Meis Thewissen

DE PRAATSTOK EN DE VEER

Yvonne Burger en Erik de Haan vormen een combinatie van namen die opduikt in uiteenlopende hoeken in coachingsland. Samen op de rug van het boek 'Coachen met collega's', als docent en programmaleider bij de postgraduate opleiding Executive Coaching van de Vrije Universiteit (VU) in Amsterdam, als collega-hoogleraar binnen de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde en straks als co-researcher van een nog op te zetten wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van coaching vanuit twee leerstoelen. Tijd om ze eens samen aan tafel te zetten en naar de bindende inspiratie te vragen van waaruit alle samenwerking ontstaat.

Aan tafel met Yvonne Burger en Erik de Haan

ZELFKENNIS IS HET GROOTSTE GOED IN COACHING

Allereerst maar eens de laatste combinatie: die van collega-hoogleraar aan de VU. "Het was een hele toer voordat het zover was hoor," verzucht Erik de Haan. "Zo'n leerstoel creëren is een ingewikkeld proces. Een voordracht voor het bekleden van een leerstoel gaat namelijk langs nogal wat ogen. Extern kijken alle decanen van relevante faculteiten ernaar en intern kijkt zo'n beetje iedereen ernaar; het is absoluut een oefening in geduld. Ik ben daarnaast ook geen echte wetenschapper, meer een man van de praktijk. Wat blijkbaar voor me pleit is dat ik wel veel onderzoek heb gedaan." In het proces tot de creatie van de leerstoel heeft Yvonne Burger een bepalende rol gespeeld. "Ik bezet de andere leerstoel bij de Postgraduate Opleiding Executive Coaching sinds 2007. Dat een tweede leerstoel absolute noodzaak is in mijn ogen, heeft te maken met de razendsnelle ontwikkeling van het vak coaching en in het bijzonder *executive coaching*. De praktijk en markt van coaching in Europa is enorm gegroeid de laatste tien jaar en het ziet er niet naar uit dat dit beeld binnenkort verandert. Integendeel: ondanks een zware economische recessie, die andere velden binnen organisatieadvisering en bedrijfseducatie sterk heeft gereduceerd, blijven organisaties en bedrijven coaching als lerende interventie inzetten. Ook zal het virtuele werken, het Nieuwe Werken, van grote invloed zijn op de ontwikkeling van het vak coaching. Ook de inzet van coaching als middel is veranderd: coaching is steeds meer een structureel fenomeen gebaseerd op ontwikkeling en proces in plaats van een incidentele aanpak gebaseerd op probleem of oplossing. Het aanzien van coaching is eveneens sterk veranderd: van een 'stigma' waarover men zwijgt, omdat het erop lijkt dat je het niet zelf kunt, naar een 'statussymbool' waar men actief naar streeft, omdat het een teken van professionaliteit is om je te laten bevragen. Anders gezegd: executive coaching heeft een culturele heroriëntering beleefd die er in essentie op neerkomt dat de *remedial* interventie voor onderpresteerders grotendeels plaats heeft gemaakt voor een 'ontwikkelende' interventie voor succesvolle hogere leidinggevenden en 'hipo's' (bovengemiddeld presterenden). Ook hebben de deskundigheid en de theoretische, instrumentele fundamenten van het vak de laatste tien tot vijftien jaar een ongelofelijk hoge vlucht genomen, gezien de overdaad aan publicaties. Met andere woorden: het vak is in een razend tempo in ontwikkeling. Een ontwikkeling die zo snel gaat, dat de praktijk ver vooruitloopt op de wetenschappelijke verankering en *evidence based* vakinhoud. Met zoveel groei op zoveel fronten, is het nodig een gedegen wetenschappelijke verankering te verkrijgen die zowel op aanzien, inhoud en als fenomeen, coaching naar een hoger plan kan tillen."

De Haan: "Wetenschap heeft gezag. Vanuit een academische positie kun je meer, vooral op het gebied van onderzoek. Je kunt met een groter aantal respondenten met meer gezag uitspraken doen. Dat komt het vak ten goede en ook de beroepsgroep. Nederland loopt internationaal gezien wat achter als het gaat over de professionalisering van executive coaching. Zo is op dit moment de coachingsmarkt nog vrijwel ongereguleerd, al heeft enige zelfregulatie plaatsgevonden door middel van de versterking van de beroepsorganisaties. Gelukkig ook neemt de afstemming over standaarden, ethische codes en procedures binnen Europa sterk toe. Zo heeft de NOBCO zich aangesloten bij de Europese Mentoring & Coaching Council, EMCC. Er is nu in veel West-Europese landen een proliferatie aan certificerings- en accreditatieprocessen en een snel groeiende belangstelling voor professionele supervisie."

Coaching of therapie?

Burger en De Haan vinden elkaar inhoudelijk, zoals ook uit hun gezamenlijke publicatie blijkt, in de kijk op coaching. De Haan schreef eerder het boek 'Relationele coaching' en baseert zich daarin op verworvenheden en inzichten uit de psychotherapie. Als er termen als supervisie, overdracht en tegenoverdracht over tafel gaan, rijst vanzelf de vraag in hoeverre coaching zich gaat begeven in de snelle ontwikkeling op het terrein dat voorbehouden is

> *Dat een coach coacht zonder supervisie te ondergaan, kan in mijn ogen niet*
>
> *Erik de Haan*

Doel van leerstoel

Erik de Haan is 1 november 2011 benoemd tot Hoogleraar Organisatie-ontwikkeling en Coaching. De leerstoel is ingebed in de postgraduate opleiding Executive Coaching (PGO-EC), een onderdeel van FEWEB's Postgraduate School en sterk gelieerd aan de afdeling Management & Organisatie van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Doel van de leerstoel is:

- *versterking van het docentprofiel binnen de PGO-EC, mede in het licht van de inpassing van de postgraduate opleiding als Module 1 in de bestaande Ashridge Master of Science (MSc) in Executive Coaching,*
- *aanbrengen van een duidelijke focus in het onderzoeksprofiel van de PGO-EC,*
- *versterking van het (toegepaste) academisch onderzoek in het kader van de doelstellingen van de afdeling Management & Organisatie en de oprichting van een Centre for Executive Coaching binnen deze afdeling.*

aan counselling of psychotherapie.
"In Engeland en Amerika is counselling veel meer verweven met coaching en is het heel gewoon counsellingstechnieken in te zetten. Internationaal zie je dus dat het vak meer en meer aanschurkt tegen psychoanalyse en psychotherapie. Bovendien, ook al komt je coachee met een werkgerelateerde vraag, hij of zij maakt geen onderscheid of jij een coach of een therapeut bent. Zou je als coach niet mogen begeleiden bij werkgerelateerde stress? Verlies en rouw? Relatieproblemen? Of wel?
De vragen of de problemen die op tafel komen zijn niet aan ons om af te schermen: iemand komt met wat er ligt."
Volgens Yvonne Burger is er nog een andere kant aan de vraag of er geen kleiner wordend schemergebied tussen coaching en psychotherapie ligt. "Het kan dan zijn dat de cliënt geen onderscheid maakt, dat is waar, het is wel een groot verschil voor de coach," stelt ze. "Wat mij betreft is daarom zelfkennis het grootste goed in coaching. Dat je bekend bent met welke reacties jij hebt op welke prikkels er naar je toe komen. En nog belangrijker, dat je je beperkingen kent. Bij elke vorm van twijfel, moet je doorverwijzen. Dat is wat mij betreft de tweede grens in het schemergebied."
De Haan: "Onder veel werkgerelateerde vragen, blijken vaak ook andere vragen te leven die dieper gaan. Wanneer verwijs je dan door?"
Burger: "Bij elke vorm van twijfel."
De Haan: "Daarom is het nodig dat coaches psychologische kennis tot zich nemen en bij twijfel vragen overleggen met hun supervisor. Niet om te diagnosticeren, maar om goed te kunnen doorverwijzen."
Beiden constateren dat door de snelle groei van het vak en de veranderde status, het appel op de kwaliteit van de coaching steeds groter is geworden. In hun ogen pleit dat voor zowel betere opleidingen als een beter systeem voor accreditatie en certificering. Iets dat door coaches zelf ook wordt gevoeld.
"We zien het nu al binnen de faculteit: de training voor executive coaching loopt zeer goed en we zijn nu al bezig met de intakes voor oktober 2012", zegt Burger. "Het loopt gewoon storm."

Mensen durven open te zijn tot het niveau waarop ze zich begrepen voelen

Yvonne Burger

Relationele coaching

Leerstoel, boek, andere publicaties en de tweejarige training hebben allemaal te maken met de vormgeving van de kwaliteit van het vak. Het wordt tijd beiden eens te bevragen op de inhoudelijke kern. Wat delen zij daarin?
Het antwoord lijkt kort: de relatie tussen coach en coachee. In zijn boek 'Relationele

Coaching' legt Erik de Haan de basis van waaruit 'goede coaching' ontstaat. Het begint bij de coachee zelf. En vervolgens is de relatie die je bouwt met de coachee het belangrijkste 'instrument' dat je kunt inzetten voor een effectieve coaching.
De Haan: "Goede coaching ontstaat vanuit de kwaliteit van de relatie die je opbouwt met je cliënt, je sensitiviteit voor wat er gebeurt binnen die relatie en de mate waarin je jezelf en je eigen aandeel in de relatie kunt inschatten. In mijn ogen speelt supervisie daarin een belangrijke rol. In supervisie leer je over jezelf en werk je uit wat er mogelijk een belemmering kan vormen in de relatie tot een coachee. Ik zie dat als huiswerkplicht voor elke coach. Zelf onderga ik twee uur per week supervisie en één uur per week psychoanalyse. Ik vind dat er op dit moment te weinig aandacht is voor het nemen van supervisie. Dat een coach coacht zonder supervisie, kan in mijn ogen niet."
Burger: "Mee eens, zelf neem ik ook supervisie. Ik zie supervisie als een van de manieren waarop je investeert in de relatie. Mensen durven open te zijn tot het niveau waarop ze zich begrepen voelen. Alleen al daarom. Een goede coachingsrelatie ontstaat als er vier voorwaarden kunnen worden vervuld. De eerste is oprechte belangstelling. Elk mens kan voelen wat dat is. Je hoort het aan de stem; het resoneert, het ontroert, het maakt dat het contact stroomt. Goed luisteren maakt daar onderdeel van uit, maar heeft ook een eigen waarde. Luisteren tussen de regels door zou ik dat willen noemen. Of mindful luisteren, waardoor je kunt werken met dat wat zich aandient, wat er is. Ten derde is goedgeefsheid, gulheid, een belangrijke investering in welke relatie dan ook. Binnen een coachingsrelatie kun je die gulheid binnen de professionele grenzen inzetten. Gul met aandacht, met liefde, met inzet. En ten vierde is mildheid een voorwaarde. Niet te snel oordelen, werken vanuit compassie. Daarom zie ik de hoeveelheid middelen die ingezet worden bij coaching soms meer als afleiding dan als hulp. Ik geloof in coaching zoals Irvin Yalom dat beschrijft: 'In het contact met de coachee ontstaat de coaching, wat betekent dat de aanpak daarmee bij elke cliënt een eigen unieke uitwerking vindt.' Natuurlijk spelen overdracht en tegenoverdracht daarin een rol."

Als de relatie en termen als overdracht en tegenoverdracht ook tot het terrein van de coaching gaan behoren, rijst er nog een laatste vraag. Namelijk waarom de leerstoel Organisatieontwikkeling en Coaching onder de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde valt en niet onder de Faculteit Psychologie en Menswetenschappen.

"Coaching is een organisatie-interventie. Uiteindelijk is de organisatie of een deel daarvan de klant. Vandaar", verklaart De Haan.

"Binnen de postgraduate school van onze faculteit bestonden al programma's voor managementconsultants en verandermanagers. Een opleiding voor professionals die de rol van coach binnen organisaties vervullen maakt het palet compleet," besluit Burger.

De huidige stand van zaken in de markt voor coaching

- *Verenigde Staten (uit onderzoeken binnen 750 bedrijven; Lee Hecht Harrison, SHRM, Catalyst; en 1000 actieve coaches; Sherpa): 99% van grotere ondernemingen faciliteren coachingsinterventies, en meer dan 55% ondersteunt formele (expliciet gecontracteerde) en externe executive coaching.*
- *Verenigd Koninkrijk (CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development - onderzoek naar 660 bedrijven): de studie uit 2005 vond dat 88% van de bedrijven coaching faciliteert naast andere methodieken van persoonlijke ontwikkeling voor managers. De vervolgstudie uit 2009 laat zien dat dit percentage is gestegen naar 90% en dat coaching robuust is onder de sterk averse effecten van de economische recessie. 75% van de 600 respondenten zegt dat coachingsbudgetten nog altijd toenemen.*
- *Frankrijk (Syntec onderzoek naar 270 bedrijven): de studie uit 2004 laat zien dat 92% van bedrijven gebruikmaakt van coaching; 6% ziet coaching als kernontwikkelingsactiviteit.*
- *In Nederland is het laatste ons bekende vergelijkbare onderzoek gedaan door de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en organisatieontwikkeling (NVP) in samenwerking met de NOBCO onder enkele honderden managers en coaches (2007). Alle respondenten blijken ervaring te hebben met coaching in hun organisatie.*

De Haan en Burger willen vanuit de beide leerstoelen in Nederland een grootschalig onderzoek starten naar de effectiviteit van coaching en zullen dat doen in samenwerking met toonaangevende marktpartijen.