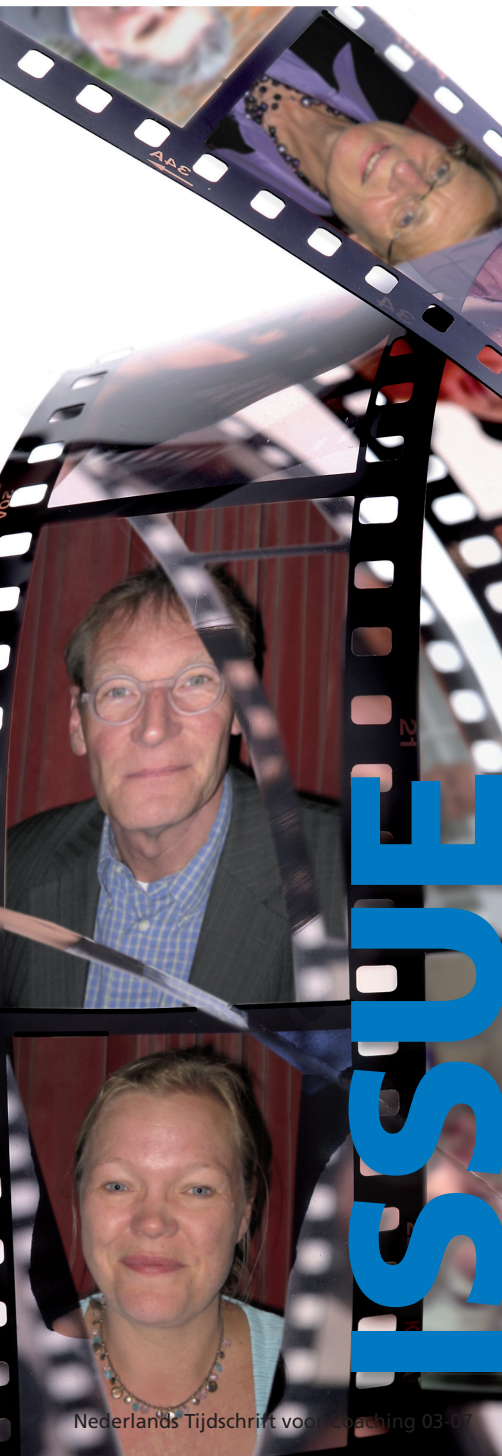


Discussie tijdens NTVC-congres

COACHING IS E



'Als je mensen laat ontdekken wat hen in de weg zit, worden ze echt gelukkiger.' Dat coaching werkt, staat vast. Alle deelnemers aan het Rondetafelgesprek tijdens het NTVC-congres zijn het daarmee eens. Een goede coach is in staat zichzelf overbodig te maken. Een tevreden klant is dus een klant die na verloop van tijd niet meer terugkomt, maar wel aanbevelingen doet. Dat gebeurt ook, al blijkt uit de discussie dat deze nog jonge branche worstelt met een aantal onduidelijkheden: wat zijn de grenzen van het vak, wat is het nut van certificering en hoe kunnen we ingaan op hoge verwachtingen, zonder gouden bergen te beloven?

Het vak zit momenteel in een hype, de markt expandeert. Het komt voor dat medewerkers die zich verzetten tegen een reorganisatie, naar een coach worden gestuurd. Niet effectief, maar blijkbaar wordt coaching gezien als panacee en de betrokken coach profiteert er dankbaar van.

'Op de korte termijn is dat gunstig voor de omzet, maar op den duur is het gevaarlijk', zegt Bert Coenen in een toelichting op zijn stelling (zie kader). 'Vanuit de kennis die ik heb opgebouwd als zelfstandig coach en docent/onderzoeker bij Transfergroep Rotterdam, constateer ik dat er kaf onder het koren zit. De klant heeft recht op een professionele en doeltreffende begeleiding bij het vinden van een oplossing voor een heel serieus en concreet probleem.'

Een ander aspect van de hype is het

zogenaamde coachend leidinggeven. Er zijn in Nederland tienduizenden managers die op een coachende manier leidinggeven, al zijn hun medewerkers daar soms niet van op de hoogte. Rens van Loon (directeur bij Right Management Consultants) relativeert de hilariteit die daarover ontstaat: 'Het is juist een coach die een manager kan laten begrijpen wat coachend leiderschap inhoudt. Als dat lukt, gaat er een wereld aan nieuwe mogelijkheden open.'

Begeleidingskunde

De grenzen van het vak, is het volgende onderwerp van de discussie. Coaching begint uit te groeien tot een abstracte term, een containerbegrip met een variëteit aan betekenissen binnen wetenschappelijke, organisatorische en professionele kaders. Coenen wijst erop dat coaching tegelijk een heel concrete activiteit is die praktische

over hypes, certificering en authenticiteit

EN WONDER MIDDEL

vaardigheden vergt. Hoe deze beide domeinen zich tot elkaar verhouden is een vraag die kan worden beantwoord vanuit vakgebieden als psychologie, didactiek, andragogie, geesteswetenschap, organisatiekunde en bestuurskunde. Dat laatste vak verkeerde enige tientallen jaren geleden in een soortgelijke positie: voor zowel juristen als economen, sociologen en politicologen behoorde het tot hun discipline. Maar na verloop van tijd werd duidelijk dat het een apart gebied is, in samenhang met allerlei raakv(l)akken. Die kant gaat het met coaching wellicht ook op, met begeleidingskunde als term die het vakgebied wetenschappelijk overkoepelt.

Een goede coach maakt zichzelf overbodig

Een risico is dat wetenschappers met elkaar de strijd aangaan om het vakgebied in te kunnen lijven bij hun territorium. Roos Vonk pleit ervoor dat de vakontwikkeling op een meer natuurlijke manier plaatsvindt: 'Laat de beroepsverenigingen voor coaches dat gezamenlijk behartigen. Zij kunnen er ook voor zorgen dat de wetenschappelijke fundering gericht blijft op wat werkt in de praktijk.' Ook Adriaan Hoogendijk benadrukt de praktijk: 'Wetenschappelijke inzichten vormen niet het enige uitgangspunt, dit vakgebied is een smeltkroes van kennis, levenswijsheid en levenskunst.' Aardema staat daar sceptisch tegenover. Voor hem is de kloof tussen wetenschap en praktijk veel groter: 'Hoe kun je wetenschappelijk bepalen welke vaardigheden moeten worden ingezet, als er zoveel mogelijke interventies zijn. Aan de ene kant schijnt intuïtie erbij te horen en aan de andere kant moet je proberen iets uit te drukken in getallen die een eigen leven gaan

leiden, nog los van de vraag of ze betrouwbaar zijn. Het is veel reëler om te werken met de achterliggende patronen van de klant, die kunnen met kwalitatieve criteria in kaart worden gebracht. Dat is beter dan de illusie dat je coaching kunt meten, registreren en verantwoorden.'

Coachinglandschap

Behalve grenzen om het vakgebied heen, zijn er ook binnengrenzen. Er zijn verschillen tussen coaches in methodiek (bijvoorbeeld systemisch werk), in de problematiek waarin ze gespecialiseerd zijn (zoals performance, stress, trauma's) en in de bronnen van kennis en inspiratie waaruit ze putten.

Van Loon: 'Coaching wordt te veel in de psychologische hoek getrokken, maar als je dagelijks bezig bent met zijnsvragen, heb je waarschijnlijk minder verstand van de zakelijke omgeving waarin de klant functioneert. Ben je niet thuis in zo'n gebied, verwijs dan door!' Dat beaamt Annemarie Mars: 'niemand is een duizendpoot, als je nooit doorverwijst, doe je het niet goed. Ik zou daarbij wel behoefte hebben aan een soort kaart waarop ik kan aanwijzen waar ik zelf zit in het landschap en welke andere mogelijkheden er zijn. Het gaat erom de optimale omstandigheden te creëren voor een persoonlijk veranderingsproces. Als mensen die stap aandurven, gebeuren er vaak prachtige dingen. Het is dan eigenlijk niet meer relevant of dat vooral aan de coach ligt, of aan de klant zelf of misschien aan de inspirerende locatie. Voorwaarde is wel bereidheid tot zelfonderzoek, als iemand in verzet is en door zijn werkgever wordt gestuurd is coaching het

De panelleden en hun stellingen:

Wetenschappelijke kennis zorgt voor verdere professionalisering van het werkveld.

Roos Vonk, hoogleraar Radboud Universiteit en zelfstandig coach en auteur van onder andere De eerste indruk

Na 20 jaar veranderindustrie zien we dat een echte verandering zich desondanks voltrekt.

Harry Aardema, bijzonder hoogleraar Publiek Management, Open Universiteit Nederland

Het huidige succes van coaching is het succes van het goedkope gewin.

Bert Coenen, zelfstandig coach en docent/onderzoeker bij Transfergroep Rotterdam en auteur van onder andere Het verborgen lijden in organisaties

De kans bestaat dat men een karikatuur wordt van oude overlevingsstrategieën.

Adriaan Hoogendijk, directeur Adviesbureau Hoogendijk en auteur van onder andere De Schoonheid van Coachen

De klant roept om transparantie en professionalisering.

Annemarie Mars, directeur van For a change en auteur van het boek Hoe krijg je ze mee

Een goede coach brengt bewust een proces van transformatie bij de ander op gang.

Rens van Loon, directeur bij Right Management Consultants en auteur van Het geheim van de leider

In het omgaan met tegenstellingen liggen de grootste ontwikkelkansen.

Eva de Waard, directeur De Waard Consult en auteur van het boek De veldheer en danseres



laatste wat je moet doen. Iedereen die beseft waar de grenzen van zijn mogelijkheden liggen, zal ervaren: coaching is dan wel geen wondermiddel, maar toch een wonder middel.'

Voorlopige conclusies: er liggen grote kansen voor het vak, mits de wetenschappelijke onderbouwing zo gedegen mogelijk is en gewerkt wordt aan een duidelijk profiel van de coach. De volgende vraag is of dat profiel ook wordt waargemaakt. Kunnen klanten daar nu al op vertrouwen of zou een systeem van certificering nodig zijn? Eva de Waard vindt dat laatste: 'We kunnen lang blijven praten over interventies en coachingstijlen, maar certificering is onvermijdelijk. Ik vind het vreemd dat het er alsmaar niet van komt, zo blijft ons werk een diffuus verhaal, waardoor de inspanningen om het vak te promoten, onvoldoende resultaat hebben.' Het is een opmerking die op allerlei vormen van bijval en weerstand stuit. Zijn de criteria voor professionaliteit meetbaar en heeft de markt daar ook behoefte aan? Een vragensteller in de zaal bestrijdt dat: 'Een certificaat is niet van belang, geen enkele cliënt vraagt erom, het gaat om de match met de persoon en de problematiek van de klant.' De meeste panelleden neigen ook tot die

wel kan is vragen aan de mensen om hem heen, een maand of twee, drie na afloop van het traject.' Hoogendijk vult aan: 'Ik zit al twintig jaar in dit vak en ik heb nog steeds het gevoel dat ik iets doe wat ik eigenlijk niet kan. Is dat een teken van onvermogen? Nee, het kan niet anders, als ik geen vraagteken zou zijn, dan leer ik niets, dan zou ik dit vak veel minder leuk vinden en ook veel minder goed doen. Bovendien heb ik dat onvermogen nodig om onbevangen tegenover mijn klant te staan, iemand met andere normen en waarden brengt me tot vragen waar ik nooit bij stil had gestaan. Met vijftig nooit eerder bedachte vragen per gesprek, blijft het leven een feest.'

Defensief

Een belangrijke succesfactor voor coaching blijkt de authenticiteit van de coach. Is die dan wel te meten? Vonk memoreert een wetenschappelijk onderzoek waarvan de resultaten onbetrouwbaar waren. 'Wel betrouwbaar lijkt het meten van het omgekeerde, namelijk defensiviteit. Een lage score daarvoor is een belangrijk element van authenticiteit. Het zou mooi zijn als de wetenschap erin slaagt om mensen te helpen authentiek te worden, net als intuïtie een terrein wat nog in kaart gebracht moet wor-

Een coach kan leiders uitnodigen om uit hun comfortzone te stappen

mening. Vonk verwijst naar de illusie van meetbaarheid, zoals door Aardema verwoord: 'Je moet inderdaad oppassen met cijfers. En als je echt wilt weten of coaching helpt moet je dat niet eens aan de klant vragen. Die zal denken aan de tijd en het geld die eraan besteed zijn en kan zich dan niet veroorloven om nee te zeggen. Wat

den. Maar als we de mensheid op die manier een dienst kunnen bewijzen, moeten we ons daar als wetenschap voor inzetten.'

Kortom: de discussie over certificering is nog niet afgerond, zeker zolang onduidelijk is of dat zin heeft en ook mogelijk is voor criteria die volgens de

markt relevant zijn. Die markt bestaat overigens niet alleen uit individuen die langskomen voor hun persoonlijke groei. Ook organisaties doen in grote mate een beroep op coaches ten behoeve van hun medewerkers. Het belang van dat laatste wordt door veel coaches onderschat, zegt Aardema: 'Individuele gedrag willen veranderen hebben daarvoor ruimte

'Om dubbele agenda's van anderen te kunnen hanteren, zul je volstrekt helder moeten zijn over die van jezelf. Je wilt dienstbaar zijn aan individuele medewerkers en je wilt dat de organisatie langdurig bij je aanklopt, maar je wilt ook omzet op de korte termijn. Zolang je de afwegingen die je maakt niet bespreekbaar stelt, zit je met de opdrachtgever en de cliënt in een web

Bestuurskunde zat in dezelfde positie als coaching nu

nodig in hun omgeving, bovendien moet die verandering consistent gestimuleerd worden. Veel coaches hebben te weinig kennis van de organisatorische context om hun werk met optimaal resultaat te doen. Ze weten wel dat organisaties bezig zijn met coachend leidinggeven, maar niet dat diezelfde organisaties allerlei vormen van systeemdwang, regeldruk en performancemanagement toepassen. Uw klanten lopen dus rond in een wereld waarin van twee kanten aan ze wordt getrokken, ze moeten initiatief tonen, naar eigen inzicht handelen en tegelijk worden ze op de huid gezeten. Laat u dat gebeuren of gaat u er als professional tegenin? Wie anders kan de leiders van die organisaties uitnodigen om uit hun comfortzone te stappen, zodat ze kunnen zien wat ze de afgelopen twintig jaar werkelijk in de organisatie hebben aangericht?'

Impliciete belangen

Enerzijds hebben opdrachtgevers dus behoefte aan efficiency en standaardisering, terwijl ze anderzijds initiatief en creativiteit propageren. Het lijkt strijdig, maar daarin kunnen juist nieuwe kansen schuilen, zegt de stelling van De Waard. Volgens haar vraagt de huidige vakontwikkeling van coaches een grotere transparantie.

van impliciete belangen. Bovendien kun je langs deze weg jezelf ontdoen van het aureool dat om het vak heen hangt, een soort schijn van heiligheid die je authenticiteit in de weg staat. Het belang van dat laatste aspect is vandaag al aan bod gekomen.'

