



SUPERVISIE **VOOR COACHES**

Een kwaliteitswaarborg voor coaching



*Handboek voor ontwikkeling
van concept en praktijk*

Louis van Kessel & Sonja Vlaar



SUPERVISIE VOOR COACHES

Een kwaliteitswaarborg voor coaching

*Handboek voor ontwikkeling
van concept en praktijk*

Louis van Kessel & Sonja Vlaar



Uitgeverij: Kloosterhof BV
Napoleonsweg 128A
6086 AJ Neer
www.kloosterhof.nl

Vormgeving: Annemieke Peeters
Eindredactie: Liesbeth Rienties

1e druk augustus 2025

ISBN/EAN : 978-90-78876-56-4
NUR: 808, 742, 774

De auteurs schreven dit boek op eigen initiatief, zonder externe financiering, opdracht of inhoudelijke sturing van organisaties binnen het werkveld van coaching en supervisie.

© Copyright 2025, Kloosterhof Neer BV

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

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Wie alleen loopt, raakt de weg kwijt.

(oud Afrikaans spreekwoord).

***Never doubt that a small group of thoughtful,
committed citizens can change the world.
Indeed, it is the only thing that ever has.***

(Margaret Mead)

Inhoud

Ter inleiding	9
----------------------	----------

Hoofdstuk 1

<u>Coachsupervisie: Een internationale ontwikkeling</u>	15
--	-----------

Inleiding	16
------------------	-----------

1. Explosieve groei van coaching	16
2. Supervisie voor coaches: ontstaan en ontwikkeling	18
3. Coaches ontdekken supervisie	19
4. Beleid van beroepsorganisaties voor coaches over supervisie	23
5. Coachsupervisors: competentieprofielen, registratie, opleiding	28
6. Netwerken van coachsupervisors ter bevordering van aanbod en permanente deskundigheidsontwikkeling	33

Lezeractiviteit	35
------------------------	-----------

Hoofdstuk 2

<u>Het concept coachsupervisie: Achtergronden en contouren</u>	36
---	-----------

Inleiding	37
------------------	-----------

1. Achtergronden van opvattingen over coachsupervisie	37
2. Contouren van het coachsupervisie concept	43
3. Van 'clinical' naar 'systemical'. De systemische benadering als gemeenschappelijk kenmerk	61
4. Tot besluit	65

Lezeractiviteit	66
------------------------	-----------

Hoofdstuk 3

Thema's van coaches in supervisie

67

Inleiding

68

1. Thema's die coaches inbrengen in supervisie 69
2. Fundamentele thema's die aandacht verdienen 72
3. Ontwikkeling van ethische sensitiviteit en competentie 80
4. Diversiteit en transculturele bekwaamheid 81
5. Tot besluit 83

Lezeractiviteit

84

Hoofdstuk 4

Het methodisch handelen van de coachsupervisor

Enkele aandachtspunten

85

Inleiding

86

1. Contractering van coachsupervisie 86
2. Bevorderen van reflecteren 90
3. Omgaan met emoties 99
4. Omgaan met ethische uitdagingen 101
5. Diversiteit en transculturele bekwaamheid 106
6. Omgang met analysetools die de coach-supervisant gebruikt 108
7. Aandacht voor klimaat en ecologie en sociale rechtvaardigheid 108
8. Gedrag van de supervisor dat coach-supervisanten waarderen 109
9. Besluit 112

Lezeractiviteit

113

Hoofdstuk 5

Differentiaties van coachsupervisie en daarvoor benodigde deskundigheid van coachsupervisors

114

Inleiding

115

1. Differentiatie naar specialisatie van coaching 115
2. Supervisie voor organisatie-interne coaches 116
3. Supervisie voor organisatie-externe coaches 123
4. Supervisie voor teamcoaches 129
5. Supervisie voor lifecoaches 131
6. Tot besluit 134

Lezeractiviteit

135

Hoofdstuk 6

Vormen en varianten van coachsupervisie

136

Inleiding 137

1. Individuele supervisie 137
2. Groepssupervisie 138
3. Intervisie 147
4. Zelf-supervisie 153
5. Tot besluit 154

Lezeractiviteit

155

Hoofdstuk 7

Generieke methodiek van supervisie als basis voor coachsupervisie 156

Inleiding 157

1. De generieke supervisieopvatting: ontstaan – ontwikkeling – perspectief 157
2. Elementen en principes van de generieke supervisieopvatting 160
3. Bevorderen van de gewenste integratie in supervisie voor coaches:
een voorbeeld 168
4. In de praktijk is supervisie specifiek 181
5. 5. Tot besluit 184

Lezeractiviteit 185

Hoofdstuk 8

Modellen en tools voor superviseren van coaches 186

Inleiding 187

1. Benaderingswijzen, modellen en tools 187
2. De belangrijkste modellen 192
3. Modellen voor structurering van coachsupervisiegesprekken 209
4. Bevordering van reflectie en expressief schrijven 211
5. Betekenis van deze modellen en tools voor de praktijk van coachsupervisie 212
6. Tot besluit: Tools zijn slecht(s) te prijzen 214

Lezeractiviteit 215

Hoofdstuk 9

<u>Trends en verdere ontwikkelingen</u>	216
---	-----

Inleiding	217
------------------	-----

1. Opvallende trends in de ontwikkeling van coachssupervisie	217
2. Verdere ontwikkeling van coachsupervisie	219
3. De situatie in Nederland	233
4. Tot besluit	237

Lezeractiviteit	238
------------------------	-----

Appendices	239
-------------------	-----

I. Beroepsorganisaties voor coaches en coachsupervisors. Een internationaal overzicht	240
II. Soorten coaches	242
III. Hoe coachsupervisie te presenteren in acquisitie en contractering	244
IV. De bekwaamheid van de coachsupervisor. Een ontwerp voor vereiste deskundigheid	255
V. Effectiviteit van coachsupervisie	269
VI. Groepssupervisie. Structurering van een bijeenkomst	277
VII. Intervisie voor coaches. Een handreiking	280

Noten	294
--------------	-----

Literatuur & geraadpleegde websites	310
--	-----

Index	348
--------------	-----



Ter inleiding

Dit handboek richt zich op supervisie voor coaches, een effectief gebleken methode van opleiden en deskundigheidsbevordering voor optimalisatie van de kwaliteit van coaching in de praktijk. Het is de eerste boekpublicatie in het Nederlandse taalgebied die zich op dit onderwerp richt, gebaseerd op de vele publicaties die hierover vooral in het Angelsaksische taalgebied sinds 2005 zijn verschenen.

Supervisie is niet meer weg te denken in de coachingwereld. De wereldwijd opererende beroepsorganisaties¹ AC en ICF adviseren hun leden supervisie te nemen om de kwaliteit van hun werk te waarborgen en EMCC stelt het als voorwaarde voor registratie en vereist dat praktiserende coaches supervisie nemen in een frequentie die overeenstemt met de mate waarin ze coaching uitvoeren. Ook organisaties die opdracht geven voor coaching hechten er belang aan dat de coach regelmatig supervisie neemt. Dat geldt zowel voor externe coaches aan wie ze een opdracht geven als voor hun interne coaches. Voor hen organiseren zij supervisie uitgevoerd door in- of externe supervisors. Opleidingen voor coaches nemen supervisie inmiddels op in hun curriculum. Ook coaches zelf geven aan behoefte te hebben aan coachsupervisie² en zien de noodzaak daarvan in.

In de stroom van deze ontwikkeling neemt ook het aanbod van opleidingen toe die specifiek op bekwaamheidstoerusting van coachsupervisors zijn gericht. Coachsupervisie ontwikkelt zich als een specifieke toepassing van de generieke supervisiemethodiek, afgestemd op de specifieke ervaringen die coaches in hun beroepssituaties opdoen en die van hen gepaste handelingsbekwaamheid vragen. Coachsupervisie houdt de coach 'fit for purpose', en helpt emotionele uitputting, bekend als compassiemoeheid ('compassion fatigue'), te voorkomen.³

¹ Voor deze beroepsorganisaties, hun afkortingen en websites, zie Appendix I.

² We gebruiken de term 'coachsupervisie' om supervisie voor coaches aan te duiden. Deze aanduiding lijkt het meest geëigend omdat het de coach is die wordt gesuperviseerd. Behalve de term 'coach supervision' (b.v. Bolton 2022; Comensa 2018; DeFilippo 2013; Duffell & De Estevan-Ubeda 2019; Lucas 2017b; Menaul 2006; Passmore 2011b, p. viii; Turner 2024; Van Reenen 2015), gebruiken Engelstalige publicaties ook de term 'coaching supervision' (bv. Bachkirova e.a. 2021; Birch & Welch 2019; Grant 2012; Hawkins e.a. 2019; Turner & Palmer 2019a), 'coach's coach' (Downey 2003), 'supervision in coaching' (Bachkirova e.a. 2020; Passmore 2011b), en 'supervision of coaching' (Thomson 2011).

³ Müller e.a. (2020).

Wat biedt dit handboek?

Dit handboek geeft zicht op de hiervoor genoemde ontwikkelingen en waar het bij supervisie voor coaches om gaat. Wat voor hen belangrijke thema's en praktijkervaringen zijn om met behulp van supervisie te verhelderen en wat dit oplevert voor hun functioneren als coaches in hun alledaagse praktijk. Het biedt coachsupervisors een concept van coachsupervisie, modellen en tools die daarin zijn te gebruiken. Praktijkvoorbeelden illustreren dit. Het geeft een inkijk in het beleid van beroepsorganisaties van coaches, de bekwaamheidseisen waaraan coachsupervisors moeten voldoen en de voor hen gewenste opleiding. Een lezeractiviteit aan het eind van elk hoofdstuk helpt de lezer om gebruiker te worden van de geboden informatie en zo het eigen praktijkhandelen te optimaliseren.

Waarom is supervisie noodzakelijk voor het werken als gekwalificeerd coach?

Het werken als coach in de praktijk brengt onvermijdelijk vele puzzels met zich mee. De coach komt te staan voor onverwachte situaties. De coachee of de opdrachtgever gedraagt zich anders dan verwacht. Ook de eigen reacties daarop roepen vragen op. Hoe komt het toch dat ik zo reageer? En hoe zou ik daarmee professioneel moeten en kunnen omgaan? Wat in mijn wijze van coachen zou ik kunnen verbeteren? En wat vraagt dat van mij? Wat ik in de opleiding geleerd heb, blijkt in de praktijk niet zo te werken. Ik ben onderhand eens toe aan een bezinning op wat ik met mijn coaching beoog en hoe ik het uitvoer. Is het wel terecht dat ik zo tevreden ben over hoe ik werk? Misschien is er onderhand toch wel sprake van enige slijtage en routineus handelen, in plaats van betrokken en creatief ingaan op wat de coachee inbrengt en nodig heeft?

Om in een opleiding tot coach werkelijk te leren werken in de praktijk, met al haar onvoorspelbare en wisselende situaties en onverwachte wijze van functioneren van coachees en opdrachtgevers, is supervisie vanwege haar op de individuele coach toegesneden maatwerk een effectief opleidingsonderdeel. Daarbij gaat het niet om het krijgen van antwoorden op simpele vragen, maar om het reflectief onderzoeken van de vele kanten in de complexiteit van de puzzel waar de supervisant-coach in zijn praktijk mee te maken heeft en waarvan deze zich vaak slechts ten dele van bewust is; of het tegen het licht houden van hoe hij⁴ werkt in vergelijking met eisen die aan professionaliteit gesteld worden. Met als resultaat het ontdekken van nieuwe gezichtspunten, nieuwe handelingsperspectieven en -mogelijkheden en leerthema's en -doelen voor verdere ontwikkeling van de eigen professionaliteit. Dat wordt als een opluchting ervaren en verlicht de vaak onbewust ervaren belasting van de praktijkuitvoering.

Ook voor de ervaren coach kunnen dergelijke vragen en behoeften aanleiding

⁴ Ter wille van de leesbaarheid kiezen we voor de mannelijke persoonsvorm zonder daarmee andere sexe- of gendervarianten te willen uitsluiten.

zijn voor het nemen van supervisie. Binnen de afgesproken tijd van een sessie is de coachsupervisor voor de coach beschikbaar om deze te helpen bij waar hij in zijn praktijk mee kampt. De coachsupervisor helpt hem zicht te krijgen op hoe hij in de praktijk feitelijk functioneert. En met oog voor het opsporen van valkuilen en mogelijkheden richt de coachsupervisor zich daarbij op de verbetering van het professioneel functioneren van de coach. De uitkomsten van dit proces zijn vaak onverwacht: de praktijkuitvoering gaat beter, meer verantwoord, meer bewust en kost minder energie. En dit vertaalt zich in betere resultaten bij de coachee en grotere tevredenheid van de opdrachtgever.

Coachsupervisie verhoogt de kwaliteit van de geleverde coaching

Coachsupervisie is gericht op de ontwikkeling van het deskundig en verantwoord functioneren van de coach in de organisatie en uitvoering van zijn werk. Ze bevordert dat de coach zich (meer) bewust wordt van hoe hij zijn werk uitvoert, wat hij daarin beter zou kunnen doen, en wat dat van hem vraagt aan persoonlijk-professionele ontwikkeling. Tevens stimuleert de supervisie hem de verkregen inzichten in zijn praktijk te realiseren. Dit leidt tot een effectieve bewaking en verhoging van de kwaliteit van de door hem geleverde coaching.

Supervisie is daarom een noodzakelijk onderdeel van een opleiding tot coach. Beroepsorganisaties stellen dat als voorwaarde voor accreditatie van opleidingen. Maar ook na de opleiding is het nemen van supervisie voor de beginnende of ervaren praktiserende coach onmisbaar om zich bewust te blijven van de eigen blinde vlekken, disfunctionele reactiepatronen, vooringenomenheden in waarneming en betekenisgeving en schaduwzijden die zich onvermijdelijke in het werk voordoen.

Het nemen van supervisie biedt praktiserende coaches een vertrouwelijke relatie en de ruimte om stil te staan bij hoe ze hun werk uitvoeren en de puzzels die hen daarin bezighouden onder ogen te zien en te ontrafelen. Bovendien te onderzoeken waar bepaalde ongewenste gedragsreacties mee te maken hebben en helder te krijgen wat schuilgaat achter de thematiek en het de gedrag van hun coachees en opdrachtgevers en zo hun methodisch handelen te optimaliseren en te voldoen aan de professionele standaarden. Dit komt niet alleen de coach zelf ten goede, maar ook direct diens coachees en opdrachtgevers. En uiteindelijk de erkenning van coaching als vorm van professioneel uitgevoerde mensgerichte dienstverlening. De tijd die een coach zichzelf gunt om supervisie te nemen betaalt zo zichzelf meer dan dubbel terug.

Belang en bruikbaarheid van dit boek

Dit handboek biedt zicht op hoe coachsupervisie zich als methodiek ontwikkelt en gepraktiseerd kan worden. Behalve resultaten van onderzoek en theorieontwikkeling over coachsupervisie, biedt dit boek modellen en tools die coachsupervisors in hun werk kunnen gebruiken. Praktische suggesties en illustraties uit de praktijk maken de uitvoering van coachsupervisie concreet en toegankelijk. Voor de gebruiker zal het zijn waarde als naslagwerk voor verdere verdieping van de eigen praktijk en onderbouwing van theoretisch inzicht bewijzen.

De vele geraadpleegde bronnen geven de lezer een oriëntatie voor verdere studie, gebruik in de eigen supervisiepraktijk en inspiratie voor verdere onderbouwing door gericht onderzoek.

Lezer-gebruikers

De informatie is bruikbaar voor een brede doelgroep van lezer-gebruikers:

- Alle soorten praktiserende coaches, in en buiten organisaties. Supervisie is gericht op de kwaliteitsbewaking en -ontwikkeling van het door hen geleverde werk in de praktijk.
- Opdrachtgevers voor coaching in of namens organisaties, zij het in de positie als medewerker van de afdeling HR of Learning en Development, of als lijnmanager.
- Coördinatoren van organisatie-interne coaches en mentoren.
- Opleidingen en opleiders voor coaching.
- Supervisors die coaches (gaan) superviseren.
- Alle soorten professionele supervisors, ook supervisors in andere velden dan coaching.
- Opleidingen en opleiders voor supervisie.
- Beroepsorganisaties voor coaches.
- Beroepsorganisaties van supervisors.
- Onderzoekers van coaching en supervisie.

Een blik op de inhoud

Hoofdstuk 1 brengt de internationale ontwikkeling van coachsupervisie in beeld. Het biedt vanuit een internationaal perspectief een oriëntatie op de ontwikkeling van coachsupervisie, het beleid van beroepsorganisaties van coaches en de opleiding van coachsupervisors.

Hoofdstuk 2 geeft zicht op het supervisieconcept zoals dat zich specifiek voor coachsupervisie ontwikkelt en dat de literatuur over coachsupervisie voorstaat.

Na deze meer theoretische verkenning, gebaseerd op onderzoek en

conceptontwikkeling, richten de daarop volgende hoofdstukken zich op aspecten van de praktijk van coachsupervisie. Te beginnen met hoofdstuk 3, dat laat zien voor welke thema's van coaches supervisie van belang is. Hoe een coachsupervisor daarin coach-supervisanten methodisch kan begeleiden, is daarop aansluitend het centrale thema van hoofdstuk 4.

Omdat coaching in de praktijk vele differentiaties kent, vraagt dat van supervisoren dat zij daar zich op hebben en zo mogelijk mee vertrouwd zijn. Hoofdstuk 5 brengt dit in kaart en verheldert wat dat aan specifieke deskundigheid van supervisoren vraagt.

Coachsupervisie wordt niet alleen gerealiseerd voor verschillende soorten coaches en op verschillende manieren, maar ook in verschillende vormen. Coach-supervisanten en coachsupervisoren kunnen daar in onderling overleg keuzen in maken. Hoofdstuk 6 belicht dit en beschrijft enkele voorbeelden uit de praktijk. De generieke supervisieopvatting vormt de basis voor coachsupervisie, die met haar beroepsspecifieke gerichtheid op coaches een specifieke toepassing daarvan is. Hoofdstuk 7 schetst de karakteristieken van de generieke supervisieopvatting en welke betekenis die heeft voor de praktijk van coachsupervisie. Vervolgens laat hoofdstuk 8 zien hoe coachsupervisie zich als methodiek ontwikkelt. Het biedt een overzicht van benaderingswijzen en modellen en van tools die coachsupervisoren in hun supervisies met coach-supervisanten kunnen gebruiken. Ter afsluiting signaleert hoofdstuk 9 trends die zich in de ontwikkeling van coachsupervisie voordoen. Ze vormen de basis voor aandachtspunten die zich richten op coaches en supervisoren en op hun opleidingen en beroepsorganisaties als stakeholders die voor de ontwikkeling van de kwaliteit van coaching en coachsupervisie van belang zijn. Ook is er aandacht voor beleid en onderzoek. De Nederlandse situatie krijgt daarbij specifiek aandacht.

Ter aanvulling op de informatie in de hoofdstukken geven zeven appendices achtereenvolgens informatie over:

- Beroepsorganisaties voor coaches en coachsupervisoren internationaal (Appendix I).
- Soorten coaches (Appendix II).
- Hoe coachsupervisie te presenteren in acquisitie en contractering (Appendix III).
- De bekwaamheid van de coachsupervisor. Een ontwerp voor vereiste deskundigheid (Appendix IV).
- Effectiviteit van coachsupervisie (Appendix V).
- Groepssupervisie. Structureren van een bijeenkomst (Appendix VI).
- Intervisie voor coaches. Een handreiking (Appendix VII).

Tot slot

We schreven dit boek om coaches, coachsupervisors, coachopleidingen en beroepsorganisaties van coaches en supervisors, en ook onderzoekers in deze vakgebieden, zicht te geven op de belangrijke rol die coachsupervisie speelt in het waarborgen en ontwikkelen van de kwaliteit van coaching. Omdat de vele toepassingen van coaching niet meer weg te denken zijn uit onze samenleving, is bescherming en bevordering van haar kwaliteit een noodzaak. Supervisie is daarvoor onmisbaar, zowel als onderdeel van beroepsopleidingen als in het kader van permanente beroepsontwikkeling. Voorwaarde daarvoor is dat deze supervisie professioneel verantwoord wordt uitgevoerd. Dit stelt hoge eisen aan de kwaliteit van supervisors en de opleidingen waarmee zij zich hiervoor bekwamen. Dit handboek wil daar een bijdrage aan leveren. De tijd dat 'zomaar coachen, met een fast-speed-opleiding' voldoet, is voorbij, en maatschappelijk onverantwoord.

Voor ons als auteurs was het schrijven en het daarvoor noodzakelijke onderzoek een fascinerende ontdekkingstocht. Hoe meer we dachten te weten, hoe meer vragen opkwamen. Het proces van met plezier intensief werken aan de tekst sluiten we nu af. Het is nu aan de lezer-gebruiker om er inzichten uit te halen en ermee aan de slag te gaan. Voor reacties, voorstellen voor verbeteringen, en eventuele noodzakelijke correcties, houden we ons aanbevolen. Dat kan via info@kloosterhof.nl.

We maakten gebruik van de ervaringen en inzichten die de vele publicaties en webpagina's boden. Ze gaven ons informatie en inspireerden ons. Zo konden we dankbaar voortbouwen op informatie en inzichten die collega's voorheen produceerden.

Tot slot danken we uitgeverij Kloosterhof voor het publiceren van ons boek. We bewaren de beste herinneringen aan de buitengewoon plezierige en stimulerende samenwerking met Eric Vullers, en in het bijzonder Liesbeth Rienties en Ron van Deth voor hun waardevolle redactionele werk. Ook danken we Annemieke Peeters voor de lay-out en cover-design.

Wageningen/Boxtel, augustus 2025

Louis van Kessel & Sonja Vlaar

1. Coachsupervisie

Een internationale ontwikkeling



Inleiding

Dit hoofdstuk¹ beschrijft de explosieve groei van coaching sinds 1980 (paragraaf 1) en de opkomst van coachsupervisie (paragraaf 2). Een beschrijving van behoeften van coaches aan supervisie, de mate van deelname daaraan, hun motieven daartoe en hun ervaringen met supervisie die meerdere onderzoeken aan het licht brengen volgt daarop in paragraaf 3. Het beleid van beroepsorganisaties ten aanzien van supervisie voor coaches en de eisen die zij aan supervisoren van coaches stellen komen in beeld in paragraaf 4. Daarin is ook aandacht voor het verschil tussen coachsupervisie en mentorcoaching. Paragraaf 5 belicht competentieprofielen, (her)registratie en opleiding van coachsupervisoren. Vervolgens laat paragraaf 6 zien hoe coachsupervisoren zich organiseren in netwerken ter bevordering van aanbod en permanente deskundigheidsbevordering. Dan volgt een besluit in paragraaf 6. Het hoofdstuk sluit af met een lezeractiviteit.

1. Explosieve groei van coaching

Activiteiten van coaching en mentoring² kwamen tot ontwikkeling vanaf ongeveer 1980 (Hudson, 1999; Van Kessel, 2002a). Sinds ongeveer het jaar 2000 zien we een explosieve groei. In 2015 werd het aantal gecertificeerde coaches wereldwijd geschat op zo'n 53.300 (ICF, 2016, p. 8) en in 2019 op 71.000 (ICF, 2020a, p. 7); een groei van 33%, vooral in Latijns-Amerika, het Caraïbisch gebied (+174%) en Oost-Europa (+40%). Omdat niet-geregistreerde coaches in deze cijfers niet zijn meegenomen, is het werkelijke aantal groter. Wat betreft hun opleiding: 95% van de door ICF geregistreerde coaches gaf aan 60 uur of meer training te hebben voltooid (ICF, 2020a, p. 14). In 2022 bedroeg het geschatte aantal coaches wereldwijd 109.200 volgens een studie van ICF (2023, p. 5) naar de ontwikkeling van coaching in 157 landen; een toename van 54% ten opzichte van 2019.

Onderzoeksgegevens (Childs e.a., 2011; CIPD, 2011; Hawkins & Schwenk, 2006) laten zien dat activiteiten gericht op leiderschapsontwikkeling een grote rol toekennen aan coaching en dat coaching daar regulier deel van uitmaakt. 70% van de bedrijven in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten van Amerika bleken in coaching te investeren. Een onderzoek van CoachHub in 2022 onder meer dan 600 respondenten verspreid over 42 landen en 19 verschillende bedrijfstakken naar business trends voor coaching, maakt duidelijk dat 46% van de organisaties coaching willen invoeren als vorm van continue professionele ontwikkeling; 89% van de organisaties verwachtte in 2023 een toename daarvan van 1 tot 10% (Coachhub, 2022).

Toename van wetenschappelijk onderzoek, publicaties, en beroepsorganisaties voor coaches

In de periode 2010-2020 vond een flinke toename plaats van wetenschappelijk onderzoek gericht op coaching. Tijdschriften³ met coaching als focus, publicaties met meta-analyses van onderzoeksgegevens (Grover & Furnham, 2016) en systematische overzichten van onderzoekspublicaties (Athanasopoulou & Dopson, 2013, 2018) stimuleerden dat.⁴ Het ontstaan van specifiek op coaching gerichte beroepsorganisaties (zie appendix I) weerspiegelt deze ontwikkeling.

Certificering van coaches door internationale beroepsverenigingen van coaches

Om de kwaliteit van professionele coaches zeker te stellen ontwikkelden beroepsorganisaties⁵ voor coaches keurmerken voor registratie van hun leden. De grootste wereldwijd opererende organisaties kennen de volgende keurmerken en competentieprofielen.

- **EMCC-keurmerk en competentieprofiel**

Voor coaches en mentoren ontwikkelde EMCC (European Mentoring and Coaching Council) in 2011 de European Individual Accreditation (EIA) als aanvulling op het diploma van een coachopleiding die door middel van het Quality Award (EQA) keurmerk is geaccrediteerd. Het is inmiddels in 27 landen ingevoerd en onderscheidt vier deskundigheidsniveaus (foundation, practitioner, senior practitioner, en master practitioner). Het is gebaseerd op een Competence Framework, dat 8 hoofdcompetenties en 112 meetbare vaardigheidsindicatoren onderscheidt (EMCC Global, 2024).

- **ICF-keurmerk en competentieprofiel**

ICF (International Coaching Federation), de grootste wereldwijd opererende beroepsorganisatie voor coaches, kent een keurmerk voor certificering van coaches dat drie deskundigheidsniveaus onderscheidt: Associate Certified Coach (ACC), Professional Certified Coach (PCC), Master Certified Coach (MCC), en als aparte categorie voor teamcoaches Advanced Certification in Team Coaching (ACTC) (ICF, 2025a, 2025b). Het basis-competentieprofiel kent acht kerncompetenties (ICF, 2020b).

- **AC- Keurmerk en competentieprofiel**

De Association for Coaching (AC)⁶ hanteert een algemeen competentieprofiel voor coaches bestaande uit 9 competenties, plus 3 aanvullende competenties specifiek voor executive coaches, dat werd herzien in juni 2012 (AC, 2023a).

Certificering van coaches door bij ANSE aangesloten organisaties: de LVSC

Na het ANSE-congres 'Supervision and Coaching in an European Perspective' in 2000 (Van Kessel 2005a; Van Kessel & Fellermann, 2002) zijn de in ANSE verenigde nationale supervisors organisaties in Europa ertoe overgegaan coaches te registreren in een eigen nationaal register, naast dat van supervisors. Als vervolg daarop publiceerde ANSE in 2016 een richtinggevend competentieprofiel voor supervisors en coaches (Judy & Knopf, 2016, pp. 110-223).

In de context van deze ontwikkeling veranderde in Nederland de Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere Begeleidingsvormen (LVSB) daartoe in 2009 haar naam in LVSC, waarbij de 'C' van 'coaching' de 'andere begeleidingsvormen' aanduidde. Al zes jaar eerder, in 2003, wijzigde het in die tijd bestaande tijdschrift Supervisie in Opleiding en Beroep, Tijdschrift voor professioneel begeleiden, haar naam in 'Supervisie & Coaching, Tijdschrift voor begeleidingskunde.'⁷ Het openingsartikel (Siegiers, 2003) schetste hoe supervisie, dankzij haar lange traditie van methodisering (Downey, 2003; Van Kessel, 2008, 2023b, 2023c), zou kunnen bijdragen aan een verdere conceptualisering van coaching, dat zich toont als een veelvormige begeleidingsmethodiek en praktijk (Van Kessel, 2002a, 2002b). Vooral het onderscheid werkgerichte en persoonsgerichte coaching is daarbij relevant. Dat supervisie voor coaches een werkterrein zou zijn voor supervisors werd in deze publicaties niet expliciet genoemd. Enkele jaren later kwam hier aandacht voor (Van Kessel, 2007a; Van den Boomen, 2015; Eussen & Vermeule, 2022; Van Kessel & Vlaar, 2023, 2024a).

2. Supervisie voor coaches: ontstaan en ontwikkeling

De eerste 20 jaar dat coaching zich als begeleidingsactiviteit ontwikkelde (1980-2000) was er nauwelijks aandacht voor supervisie voor coaches. Pas rond de eeuwwende pleitten enkele auteurs daarvoor (Arney, 2006; Downey, 2003, p. 210; Flaherty, 1999, p. 147; Hawkins, 2006). In 2006 verscheen een eerste boek dat coachsupervisie belichtte (Hawkins & Smith, 2006, p. 121 e.v.). Vele andere publicaties volgden, zoals literatuurbesprekingen (Moyes, 2009; Tkach & DiGirolamo, 2019; Bachkirova e.a., 2020) en een uitvoerig, thematisch geordend, bibliografisch overzicht van meer dan 400 publicaties (Van Kessel, 2023a) tonen.⁸

De weinige coaches die in het begin van de 21^{ste} eeuw supervisie zochten, kozen daarvoor supervisors uit de psychotherapie- en counseling professies. Toen er, vooral in Groot-Brittannië, een opvallende toename plaatsvond van coaches die supervisie namen, ontstonden er rond 2006 eerste initiatieven van specifiek coachsupervisors (Armstrong & Geddes, 2009; Hawkins & Turner, 2017; Hodge, 2016).

In het bevorderen van een specifiek op coaches gerichte supervisie ('coachsupervisie') en deelname daaraan, speelden verschillende actoren een rol, zoals onderstaande beschrijving verduidelijkt.

Rol van beroepsorganisaties voor coaches

Hoewel de in paragraaf 1 genoemde beroepsorganisaties voor coaches vanaf hun oprichting pleitten voor supervisie, duurde het nog jaren voordat ze supervisie als een essentieel element van beroepspraktijk in hun certificeringsbeleid opnamen. Pas in 2012 erkende de ICF supervisie formeel. Daarbij onderscheidde ICF supervisie van mentorcoaching. Deze laatste ziet ICF als een begeleidingsvorm die zij als voorwaarde voor certificering van coaches definieerde (ICF, 2021; Long, 2019). Inmiddels biedt ICF een platform voor Coaching Supervision Communities of Practice (ICF, 2025c).

Rol van organisaties die interne coaching organiseren

Niet alleen beroepsorganisaties, ook organisaties die interne coaching organiseren, hechten belang aan supervisie. Een grootschalig internationaal onderzoek (Hawkins & Schwenk, 2006) laat zien dat 88% van de aan het onderzoek deelnemende organisaties van mening is dat coaches regelmatig supervisie zouden moeten nemen.

3. Coaches ontdekken supervisie

De resultaten van enkele onderzoeken maken het mogelijk een globaal beeld te verkrijgen van de behoefte van coaches aan supervisie, de mate waarin zij daaraan deelnemen, de motieven, de vormen van supervisie waarvan ze gebruik maken, hun ervaringen met het nemen van supervisie, en de waarde die zij eraan toekennen (vergelijk ook Turner & Hawkins, 2016a).

3.1 Behoeftte om supervisie te nemen en de mate van deelname

Coaches hebben behoefte aan supervisie, zo bleek in onderzoek. Opvallend is de toename sinds 2006 voor het nemen van supervisie bij een gekwalificeerde supervisor. Vooral in Groot-Brittannië blijkt coachsupervisie een meer gevestigde praktijk dan in andere landen.

- **Verschil tussen opvatting en praktijk**

In een eerste onderzoek naar coachsupervisie in Groot-Brittannië en enkele andere landen in 2006, uitgevoerd in opdracht van het Engelse Chartered Institute of People Development (CIPD) kwam naar voren dat 86% van

de 500 aan het onderzoek deelnemende coaches van mening was dat coaches regelmatig supervisie zouden moeten nemen (Hawkins & Schwenk, 2006, p. 6). Er bleek echter een verschil tussen opvatting en praktijk: slechts 44% bleek daadwerkelijk supervisie te nemen, waarvan velen bij supervisors werkzaam in psychotherapie en counseling, en sommigen in de vorm van intervisie met collega's. Dit laatste overigens zonder over een supervisieopleiding te beschikken. In 2014 bleek in het Verenigd Koninkrijk dit percentage van 44% naar 92% gestegen te zijn en wereldwijd naar 83% (Turner & Palmer, 2019a, p. 234).

De kloof tussen opvatting en praktijk bleek in 2006 nog groter bij de organisaties die coaching als dienst aanboden. Van de 88% die vond dat hun coaches supervisie moesten nemen, bleek maar 23% deze mogelijkheid daadwerkelijk te bieden. Redenen die genoemd werden voor het niet bieden van supervisie waren: het is te duur (19%), geen supervisor kunnen vinden (13%), en de coaches in onze organisatie hebben geen supervisie nodig (10%). Een kanttekening bij deze percentages is nodig: ze zijn een gemiddelde van coaches als een homogene categorie, terwijl er grote verschillen zijn tussen externe coaches, interne coaches en managers als coaches, wat consequenties heeft voor het verschil tussen opvatting en praktijk. Een verschil dat nog groter wordt als we de grote diversiteit in de groep van life coaches hierin betrekken (zie hoofdstuk 5 paragraaf 5, en appendix II).

- **Vooraf externe coaches nemen supervisie**

Een online survey in Australië in 2012 onder 174 ervaren coaches (Grant, 2012) liet zien dat 82,7% enige vorm van supervisie (intervisie, formeel, informeel) had genoten; 25% had formeel supervisie. In meerderheid (83%) waren dit externe coaches, 13,8% waren interne coaches, en 9,1% noemde zichzelf 'manager-coach'. De meerderheid (60,4%) had vijf jaar of meer ervaring als coach, en een kwart (25,1%) meer dan tien jaar. In meerderheid vonden de supervisies face-to-face plaats (42%), en 21,1% per telefoon. Voor de meeste respondenten (83,3%) lag de frequentie tussen twee weken en twee maanden; voor 37% om de veertien dagen.

- **Significante toename van supervisie**

Het eerder vermelde onderzoek van 2006 kreeg in 2014 een follow-up (Hawkins & Turner, 2017, p. 106). Het was onderdeel van een groter onderzoeksproject naar 'multi-stakeholder contracting in coaching' (Turner & Hawkins, 2016b). Zo'n 468 coaches (waarvan 54,7% in Groot-Brittannië, 21,7% in Europa, en 9,8% in Noord-Amerika) en 120 organisaties vulden gegevens