STATION
ST - TRAM

Het is de klik, stupid

Groot onderzoek van Erik de Haan en Yvonne Burger naar de opbrengst van coaching

Yvonne Burger en Erik de Haan zijn beiden hoogleraar aan de VU en werken al jaren samen als coaches. Ze verbinden graag praktijk en wetenschap en verrichten een groot onderzoek naar de opbrengst van coaching. Een interview over hun onderzoek, uitblinken en de 'klik'.

Tekst: Marieke van Twillert

Wanneer coach en cliënt goed met elkaar overweg kunnen, dan is de kans groter dat de coachingsessies ook daadwerkelijk een succes zijn. Die 'klik' is belangrijker voor het welslagen van de gesprekken dan de methode die de coach gebruikt of de interventie.

Dit klinkt misschien voor de hand liggend – natúúrlijk gaat het om de klik! – het is nu ook wetenschappelijk onderbouwd. Het zijn bevindingen uit het 'grootste coachingeffectenonderzoek aller tijden', zoals onderzoekers Yvonne Burger en Erik de Haan het zelf een tikje gekscherend noemen. De wetenschappelijke publicatie van het kwantitatieve, internationale onderzoek moet nog plaatsvinden, de data-analyse is in volle gang.

Yvonne Burger en Erik de Haan zijn een gelegenheidsduo – beiden zijn hoogleraar bij de vakgroep Management & Organisatie van de Vrije Universiteit (VU) en als coaches werken ze al jaren samen.

'Als je na drie gesprekken merkt dat de coaching niet werkt, dan weet je zeker dat je moet doorverwijzen.'

Het interview met hen heeft een wat ongebruikelijke vorm: Erik de Haan spreekt via Skype vanuit Ashridge in Engeland, terwijl het gesprek met Yvonne Burger in haar werkkamer in Naarden-Vesting plaatsvindt. Dat komt: De Haan is elf jaar geleden verhuisd – hij ging zijn liefde achterna – naar het Verenigd Koninkrijk, waar hij lesgeeft aan het Centre for Coaching aan de businessschool Ashridge. Burger woont en werkt in het Gooi. In Naarden-Vesting houdt ze kantoor, aan de VU in Amsterdam is ze deeltijdhoogleraar Organisatiecultuur, communicatie en leiderschap en is ze bovendien programmaleider van de postgraduate opleiding Executive Teamcoaching.

De afstand weerhoudt hen er niet van samen geregeld trainingen en workshops te geven. Ook schreven ze met elkaar het boek *Coachen met collega's – praktijkboek individuele consultatie*, waarvan vorig jaar de vijfde (en herziene) druk is verschenen. Samen zijn ze aan de VU verantwoordelijk voor de postgraduate opleiding Executive Coaching.

Kenmerkend voor beiden is dat ze graag praktijk en wetenschap verbinden. Omdat coaching een nieuw vak is, was er lange tijd weinig kennis beschikbaar, zeggen ze. Dat verandert gaandeweg, maar nog altijd is 'het een vak in ontwikkeling', benadrukt Burger. 'Het is een effectief vak, een jong vak. Het is de moeite waard om goed te kijken: wat werkt en wat werkt niet?'

FOTO'S: ROEL SIEBRAND

Om daar achter te komen, hebben ze in een periode van anderhalf jaar vragenlijsten gestuurd naar alle coaches die ze kenden, en gevraagd of zij deze ook weer wilden verspreiden. Een aantal coaches kon medeauteur worden als ze vijftig vragenlijsten konden aandragen. Dat is ook gebeurd: er zijn negen medeauteurs voor de wetenschappelijke publicatie.

Wat maakt jullie onderzoek baanbrekend?
De Haan (EdH): 'De omvang en de deelnemers. Zo'n grote studie, met deelnemers uit 35 landen, was er nog niet. De helft ongeveer komt uit Nederland. We hebben contact gehad met ruim 1.895 coaches, 2.035 coachees en 130 "sponsoren", dat zijn vaak de werkgevers die de coachingsessies betalen. Met dat laatste ben ik zelf blij, die groep was nog niet eerder onderzocht.'

Waarom was dit onderzoek nodig?
EdH: 'Coaching is een betrekkelijk jong vakgebied, er wordt steeds meer onderzoek gedaan. Dat is goed. Maar tot nu was er nog niet eerder iets op betrouwbare wijze vastgesteld over de effectiviteit van coachinggesprekken. Er was en is nog steeds veel onzekerheid over wát nou precies van invloed is op de opbrengsten van coaching.'
Burger (YB): 'De *relatie* is erg belangrijk voor de effectiviteit van het coachen. Dat maakt veel meer uit dan de interventie. De befaamde "klik", inderdaad. In die zin was die uitkomst niet zo verrassend, vind ik, deze uitkomst. Want dit bleek ook uit eerder psychotherapieonderzoek.'

Zijn jullie ook verrassingen tegengekomen?
EdH: 'Opvallend is dat als coach en cliënt tevreden zijn over de coachsessies, de opdrachtgever dat vaak ook is. Om het simpel te zeggen; wanneer een werknemer naar een coach is geweest en het effect daarvan merkt, dan ziet zijn baas dat ook.'
YB: 'Een simpele, maar interessante uitkomst is wat mij betreft dat het helpt om een coach te hebben. Dat strookt met wat ik heb gevonden in mijn interviewronde voor het boek *Spiegel aan de top* (2013) waarvoor ik met zeventien topbestuurders, executive coaches en toezichthouders heb gesproken. Het onderwerp was "wat heb je aan executive coaching". Ze zeiden dat het hen helpt om te werken aan zelfvertrouwen. Daarnaast bracht coaching ze zelfacceptatie en rust. Ook uit deze gesprekken kwam naar voren hoe belangrijk de match is. Dat was kwalitatief onderzoek, mooi dat het aansluit op ons kwantitatief onderzoek.'

Yvonne Burger: 'Het is voor coaches essentieel een eigen stijl te ontwikkelen die bij hen past.'

Wat kan een cliënt met deze kennis? Als je naar een coach gaat en geen klik ervaart, moet je dan stoppen?
YB: 'Ja. En eigenlijk weet je dat meteen bij de eerste ontmoeting.'

Maar hoe breek je dat af? Dat kan ongemakkelijk zijn.
YB: 'Als coach kun je dat leren. In het eerste gesprek voel je meteen of het goed zit. Vaak is het spannend om dat te benoemen, natuurlijk. Voor beiden. Maar het is goed om dat te expliciteren. En als je na drie gesprekken merkt dat de coaching niet werkt, dan weet je zeker dat je moet doorverwijzen.'

Wie is daarvoor verantwoordelijk?
YB: 'Beiden. Maar de coach heeft daarin een bijzondere verantwoordelijkheid om dat bespreekbaar te maken. En de coachee is natuurlijk geen patiënt. Die is in de meeste gevallen prima in staat om dat zelf te benoemen.'

Wie voor de één een goede coach is, hoeft dat dus niet voor de ander te zijn. Bovendien hanteren veel coaches ongeveer dezelfde taal en termen om zichzelf omschrijven. Hoe kom je erachter wie bij je past?
YB: 'Dat kun je alleen ervaren in het contact. En ik herken wel dat coaches zichzelf vaak op eenzelfde wijze omschrijven. Het is voor coaches essentieel een eigen stijl te ontwikkelen die bij hen past. Dat is ook een van de onderdelen waaraan we veel aandacht besteden in onze opleiding.'

Over stijl gesproken. Op welke manier probeert u zelf 'de klik' te creëren?
YB: 'Momenteel werk ik veel in de publieke sector, waar een toenemende vraag is naar reflectie op samenwerking. Er is een enorme, aanzwellende vraag naar teambegeleiding, vaak directies. Dat vind ik mooi, want het is belangrijk dat leidinggevenden het goede voorbeeld geven. Wanneer zij tegen hun medewerkers zeggen dat die goed moeten samenwerken, moeten zij dit zelf demonstreren. Meestal ga ik eerst met de teamleden afzonderlijk in gesprek, en dan maak ik een programma. De bedoeling is dat zij zelf in gesprek komen. Er is geen standaardmanier waarop ik dat doe, ik probeer daar creatief in te zijn en me aan te passen aan de groep of mensen met wie ik te maken heb. De beste momenten zijn als mensen met elkaar een moedig gesprek voeren, en er werkelijk verbinding ontstaat. Daarbij helpt het om meer creatieve werkvormen in te zetten.

Wat is uw kracht?
YB: 'Wat ik zelf goed kan, is mensen bij elkaar brengen om een echt gesprek aan te gaan. Ik ben goed in het creëren van *containment*. De juiste sfeer maken zou je kunnen zeggen, waar het veilig genoeg is om het spannend te laten zijn. Door spelregels af te spreken, rolmodel te zijn, op de juiste plek te gaan zitten en goed tussen te regels door te luisteren.'

Dat kon u vast niet van meet af aan.
YB: 'Ik zit ook vaak nog in mijn hoofd. Inmiddels weet ik dat het me helpt om voorafgaand aan een coachgesprek of teambegeleiding een yogasessie te doen. Hoe rustiger ik me voel, hoe beter het gaat. En je raakt nooit uitgeleerd. Veel doen en reflectie met ervaren collega's helpt.'

Wat is een goede ruimte?
YB: 'Voor teambegeleiding? In ieder geval niet op je werk, het moet erbuiten plaatsvinden. De ruimte moet niet te zakelijk zijn, maar wel met daglicht. Er moet warmte uit stralen. Een kring met stoelen. Je hebt heel directieve mensen, of coaches die het laten gebeuren. Qua stijl zit ik er een beetje tussenin.'

Het thema van dit nummer is 'uitblinken'. Hoe krijg je mensen zover dat ze het beste uit zichzelf halen?
EdH: 'Je kunt niet met een paar coachinggesprekken iemands persoonlijkheid veranderen. Je kunt niet iemand laten excelleren, dat zit deels in iemand zelf: focus, ambitie, drive. Iemands intelligentie kun je niet veranderen, iemands zelfmotivatie kun je niet veranderen, iemands vermogen om verantwoordelijkheid te nemen – iets wat organisaties heel belangrijk vinden – kun je niet of nauwelijks veranderen.'

Wat kun je dan wel doen?
EdH: 'Je kunt tijdens coachinggesprekken wel inzichten opdoen. Hoe je dat doet, is elke keer anders. Zoals Yvonne zegt, er is geen standaardmanier om tot dat inzicht te komen.
Vaak is het zo dat als iemand na coaching gaat uitblinken, dat hij vóór coaching ook ergens in uitgeblonken zou hebben, maar dat hij toch erg vastzit omdat hij in de verkeerde context zit. Dan ben je niet zo productief. Zelf had ik dat ook als natuurkundige. Ooit begon ik als student met theoretische natuurkunde, ik heb mijn proefschrift zelfs afgemaakt en heb daar kennelijk enigszins in uitgeblonken. Mensen in mijn omgeving vonden het overigens een goed proefschrift, maar ik wist dat ik niet op mijn plek zat.'

Hoe wist u dat?
EdH: 'Omdat ik er gewoon niet gelukkig van werd, ik ging niet met plezier naar mijn werk. En ik wist dat ik in feite niet geïnteresseerd genoeg was in die abstracte thema's. Ik had ze op zich wel goed gekozen; psycho-fysica, op de grens van natuurkunde en psychologie – een fascinerend onderwerp voor natuurkundigen. Voor mij had het een mooi vak kunnen zijn. Maar ik werd er niet warm van. Niet zo warm als ik word van het kunnen helpen van mensen die problemen hebben met ándere mensen. Of die iets willen met zichzelf. Op een of andere manier motiveert me dat meer. Nu ben ik ook ambitieuzer, ik ben inmiddels psychotherapeut geworden.
Ik noem mijn eigen voorbeeld omdat ik het ook vaak zie bij cliënten: ze zitten op de verkeerde plek of met de verkeerde collega's. Wanneer ze een andere kijk ontwikkelen of iets veranderen, kunnen ze helemaal opbloeien. En inderdaad, uitblinken.'

Kun je uitblinken leren?
YB: 'Ik vind het heerlijk om me op iets nieuws te storten en daar dan allemaal boeken over te lezen, opleidingen te volgen, er later zelf over te schrijven. Bij uitblinken hoort dat wel, denk ik. Je moet bereid zijn om er diep in te duiken. Om uit te blinken, moet je eigenlijk alleen de dingen doen die je leuk vindt. Dat moet – in ieder geval geldt dat voor mij.'

Hoe kom je daar dan achter?
YB: 'Aan het eind van elk jaar zet ik alle dingen die ik heb gedaan op een rij en die geef ik een cijfer, gebaseerd op de energie die er van heb gekregen.
Alles wat onder een 8 is, streep ik weg. Dat kan van alles zijn, een lezingencyclus, een bepaald programma of een opdracht. Soms ga ik toch door met een 7,5, maar dat doe ik dan om strategische redenen. Bijvoorbeeld: dit was nu niet geweldig, maar kan iets opleveren over twee jaar. Of, ik kan via die opdracht weer in contact komen met iets anders.
Deze methode om te selecteren gebruik ik al vijftien jaar. Let wel, je moet niet lang nadenken en snel kiezen. Ik ben ervan overtuigd dat als je iets leuk vindt, waneer iets echt bevredigend is, dat je daarin uitblinkt. Daar zit je sterkte.
Bij mij is de rode lijn dat het uit mijn hart moet komen, niet uit mijn hoofd. Lange tijd wist ik dat niet. Ik was eerst aio, daarna adviseur bij Twijnstra & Gudde, later rector van Sioo. Ik dacht dat mijn belangstelling lag bij strategieën bedenken en structuren uitwerken. Gaandeweg, mede door deze methode, kwam ik erachter dat ik werken met mensen het leukst vind.'

Erik de Haan: 'Je kunt niet iemand laten excelleren, dat zit deels in iemand zelf: focus, ambitie, drive.'

Op welk vlak valt er voor jullie zelf nog iets te coachen?
EdH: 'Ik heb sinds mijn 29e vier belangrijke coaches gehad, en nog steeds laat ik me intensief begeleiden. Voor het eerst heb ik nu een vrouwelijke coach. Al moet ik zeggen dat sinds 2002 mijn sessies voornamelijk over mijn dromen gaan en minder over praktische zaken. We hebben het dus over de dingen die voor mij ook verborgen zijn. De beleving van mijn onbewuste. Vanochtend had ik een gesprek met haar over een droom waarmee ik wakker werd, ik kon er nauwelijks een touw aanvastknopen. Samen gaan we de knoop ontwarren. Interessant.'
YB: 'Ik vind het zo belangrijk om supervisie te hebben. Ik moet mezelf ook lastige vragen laten stellen, zeker omdat ik coach ben van topmensen. Iemand die aan de top zit, zal wellicht enige narcistische neigingen hebben, anders red je het niet. En – wie weet heb ik dat zelf ook, misschien vind ik het stiekem wel leuk om in de top rond te lopen. Ik ben hoogleraar, ik zal het wel leuk vinden om in de schijnwerpers te staan. Zulke dingen moet je je realiseren en ontrafelen. Een goede coach weet dat van zichzelf.'

Waarom kun je jezelf niet bij de les houden?
YB: 'Als je niet bewust bent van wat er aan de hand is, en in een narcistische dynamiek terechtkomt met je cliënt, dan ben je elkaar alleen maar aan het bevestigen. Daar heeft niemand wat aan. De coachee niet, en jij ook niet. Door te kijken naar je eigen motieven, kun je zoiets ondervangen. Dat doe ik ook. Een supervisor heeft die rol.'

Wat zou er eigenlijk met de uitkomsten van jullie onderzoek moeten gebeuren? Een nieuw boek voor vakgenoten?
EdH: 'Voor mij als coach en organisatieadviseur is het leerzaam, het beïnvloedt me. Ik ben altijd geïnteresseerd in "het proces" van coachen, dat stopt niet. Ik doe sinds 2006 kwalitatief onderzoek naar spannende momenten in coachingsgesprekken. Dat is een moment van coaching, het kan van alles zijn – maar in ieder geval gebeurt er iets. Ik heb er honderden, misschien duizenden van verzameld. En wat precies "spannend" is, wordt vaak ook door coach en coachee verschillend geïnterpreteerd. Die momenten analyseer ik, want uiteindelijk wil je weten: wat helpt? Dat is een moeilijke vraag. Het liefst wil je weten wat helpt. Of nog liever wil je tijdens een gesprek op een bepaald moment in dat coachgesprek weten: wat moet ik op dat bepaalde moment doen of zeggen?'

Meten, onderzoeken, analyseren: dat past bij een wetenschappelijke benadering van coachen. Zou dat meer moeten in het coachvak?
EdH: 'Wat je nu ziet, is dat er meer accreditatie plaatsvindt, coaches moeten een soort examen doen. Dat is hard en soms wel moeilijk om te doen, want je wijst mensen af, maar het levert wel wat op. Examens en accreditatie dwingen mensen om na te denken over hun stijl van werken en hun ethiek. Ethiek is sowieso een steeds belangrijker onderwerp in het coachvak. Tegelijkertijd, en daarom zou ik ook tot voorzichtigheid manen, moet je je afvragen: wie ben ik om te zeggen wie wel of niet kosjer of ethisch bezig is?'

Is meer regulering een goede zaak?
EdH: 'Je hebt een groep van mensen die zich coach noemt, maar die vaak niet zo goed coachen. Het zijn vaak CEO's die op hoog niveau hebben gewerkt en die aan het eind van hun carrière coach worden. Maar wat ze in feite doen is 'mentor' zijn. Ze dragen ervaring over, ze zenden. Terwijl een coach veel meer samenvat om de ánder aan het denken te zetten; dat gaat veel meer over ontvangen.
Naast die groep "nieuwe" coaches, die in feite mentoren zijn, heb je ook een oude groep mensen, die al lang coach zijn, maar eigenlijk geen confronterende feedback willen horen. Dus ja, ik ben een voorstander van meer regulering. Dat helpt het vak coaching vooruit.'

'Examens en accreditatie dwingen mensen om na te denken over hun stijl van werken en hun ethiek.'