen jullie je leerdoelen uit m.b.t. teamcoaching, je geeft daarbij ook aan wat je vlg. jou moet afleren.
- Jullie oefenen met het starten van een teamcoachingstraject. Je komt met het (gespeelde) team tot een aantal afspraken.
- Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens.

Vorbereiding

Lezen:

- Herlees: H 2.3 Stappenplan voor teamcoaching: uit: Lingsma e.a.:Werkboek teamcoaching (reader).
- Herlees, bijlage 2 , teamscan uit: Stoker: Leidinggeven aan zelfsturende teams (reader).

Opdrachten

- Je hebt je voorbereid op het starten met het teamcoachtraject op jouw werkplek. Je weet waarop je het team wilt coachen.
- Je hebt een inbreng voor de leergroep.

Week 12

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Plenair: Het team als systeem, belangrijkste inzichten en consequenties voor de coachende leidinggevende.
- Plenair: een M1 teams kenmerken en hoe je ze verder helpt (naar M2). Oefenen van coaching van een M1 groep. Nabespreken aan de hand van de volgende vragen:
 - stemt de coach goed af op de groep en de groepsleden?
 - geeft de coach aandacht aan voor- en achtergrond?
 - schakelt hij adequaat tussen wat 'hier en nu' gebeurt en wat 'daar en dan' nodig is?
 - stelt hij neutrale vragen, blijft hij belangeloos?
 - stuurt de coach aan op eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid van het team?
 - houdt hij de pet op van coach (i.p.v. leidinggevende of manager)? (zie ook blz. 90 e.v. uit het werkboek teamcoaching voor nabesprekpunten)

Vorbereiding

Lezen: Joep Choy: organisaties maken mensen, een systeemtheoretische visie op coaching. H. 3 in Dijkstra, (red.): Coachen bij de overheid (reader). Herlezen van H 1 en 3.4.1 uit: Lingsma: aan de slag met teamcoaching. H4 (tot 4.4) 'coachen op groepscompetenties in de ontwikkelingsfasen M1 en M2', uit: Lingsma e.a.:werkboek teamcoaching (reader).

Opdrachten

- Pas de belangrijkste inzichten van de systeemtheorie toe op jouw team en op jou en je team. Deze inzichten gebruik je voor de volgende opdracht.
- Je hebt een teamontwikkelingsplan geschreven; daarin zijn de afspraken met het team vastgelegd, de beoogde resultaten en vereiste competenties, zoveel mogelijk in concrete prestatie-indicatoren.

Week 12

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Plenair: uitwisseling van persoonlijke belevingen in het werken met een M1 groep.

In de leergroep: een tussenevaluatie op basis van kernkwaliteiten. Je gaat voor jezelf na wat je aan de feedback opvalt, wat je herkent, wat je kunt gebruiken bij de uitvoering van de verschillende coachtrajecten. 2e. Jullie bespreken waarover jullie in de leergroep tevreden zijn, wat aandacht behoeft en wat jullie willen veranderen in de samenwerking. Wat is jullie belangrijkste conclusie en wat willen jullie van deze tussen evaluatie delen met de andere leergroepen? Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens.

Vorbereiding

Lezen: H7 uit: Stoker: Leidinggeven aan zelfsturende teams (reader).

Opdrachten

- Ga voor jezelf na hoe je tegenover een M1 groep staat, wat jou in zo'n team triggert, wat je leuk vindt, waar je kwaliteiten en valkuilen liggen.
- Je bereidt je voor op de tussenevaluatie in de leergroep.

Week 13

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Plenair: een M2 team (groep) onder de loep. Voorbeelden en kenmerken van M2 groepen; Wat heeft een M2 groep nodig om een M3 team te worden? Inventarisatie van belangrijkste zaken waar een coach aan moet denken bij het coachen van een M2 team. Deze punten worden gebruikt bij de nabespreking van de oefening.
- Plenair: oefenen van coaching van een M2 groep + nabespreking.

Vorbereiding

Lezen: H 4.4 'coachen op groepscompetenties in de ontwikkelingsfasen M1 en M2', uit: Lingsma e.a.:werkbok teamcoaching (reader).

Opdrachten

- Inventariseer aan welke punten jij als coach moet denken bij het coachen van een M2 groep.
- Neem een voorbeeld mee om te oefenen met teamcoaching.

Week 13

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Plenair: Start met conflict coaching; focus op de definitie en diagnose van conflicten en de betekenis die conflicten hebben voor mensen. NB. Week 13 en 14 zijn inleidende lessen voor conflictcoaching. In week 15 en 16 wordt er geoefend met conflictcoaching.
- Plenair of in de leergroep: bespreken van een aantal conflictsituaties; bespreken van wat dit soort van conflict is en wat ieders beleving daarbij is
- Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens

Vorbereiding

Lezen: lesmateriaal uitgereikt door de docent.

H 2 'falen met passie' uit: Lingsma: conflictcoaching (reader).

Opdrachten:

- Beschrijf wat conflicten in het algemeen voor jou betekenen, wat voor gevoelslading conflicten voor jou hebben.
- Neem een recent voorbeeld van een (latent) conflict mee voor de bespreking in de lesgroep.

Week 14

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Plenair: een M3 team onder de loep. Kenmerken en voorbeelden van M3 teams; Wat heeft een M3 team nodig om een M4 team te worden? Inventarisatie van belangrijkste zaken waar een coach aan moet denken bij het coachen van een M3 team. Deze punten worden gebruikt bij de nabespreking van de oefening.
- Plenair: oefenen van coaching van een M3 team + nabespreking.
- Plenair: vervolg conflictcoaching. Focus op het conflictproces, escalatiefasen en stijlen waarmee men omgaat met conflictcoaching.

Vorbereiding

Lezen: H 5. Tot 5.3.1 'coachen op groepscompetenties in de ontwikkelingsfasen M3, uit: Lingsma e.a.:werkboek teamcoaching (reader). H 3.2 'van smeulend vuur naar fik' uit: Lingsma: conflictcoaching (reader).

Opdrachten:

- Inventariseer aan welke punten een coach moet denken bij het coachen van een M3 team.
- Neem een voorbeeld van een M3 team om te oefenen met teamcoaching.
- Bepaal je eigen conflictstijl aan de hand de Thomas Killman test, gebruik daarvoor een van onderstaande sites:
 - <http://www.doomernik-advies.nl/pdf/Test%20Conflicthantering,.pdf>
 - <http://www.testjegedrag.nl/tjg/conflict/conflicttest.htm>
 - http://www.123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_13_conflictstijlen.html

Week 14

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Plenair: aandacht voor de afronding van het individuele coachtraject: onderscheid tussen: afronding, afscheid, evalueren en beoordelen. Inventarisatie van werkvormen. In de leergroep kan een en ander verder uitgewerkt worden.
- Leergroep: uitwisseling van ieders conflictstijlen. Wat zijn ieders kwaliteiten en valkuilen m.b.t. conflictcoachen? Selecteer een praktijk situatie, waarin sprake is van een conflict. Bespreek met elkaar in welke fase dit conflict is. Oefen met de coachrol bij dit conflict. Ga na welke interventies van de coach adequaat waren: welke hebben bijgedragen aan het leren van de betrokken partijen. Ga na hoe eigen kwaliteiten en valkuilen in deze situatie aan de orde kwamen. Uitwisseling van tips m.b.t. het afronden van de individuele coachtrajecten.
- Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens.

Vorbereiding

Lezen: H 4 'Hoe creëer je een conflict' uit Lingsma: Conflictcoaching (reader).

Opdrachten:

- Neem een voorbeeld van een conflict uit jouw werksituatie en bepaal in welke fase het conflict is beland. Ga na welke interventies het conflict in stand houden, doen escaleren of doen afnemen.
- Ga na hoe je de individuele coachtrajecten wilt afronden. Hoe geef je aandacht aan behaalde successen, evaluatie, afscheid en eventueel beoordeling?
- Herlees daarvoor H 4 uit: Haan de, e.a.: coachen met collega's.

Week 15

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1:

Conflicthantering

- Plenair: vervolg met conflictcoaching. Focus op het conflictinterventies. Onderscheid tussen verschillende posities om met conflicten om te gaan. Welke positie is het meest adequaat voor conflictcoaching? Bespreken van voorbeelden.
- Wat zijn adequate interventies en welke niet vanuit het gezichtspunt van conflictcoaching.
- Wat zijn belangrijke competenties van een conflictcoach: ontwikkelen van criteria voor de nabespreking van de oefeningen.
- Oefenen met conflictcoaching. Nabespreking op o.a. de geformuleerde criteria.

Vorbereiding

H 5 'interventies vanuit systeendenken. Los het zelf maar op' uit: Lingsma: conflictcoaching (reader).

Opdracht

- Neem een voorbeeld van een conflict uit jouw werksituatie, dat geschikt is voor conflictcoaching.
- Formuleer m.b.v. de literatuur en eigen ervaring competenties van een conflictcoach; specificeer dit tot een aantal concrete criteria.

Week 15

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Plenair: afronding van het teamtraject: hoe kun je de teamontwikkeling evalueren en de successen vieren? Op welke wijze kunnen ontwikkelingen in het team verankerd worden. Welke follow-up is nodig?
- Leergroep:
 - oefenen met de coachrol bij conflicten. Nabespreken aan de hand van de geformuleerde criteria.
 - bespreken hoe ieder het teamtraject met het team gaat evalueren.
- Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens.

Vorbereiding

Opdracht

Bedenk hoe je het teamtraject wilt evalueren, hoe je het team hierbij betreft, hoe je successen gaat vieren en wat de volgende stappen zijn voor het team. Relateer dit aan de afspraken in het team ontwikkelplan.

Week 16

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Plenair: Toelichten van product 4: Demonstratie van een coachgesprek.
- Inventarisatie van gewenste oefensituaties.
- Plenair of in halve groepen: oefenen en nabespreken.
- Plenair: De leidinggevende in de rol van opdrachtgever voor een externe coach Inventarisatie van voorbeelden, waarin het gewenst is om een externe coach in te schakelen. Argumentatie. Wat hoort in een contract met een externe coach?

Opdrachten

- Inleveren van product 3A: Het individuele coachtraject.
- Bedenk wat je nog wilt oefenen aan coachvaardigheden.
- Inventariseer bij welke medewerker coaching door een externe coach adequater is dan coaching door een leidinggevende. Beargumenteer dit.

Selecteer uit de literatuur wat in een contract met een externe coach aan de orde moet komen.

Week 16

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Plenair: het oefenen van contracteringsgesprekken tussen leidinggevende (opdrachtgever), medewerker en externe coach. Gesprekken worden in kleine groepjes voorbereid: over welke zaken wil je met de medewerker en externe coach afspraken maken.
- Leergroep: bespreken van een inbreng van een van de leden.
- Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens.

Vorbereiding:

Opdrachten: Zie dagdeel 1

Bedenk wat je wilt bespreken in de leergroep.

Week 17

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Plenair: inventarisatie van gewenste oefensituaties.
- Plenair of in halve groepen: oefenen en nabespreken.
NB: het kunnen ook situaties zijn waarin de leidinggevende niet de coachrol vervuld maar wel vanuit een coachende basishouding het gesprek aangaat met medewerkers.
- Plenair: samenstellen van de groepen voor de coachdemonstraties. Verzamelen van concrete coachsituaties.

Vorbereiding:

Lezen: Opdracht:

- Inleveren van product 3B: het teamcoachtraject.
- Formuleren van een concrete coachsituatie aan de hand van de eisen in bijlage 2.

Week 17

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Inhalen van de oogst!

Terug naar product 1 en het eigen logboek: In de leer groep binnenhalen van de oogst van ieders persoonlijke ontwikkeling. Ieder presenteert dit aan de hand van een leerverslag. Plenair: uitwisseling belangrijkste inzichten en voornemens.

Vorbereiding:

Opdracht:

- Schrijven van een leerverslag. Je herleest je product 1 en het logboek. Je inventariseert voorbeelden, die voor jou jouw ontwikkeling als coachend leidinggevende illustreren. Je vat het geleerde samen in de praktijkeisen aan een coachende leidinggevende, die je volgens jou behaald hebt. Deze praktijkeisen vormen een deel van de criteria waarop jouw demonstratie van de coachgesprekken in week 18 en 20 beoordeeld wordt.
- Tevens geef je in je leerverslag aan waar je aandacht aan wilt blijven besteden. Ook deze punten herformuleer je tot praktijkeisen.

Week 18

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Oogsten: terug naar product 2:

De ontwikkeling van leerklimate werkplek. Waar is ieder tevreden over, wat verdient aandacht? Plenair uitwisseling van bereikte resultaten. Op zoek naar de kritische factoren hierachter.

Vorbereiding

Lezen:

Opdracht

Inleveren van product 3B: het teamcoachtraject. Herlezen van de eigen product 2 (leerklimate eigen werkplek). Over welk onderdeel van het leerklimate van jouw organisatie-eenheid ben je heel tevreden, wat is jouw aandeel daarin geweest en welk onderdeel vraagt nog echt aandacht en hoe ga je daaraan werken. Bereid je voor op een puntige presentatie.

- Leergroepen: afronding, eindevaluatie.

Week 20

Onderwijsactiviteiten dagdeel 1

- Demonstratie coachgesprekken.
- Feedback op de producten 3A en 3B.

Week 18

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

Demonstratie coachgesprekken.

Zie ook bijlage 2.

Week 20

Onderwijsactiviteiten dagdeel 2

- Feedback op de producten.
- Eindevaluatie van het programma.

5.4 Literatuur

Verplicht

- Lingsma, Marijke: Aan de slag met teamcoaching’.
- Nelissen, Soest 2005. ISBN: 9789024416950
- Rudy Vandamme: Handboek; Coachend Leiderschap; (2005); 160 blz. Deventer, Entos. ISBN: 978-90-77458-04-4
- Reader Coachend Leiderschap, samenstelling Margriet Goddijn
- Olav Koss, Johann; Ihlen, Bente Marie: *Effect (over communicatie en teambuilding)* Elmar B.V. Rijswijk – 2000 ISBN 9038908318

Aanbevolen

- Berkel Antoinette van, Karin Hofman, Geert Kinkhorst, Lucie te Lintelo: *Competentieassessment; de ontwikkeling en toepassing van self-, peer- en expert-assessments in het HBO: een praktijkvoorbeeld.* Lemma, Utrecht, 2003
- Cauffman, L.: *Oplossingsgericht management.* Lemma, Utrecht, 2007.
- Brown, Juanita, David Isaacs e.a.: *The world café.* Berrett Koehler, 2005.
- Dankers-van der Spek, M.: *Communicatie en teamwork in de lerende organisatie.* Nelissen, Soest, 2000.
- Dijkstra, Tienieke (red.): *Coachen bij de overheid.* Reed Business Information, Den Haag, 2002.
- Ganzevoort, J. Wessel: *Spiritualiteit in leiderschap, een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties.* Valkhof Pers / Titus Brandsma Instituut, Nijmegen, 2003.
- Groen, M.(2006): ‘Reflecteren: de basis: op weg naar bewust en bekwaam handelen’.
Wolters-Noordhoff, 2006.
- Haan de, Erik en Yvonne Burger: *leren met collega’s, praktijkboek intercollegiale consultatie.* Koninklijke van Gorcum, 2001.
- Haan de, Erik en Yvonne Burger: *Coachen met collega’s, praktijkboek individuele consultatie.* Koninklijke van Gorcum, 2004.
- Hoedt ten, Francine, Marijke Lingsma en Viva Meessen: *Praktijkboek, conflictcoaching.* Nelissen, Soest, 2005.
- Insoo Kim Berg en Peter Szabó: *Oplossingsgericht coachen.* Schouten en Nelissen, Zaltbommel, 2006.
- Kessels, Jos: *Socrates op de markt, filosofie in bedrijf.* Boom, Amsterdam, 1999.
- Kessels, Jos, Erik Boers en Pieter Mostert: *Vrije ruimte, filosoferen in organisaties.* Boom, Amsterdam, 2002.
- Lingsma, Marijke en Marcel Scholten: *Coachen op competentieontwikkeling.* Nelissen, Soest, 2001.
- Lingsma, Marijke en Francine ten Hoedt: *Conflictcoaching.* Nelissen, Soest, 2004.
- Lingsma, Marijke en Monique Bolung: *werkboek teamcoaching, en nu echt aan de slag.* Nelissen, Soest 2001.
- Ofman, Daniel D.: *bezieling en kwaliteit in organisaties.* Servire, Cothen, 1995.
- Onderwijsraad (Onsenk J. red.): *werkplekieren in de beroepsonderwijskolom.* CINOP, 2003.
- Robert E. Quinn e.a.: *Handboek Management Vaardigheden.* Academic Service, 2004.
- Rosenberg, Marshall B.: *Geweldloze communicatie, ontwapenend en doeltreffend.* Leminscaat, Rotterdam, 2004.

- Stoker, J.L.: Leidinggeven aan zelfsturende *teams*. Van Gorcum, Assen, 2000.
- Swierings, J. en A.F.M. Wierdsma: *Op weg* naar een lerende organisatie. Wolters Noordhoff Management, 1990
- Vandamme, Rudy: Handboek ontwikkelingsgericht coachen, een hefboom voor zelfsturing. Nelissen, Soest 2003.
- Vries de, S., E. Wortel en H. Nauta: *Excelleren* voor en door mensen. Kluwer/ INK, Deventer, 2003.
- Weggeman, Mathieu: *kennismanagement: de praktijk*. Scriptum, Schiedam, 2000.
- Whitmore, John: *Succesvol coachen*. Nelissen, Baarn 2000.
- Wijchers Loek, Ellen Bulder, Bob van Wijngaarden: Management testboek; de manager *getoetst en getipt*. Holland Business Publications, Heemstede, 2002.

Websites

- www.leren.nl
- www.counselling.nl
- www.managementsite.nl
- www.reflectietools.nl
- www.vdab.be/opleidingen/werkplekleren/default.shtml
- <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/default.cfm>
- www.theprojectnetwork.nl
- www.spiegelgenootschap.nl

6. Toetsing, beoordeling en feedback

6.1 Overzicht van de toetsmomenten

Inlever week	Feedback week	Product	Code	ECTS
6	10	1. Een persoonlijke sterke zwakte analyse in de rol van coachende leidinggevende.	T7CL1	4
7	10	2. Analyse van het leerklimaat van de organisatie-eenheid.	T7CL2	10
16	20	3A. De verantwoording van het individuele coachtraject.	T7CL3a	5
17	20	3B. De verantwoording van een team coachingstraject.	T7CL3b	5
18 en 20	18 en 20	4. Demonstratie van een coach gesprek.	T7CL4	6

6.2 Producten

1. Een persoonlijke sterke zwakte analyse in de rol van coachende leidinggevende.

Je brengt je eigen kwaliteiten en valkuilen in kaart m.b.t. coachend leiderschap. Hiervoor maak je gebruik van 360 graden feedback.

In deze analyse geef je een beeld van de rollen die je als leidinggevende (i.o.) vervult. Je geeft aan welke voorkeur je hebt voor bepaalde rollen, kwaliteiten je bezit binnen die rollen en welke kwaliteiten en leerthema's je hebt t.a.v. de coachrol. Voor de 360 graden feedback en de analyse maak je gebruik van het profiel van de 'ideale' coachende leidinggevende. Dit profiel is gebaseerd op theoretische concepten, modellen en checklists. Op basis van deze analyse formuleer je leerdoelen.

2. Analyse van het leerklimaat van de organisatie-eenheid.

Je maakt van de eigen organisatie-eenheid een analyse van de leermogelijkheden op de werkplek en doet voorstellen voor verbetering. Je baseert de analyse enerzijds op onderzoek naar factoren op de werkplek die het leren van de individuele medewerker en het team als geheel bevorderen en/of belemmeren (voorwaarden, cultuur en klimaat, fasen in de teamontwikkeling, beleid binnen de werkplek, leiderschapstijl, instrumenten en hulp-

middelen). Anderzijds betrek je in de analyse de ingrediënten van een 'ideale' leerwerkplaats. Voor het formuleren van de visie en de analyse maak je gebruik van theorieën, concepten en modellen en checklists.

Op basis van deze analyse én op basis van een visie op coachend leiderschap presenteer je beargumenteerde verbetervoorstellen. Eén voorstel werk je uit tot een concreet en realistische verbetering. NB. Dit product vormt input voor producten.

3. De verantwoording van twee coachtrajecten.

Het betreft een individueel coachtraject en een teamcoachingstraject

3A. Het individuele coachtraject:

Je selecteert voor dit traject een medewerker van de eigen of een verwante organisatie². Je ontwerpt samen met de betreffende medewerker het coachtraject, voert dit uit en evalueert dit. In het verantwoordingsverslag reflecteer je op dit traject. In dit verslag beargumenteer je waarom coaching een adequaat middel is voor deze medewerker; je geeft aan wat de beoogde resultaten waren, wat de relatie is tussen deze beoogde resultaten en de doelstellingen van de organisatie-eenheid. Je beschrijft hoe het traject verlopen is, welke stagnaties plaats gevonden hebben en hoe je daarmee bent omgegaan. Je hebt in de reflectie op deze zaken aantoonbaar gebruik gemaakt van relevante theorieën en concepten. Onderdelen van het verslag zijn geaccordeerd door de betreffende medewerker.

3B. Het teamcoachingstraject:

Dit product van semester vijf betreft het ontwerp, uitvoering en evaluatie van een teamcoaching en de reflectie daarop. Je kunt daarvoor je eigen team nemen of het team van een andere organisatie-eenheid. In de verantwoording van dit traject geef je o.a. aan wat de beoogde resultaten waren, wat de relatie is tussen deze resultaten en de doelstellingen van de organisatie-eenheid, jouw persoonlijke visie en missie op jouw leiderschap, de ontwikkeling die het team heeft doorgemaakt, beschrijving van mogelijke stagnaties en conflicten en jouw interventies hierbij. Ook in deze verantwoording maak je gebruik van relevante theorieën en concepten.

4. Demonstratie van een coach gesprek.

Aan het eind van de opleiding laat je zien wat je geleerd hebt als leidinggevende in de rol van coach. Voor deze demonstratie ontwerp je je eigen beoordelingsformulier.

In dit formulier neem je praktischeisen op, waaraan een coach volgens jou moet voldoen. Voor het ontwerpen van het *beoordelingsformulier* ga je te rade bij je eerste product, waarin je een sterke zwakte analyse gemaakt hebt en leerdoelen hebt geformuleerd.

Ten behoeve van de *demonstratie* hebben alle studenten een situatie geformuleerd waarin een coachende aanpak geëigend is. De docent bepaalt welke situaties geselecteerd worden voor de demonstratie.

In bijlage 5 is geformuleerd aan welke eisen de beschrijving moet voldoen en hoe de organisatie van de demonstraties verloopt. Je wordt beoordeeld door zowel de docent als je medestudent. Je krijgt van beide feedback. Het cijfer bepaalt de docent.



² Bij twijfel over de keuze van een medewerker is overleg met de docent gewenst.

6.3 Beoordeling

Voorwaarden voor de beoordeling zijn:

- Het product is op tijd ingeleverd,
- Het product is in correct Nederlands geschreven,
- Het maximum aantal pagina's is niet overschreden.

De docent beoordeelt de producten 1 t/m 4 aan de hand van de praktijkeisen, (zie bijlage 1), en voorzien van een cijfer tussen 1 en 10. De ECTS worden toegekend bij een beoordeling van 5.5 of hoger.

Per product wordt ieder criterium met een voldoende, goed of onvoldoende beoordeeld. Een product krijgt een 6, indien alle praktijkeisen met een voldoende zijn beoordeeld.

Een product krijgt een 7, indien daarenboven 30 % van de praktijkeisen met een goed is beoordeeld.

Een product krijgt een 8, indien 50 % van de praktijkeisen met een goed is beoordeeld.

Een product krijgt een 9, indien 70 % van de praktijkeisen met een goed is beoordeeld.

Product 4 wordt beoordeeld door twee medestudenten aan de hand van de praktijkeisen met voldaan / niet voldaan, nadat ze de feedback van de observatoren gehoord hebben. De demonstratie is voldoende indien de student per cluster aan minstens de helft van de praktijkeisen voldaan heeft. De docent bepaalt het cijfer.

Herkansing

De herkansingsmogelijkheid van product 1 en 2 in week 19. Betreft het een aanvulling dan vindt de herkansing drie weken later plaats.

In week 10 geeft de docent op grond van de beoordeling aan wat de herkansing inhoudt: dat kan zijn een aanvulling of een geheel nieuw product. Product 3 en 4 worden herkanst in het volgende semester. De docent maakt met de student specifieke afspraken.

Een onvoldoende voor de demonstratie wordt herkanst door een nieuwe demonstratie in een volgend semester. De student organiseert aan de hand van de criteria een nieuwe demonstratie.

Een persoonlijke sterkte zwakte analyse in de rol van coachende leidinggevende

Student:			
Docent:		Handtekening:	
Datum:		Cijfer:	

Praktijkeisen	Waardering			Opmerkingen
De sterkte zwakte analyse van de student is o.a. gebaseerd op 360 graden feedback (eigen inzichten en eerdere feedback kunnen uiteraard ook meegenomen worden).	O	V	G	
Voor de 360 graden feedback heeft de student gebruik gemaakt van een feedbackformulier.	O	V	G	
Het feedbackformulier is gebaseerd op de verschillende rollen van een leidinggevende, met extra aandacht voor de coachrol.	O	V	G	
Bij het ontwerpen van het feedbackformulier heeft de student aantoonbaar gebruik gemaakt van theorie en theoretische modellen.	O	V	G	
Bij het ontwerpen van het feedbackformulier heeft de student aantoonbaar gebruik gemaakt van het profiel van de 'ideale' coachende leidinggevende.	O	V	G	
De criteria waarop de sterkte zwakte analyse gebaseerd is zijn relevant en meetbaar.	O	V	G	
De formulering van de leerdoelen voldoen aan de SMART eisen: specifiek, meetbaar, aantrekkelijk, relevant, tijdgebonden.	O	V	G	
In het product zijn het ontwerp van het formulier, de werkwijze bij de 360 graden feedback en de keuze van de leerdoelen verantwoord.	O	V	G	
Vormgeving en taalgebruik zijn adequaat, helder en aantrekkelijk voor de lezer.	O	V	G	
Er is gebruik gemaakt van adequate bronverwijzing.	O	V	G	
Het product bestaat uit max. 5 pagina's exclusief bijlagen.	O	V	G	

Analyse van het leerklimate van de organisatie-eenheid

Student:			
Docent:		Handtekening:	
Datum:		Cijfer:	

Beoordelingscriteria	Waardering			Opmerkingen
In de analyse is op drie plaatsen aantoonbaar gebruik gemaakt van adequate theorie.	O	V	G	
In de analyse is minstens gebruik gemaakt van vier duidelijk te onderscheiden clusters van relevante factoren.	O	V	G	
In de analyse is het leren van individuele medewerkers én het leren van het team als geheel betrokken.	O	V	G	
In de analyse zijn de ingrediënten van een 'ideale' leerwerkplaats betrokken.	O	V	G	
Er worden minstens twee verbetervoorstellen gepresenteerd en beargumenteerd.	O	V	G	
De argumentatie hebben op minstens twee duidelijk te onderscheiden clusters van relevante factoren van de organisatie-eenheid betrekking.	O	V	G	
De keuze voor de verbetervoorstellen zijn aantoonbaar gebaseerd op een duidelijke visie op coachend leiderschap.	O	V	G	
In de keuze voor de verbetervoorstellen is aantoonbaar gebruik gemaakt van adequate theorie.	O	V	G	
Eén verbetervoorstel is verder uitgewerkt	O	V	G	
met een implementatieplan en	O	V	G	
doelen die SMART geformuleerd zijn: specifiek, meetbaar, aantrekkelijk, relevant en tijdsgebonden.	O	V	G	
Er is gebruik gemaakt van adequate bronverwijzing; een bronnenlijst is als bijlage toegevoegd.	O	V	G	
Vormgeving en taalgebruik zijn adequaat, helder en aantrekkelijk voor de lezer.	O	V	G	
Het product bestaat uit max. 12 pagina's exclusief bijlagen.	O	V	G	



De verantwoording van een individuele coachtraject

Student:			
Docent:		Handtekening:	
Datum:		Cijfer:	

Beoordelingscriteria	Waardering			Opmerkingen
Het aantal coachgesprekken met de medewerker. Het traject dient uit minstens 4 gesprekken van minimaal ¾ uur per gesprek te bestaan.	O	V	G	
Beargumenteerd is waarom voor deze medewerker gekozen is; waarom coaching een adequaat middel is voor de ontwikkeling van deze medewerker.	O	V	G	
Beschreven is welke resultaten (SMART geformuleerd) bij dit trajecten beoogd werd,	O	V	G	
En wat het verband is tussen de beoogde resultaten en de doelstellingen van de organisatie-eenheid,	O	V	G	
tussen de beoogde resultaten en de leerdoelen of ontwikkelthema's van de betreffende medewerker en	O	V	G	
tussen de beoogde resultaten en de eigen visie van de student op coachend leiderschap.	O	V	G	
Welke afspraken gemaakt zijn met de medewerker aan het begin van het traject; m.a.w. wat het coachcontract behelsde.	O	V	G	
Wat de betrokkenheid van de betreffende medewerker was bij zijn eigen coachtraject.	O	V	G	
Hoe het coachtrajecten verlopen is en wat de belangrijkste interventies van de student waren in de verschillende fasen van de trajecten.	O	V	G	

Hoe ervoor gezorgd is dat de verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling bij de medewerker blijft.	O	V	G	
Of er sprake was van stagnatie bij de medewerkers en hoe de student daarmee is omgegaan.	O	V	G	
Hoe de relatie is te typeren tussen de student en de medewerker in de verschillende fasen van het coachtraject?	O	V	G	
Hoe de coachtrajecten zijn afgerond en geëvalueerd en welke follow-up afspraken gemaakt zijn. Welke resultaten heeft de medewerker bereikt d.m.v. de coaching?	O	V	G	
Reflectie op de eigen rol als coach; daarbij legt hij verband met eigen leerdoelen m.b.t. de ontwikkeling van de coachrol.	O	V	G	
Hij vergelijkt zijn rol in beide trajecten en trekt daaruit zijn conclusies over zijn coachvaardigheden.	O	V	G	
Op minstens drie plaatsen is op adequate wijze gebruik gemaakt van relevante theorieën en concepten.	O	V	G	
Er is gebruik gemaakt van adequate bronverwijzing; een bronnenlijst is als bijlage toegevoegd.	O	V	G	
Vormgeving en taalgebruik zijn adequaat, helder en aantrekkelijk voor de lezer.	O	V	G	
Het product bestaat uit max. 10 pagina's.	O	V	G	

De verantwoording van een teamcoachingstraject

Student:		Handtekening:	
Docent:		Cijfer:	
Datum:			

Beoordelingscriteria	Waardering			Opmerkingen
Het traject dient uit minstens 3 teambijeenkomsten van minimaal 1 uur per bijeenkomst te bestaan.	O	V	G	
Deze bijeenkomsten zijn duidelijk onderscheiden van werkoverleg of vergaderingen.	O	V	G	
Beschrijving van de beginsituatie van het team, in welke fase van teamontwikkeling bevond het team zich?	O	V	G	
Hoe is de start van de teamcoaching verlopen? Wat was de betrokkenheid van het team daarbij?	O	V	G	
Wat waren de beoogde teamcompetenties? O V G Hoe zijn deze vertaald in beoogde resultaten? O V G Hoe hangen deze samen met de doelstellingen van de organisatie-eenheid?	O	V	G	
Wat is het verband is tussen de beoogde teamcompetenties en de eigen visie op coachend leiderschap?	O	V	G	
Welke afspraken zijn gemaakt met het team aan het begin van het traject; m.a.w. wat hield het coachcontract in?	O	V	G	
Hoe is het traject verlopen en wat waren de belangrijkste interventies van de student in de verschillende bijeenkomsten van de teamcoaching?	O	V	G	
Hoe is ervoor gezorgd dat de verantwoordelijkheid van het team bij het team blijft en niet overgenomen wordt door de student in de rol van coach?	O	V	G	

Hoe is de relatie te typeren tussen de student en het team in de verschillende fasen van het coachtraject?	O	V	G	
Was er sprake van stagnatie bij het team en hoe is de student daarmee omgegaan?	O	V	G	
Was er sprake van conflictsituaties en hoe is de student daarmee omgegaan?	O	V	G	
Hoe is het coachtraject afgerond en geëvalueerd en welke follow-up afspraken zijn er gemaakt?	O	V	G	
Welke resultaten heeft het team bereikt? Waaraan is dat te zien?	O	V	G	
Reflectie op de eigen rol als team coach; daarbij legt hij verband met eigen leerdoelen m.b.t. de ontwikkeling van de coachrol.	O	V	G	
Vergelijking van zijn rol als teamcoach met zijn rol in het individuele traject en trekt daaruit zijn conclusies over zijn (team)coachvaardigheden.	O	V	G	
Op minstens drie plaatsen is op adequate wijze gebruik gemaakt van relevante theorieën en concepten.	O	V	G	
Er is gebruik gemaakt van adequate bronverwijzing; een bronnenlijst is als bijlage toegevoegd.	O	V	G	
Vormgeving en taalgebruik zijn adequaat, helder en aantrekkelijk voor de lezer.	O	V	G	
Het product bestaat uit max. 12 pagina's.				

Demonstratie van een coach gesprek

Student:			
Docent:			
Studentbeoordelaar 1		Handtekening:	
Studentbeoordelaar 2		Handtekening	
Datum:		Cijfer:	

Beoordelingscriteria	Waardering			Opmerkingen
De student heeft een adequaat beoordelingsformulier ontworpen. - De praktischeisen in dit beoordelingsformulier zijn concreet en eenduidig geformuleerd, - ze geven weer wat de student bereikt heeft in de coachrol en - waaraan hij nog moet werken. - De praktischeisen zijn geordend aan de hand van de vier variabelen uit H 3 van Vandamme: handboek coachend leiderschap. - Het beoordelingsformulier geeft aan wanneer de demonstratie als voldoende en wanneer als onvoldoende beoordeeld wordt	O	V	G	
De student houdt een demonstratie van een coachgesprek	O	V	G	
Is bereid de feedback van de observatoren te ontvangen	O	V	G	
Wordt beoordeeld door twee medestudenten aan de hand van het beoordelingsformulier na de feedback van de observatoren gehoord te hebben.	O	V	G	

7.6 Procedure, demonstratie, coachgesprekken

1. Eisen aan de formulering van praktijksituaties, waarin een coach aanpak geëigend is: korte schets van de context en de aanleiding voor de coachgesprekken. de medewerker, achtergrond en leerthema's, de rol van de coach, zijn positie, zijn (formele) relatie met de medewerker, en de 'hier en nu' situatie.

2. De logistiek van de demonstraties:

In week 17 worden twee groepen samengesteld en de praktijksituaties ingeleverd.

3. De klas wordt opgesplitst in twee groepen die in subgroepen van 4 personen hun toets zullen afleggen dit betekent dat er in elke subgroep 2x2 gesprekken worden gevoerd zodat iedereen een keer de rol van coach en coachee aanneemt. De docent zorg voor de praktijksituaties en verdeelt die ook. Elke demonstratie duurt ongeveer 10 minuten.