



# Wat doen we met het gebrek aan regulering in coaching?

Ruim veertien jaar houd ik me bezig met doctoraalopleidingen en formele accreditaties voor coaches. Jarenlang ben ik lid geweest van de ICF en de EMCC, en periodiek ben ik actief in coach-verenigingen zoals de LVSC. Ik ben formeel geaccrediteerd door Ashridge en de ICF, en ben gekwalificeerd als psychotherapeut. Gedurende al die jaren is het gekrakeel over de ‘wildgroei’ in het coachingsvak – de ‘beunhazerij’ – het feit dat iedereen zich zomaar coach mag noemen, en over de risico’s die we lopen door kwetsbare cliënten bloot te stellen aan ongekwalificeerde coaches – nimmer van de lucht geweest. Integendeel, het is alleen maar luider geworden.

AUTEUR: ERIK DE HAAN

Moeten we daar iets mee, met dat soort vragen? Moeten we ons zorgen maken over ons vak? Moeten we ons in het defensief laten dringen? Moeten we eerst ons eigen stoepje helemaal schoonvegen en dan, als we ‘schoner dan schoon’ zijn, mogen we dan – eindelijk – ook iets bijdragen aan deze discussies; allicht tegen die tijd vooral in het koor der stemmen tegen degenen die de kwalificaties nog niet hebben? In antwoord op de laatste vraag: ik denk van

niet. Ik denk dat iedereen aan deze discussie moet bijdragen. Ik vind dat we inclusief en ook wel een beetje trots mogen zijn op ons weinig gereguleerde vak. Tegelijk ben ik er wel een groot voorstander van om na te denken over echt werkende vormen van regulering, en – op meer persoonlijk niveau – om onszelf streng te volgen en onze eigen kwaliteit grondig aan onderzoek te onderwerpen, scherp te bewaken en waar mogelijk verder te ontwikkelen. De

beste manier om dit zelfkritisch vermogen nog te versterken is volgens mij door praktijkvragen regelmatig te bespreken met een onafhankelijke en professionele supervisor.

## Stand van zaken

Op dit moment en voor de voorzienbare toekomst bestaat er geen onafhankelijke regulering van coaches, en brancheorganisaties – dus verenigingen van coaches – zijn zwak.

Internationaal gezien zijn de Association for Coaching, de International Coach Federation en de European Mentoring & Coaching Council met elkaar in voortdurende concurrentie om leden en erkenning. Het lijkt nog het meest op een marktplaats voor coaches waarin verenigingen zich meer gedragen als commerciële dan als branche vertegenwoordigende organisaties.

Binnen Nederland is de situatie al niet veel anders. Dat is een kwalijke situatie waar terecht veel

onvrede over bestaat. Coachingsgesprekken zijn een belangrijke gelegenheid voor soms kwetsbare cliënten om open te reflecteren over hun actuele vragen en aspiraties. Die gesprekken en de beide gesprekspartners verdienen dus bescherming. Wie houdt zich daar eigenlijk mee bezig? Waar kunnen potentiële cliënten naartoe om een onafhankelijke keuze te maken binnen de professie, en om een kwaliteitsgarantie te ontvangen?

Iedereen kan zich coach noemen en de coachprofessie staat elk jaar open voor vele nieuwkomers vanuit bijvoorbeeld managementgelederen of organisatieadviespraktijken, waaronder professionals die het werken binnen organisaties de rug toekeren na een veeleisende loopbaan. Mensen dus met een zekere mate van vooringenomenheid tegenover het werken binnen organisaties, die mogelijk worstelen met de onbevangen, onbevooroordeelde en onafhankelijke blik die zo belangrijk is bij het beschouwen van ingebrachte coachingsvragen.

Het is altijd een stuk makkelijker om dan ‘mentor’ te worden van jongere managers, want dan mag je een mening hebben en kun je iemand echt onder je hoede nemen met actieve begeleiding en advisering. ‘Coach’ worden is echter een stuk moeilijker. Als het echt alleen om ‘mentoring’ gaat dan is er haast geen opleiding nodig, want we kunnen allemaal over onze eigen ervaringen en oplossingen praten, maar al te graag meestal. Daarentegen is voor ‘coaching’ de twee jaar durende studie van een postgraduate MSc doorgaans niet eens genoeg, omdat het hier echt nodig is om ‘containment’ te leren geven, zorgvuldig te leren contracteren, tussen de regels door te luisteren onder moeilijke omstandigheden, en de zich ontwikkelende hier-en-nu-relatie te gebruiken voor nieuw inzicht, om maar een paar van de lastigere

competenties te noemen.

## Iedereen kan zich coach noemen

Ik ben zelf fervent voorstander van regulering

van buitenaf, dus niet (alleen) door professionele organisaties, omdat alleen een dergelijke regulering echt onafhankelijk is. Er zijn grote nadelen verbonden aan zelfregulering, zoals het creëren van een valse ‘exclusiviteit’ in de beroepsgroep, het bevoordelen van actieve en machtige leden, en het al te gemakkelijk overreageren wanneer er incidenten zijn<sup>1</sup>. Ik heb hiervan in de loop der jaren veel voorbeelden gezien. Helaas zijn we dus nog ver af van een echt onafhankelijke regulering: zowel in de psychotherapie als in de coaching hebben we alleen te maken met verschillende gradaties van zelfregulering, dus door collega’s. In dit verband vind ik het wel belangrijk voor coaches om een beroepsaansprakelijkheidsverzekering af te sluiten, zodat zij bij eventuele conflicten door externe en onafhankelijke instanties kunnen laten mediëren.

Maar als de stand van zaken in ons beroep er zo pover bijstaat, als we vooral commerciële verenigingen hebben, een open en ongecon-

<sup>1</sup> Ik ben onlangs nog een voorbeeld tegengekomen van een eenjarig roeyement voor iemand die zelf aangifte deed aan zijn vereniging over een kleine grensoverschrijding.

troleerde entree, nog weinig professionele supervisie, en het reële risico van tekorten aan ervaring, onbevangenheid en coachcompetenties... hoe erg is dat eigenlijk precies? Aan welke risico's staan we nou echt bloot?

## Grootste risico's

De grootste risico's worden volgens mij goed beschreven door Steven Berglas (2002) in zijn artikel over de gevaren van executive coaching. Hij heeft het vooral over onbegrip (door incompetentie) voor de psychologische ondergrond inclusief overdracht, over zelfoverschatting van coaches en over machtsmisbruik.

### **Incompetentie**

Dat komt aardig overeen met de grootste gevaren die ik zelf tegen ben gekomen. Ik denk dat de eerste van de drie nog het minst schadelijk is: een coach die iets niet ziet of begrijpt is voornamelijk minder effectief maar zelden nefast. En is het niet zo – als we eerlijk zijn – dat we allemaal bepaalde situaties maar ten dele begrijpen of deze slechts leren inzien achteraf, wanneer we er bijvoorbeeld in supervisie over spreken?

### **Zelfoverschatting**

De tweede – dus zelfoverschatting door coaches – zie ik helaas wel af en toe: midden- en topmanagers die zich 'coach' gaan noemen, maar eigenlijk vooral mentor zijn. Zij pensioneren zich vol- of deeltijds en gaan dan verder als coach aan de slag zonder al te veel opleiding, gewapend met alle opgedane meningen en indrukken over wat goed leiderschap is. Dergelijke coaches stellen zichzelf geheel of gedeeltelijk buiten de 'wet' en buiten de 'lijn' in de organisatie, maar behouden niettemin veel invloed. Een correctief mechanisme voor hun indrukken en meningen ontbreekt, en ze kunnen schade toebrengen aan hun cliënten door onbewuste projectie van de eigen onverwerkte organisatie-ervaringen.

### **Machtsmisbruik**

De derde – dus machtsmisbruik – komt nog minder voor maar is schadelijker. Dit zijn

bijvoorbeeld de coaches die na het succesvol afronden van een enkele opdracht of op basis van hun grote reputatie binnen het vakgebied voor steeds meer werk gevraagd worden in dezelfde organisatie, en op steeds hogere niveaus, zodanig dat ze steeds meer ingebed worden. Dit kan uitgroeien tot onbeperkte toegang tot het topmanagement, met een navenante, Raspoetin-achtige invloed. Ik kan me een van deze collega's herinneren die zichzelf uitnodigde bij wat hem betreft 'disfunctionerende' middenmanagers, terwijl hij te pas en te onpas zijn eigen boek voorschreef als 'huiswerk' tussen de coachingssessies.

Als ik nog eens kijk naar de opsomming hierboven dan denk ik dat de minste schade voorkomt bij beginnende coaches – de zogenaamde 'beunhazen' – behalve wanneer ze als ex-managers in dezelfde organisatie blijven 'coachen' waar ze zelf ook jarenlang gewerkt hebben (want dan zijn ze op een andere manier geen beginners en lopen daardoor wel degelijk risico). Ik zie dat beginnende coaches vooral heel gemotiveerd en welwillend zijn, veel twijfelen (De Haan, 2006), en hun uiterste best doen om cliënten echt te helpen. Zoals algemeen bekend in helpende gesprekken zijn het toch vooral de gearriveerde en machtige (en mannelijke) therapeuten en coaches die vele jaren geleden heel grondig gekwalificeerd en gesuperviseerd zijn, waar de eigenlijke misbruikcasuïstiek (zoals seksueel misbruik met patiënten) vandaan komt (zie bijvoorbeeld Eichenberg, Becker-Fischer & Fischer, 2010).

Volgens mij is het uiteindelijk dus zo erg nog niet in ons 'amateuristische' vak, ook wat betreft de gunstige werking van supervisie. Zoals ik elders heb kunnen laten



zien (De Haan, 2017) leidt het feit dat coaches hun supervisors zelf uitkiezen en betalen tot een hoge mate van veiligheid in supervisie (zelfs meer dan in psychotherapie), waardoor kwetsbare thema's en schaamtevolle ervaringen daar doorgaans echt goed besproken kunnen worden.

Wat wel weer een probleem is volgens mij is dat er zo weinig gedaan wordt aan regelmatige en gecontracteerde supervisie, en dat de veel lossere en meer vrijblijvende 'intervisie' in ons coachland zo veel vaker voorkomt.

Uiteindelijk hebben we de beste kans om de bovengenoemde risico's te minimaliseren als we van coaches vragen dat ze zich regelmatig blootstellen aan supervisie, ook *na* kwalificatie, want supervisie vergroot de kans aanmerkelijk dat bovengenoemde problemen opgepikt worden. Ook is het mijns inziens belangrijk dat kwalificatie een vorm van 'accreditatie' bevat, dus een test van het kwaliteitsniveau van de praktijk de coach. Het is daarbij essentieel dat er een vorm van live assessment plaatsvindt waarin de coach echt geobserveerd en bevroegd kan worden in de eigen praktijk. Ik sta nogal kritisch tegenover de vele coachverenigingen die accreditatie van op afstand denken te kunnen doen, middels het opsturen van een geschreven praktijkoverzicht of een bandopname. Zoals ik zelf heb ondervonden is het in het laatste geval veel makkelijker en minder leerzaam om een selectie te maken die een examinerator op afstand kan accorderen. Kandidaten kunnen dergelijke processen zo met weinig moeite naar hun hand zetten.

## Wat raad ik 'kwetsbare cliënten' aan?

Ik wil niet voorbijgaan aan het feit dat cliënten soms echt kwetsbaar zijn en gedurende een-op-eencontacten weinig bescherming genieten als hun coach van kwade wil zou zijn. Doorverwijzingen bestaan bijvoorbeeld uit leidinggeevenden op de rand van burn-out, dus onder hoge stress, of in de eerste fasen van 'derailment', dus een ontsporende leiderschapsdynamiek (voor casuïstiek zie De Haan & Kasozi, 2014). Op zich lijkt coaching als op maat gesneden interventie juist het meest effectief bij dit soort hoogstpersoonlijke spanningen (Nelson & Hogan, 2009), maar er is wel een afbreukrisico.

Stel je hebt als cliënt echt hulp nodig van een coach of counsellor. Waar moet je dan op letten? Het is belangrijk te weten dat er veel evidentie is voor de effectiviteit van helpende gesprekken, zelfs wanneer deze worden verricht door leken of beginners. Er is zelfs enige evidentie dat beginners, vanwege hun bijzondere motivatie, soms effectiever zijn dan meer ervaren therapeuten (zie bijvoorbeeld Dumont, 1991). Bovendien hebben we te maken met een 'kip-of-eiprobleem': als we heel streng worden richting beginnende coaches, hoe kunnen die dan ervaring opdoen waardoor ze wel ervaren worden? Anders gezegd: je moet niet alleen een goede standaard hebben in het vak, maar je moet ook een gedegen route hebben naar die standaard.

Ik raad cliënten aan om niet alleen te letten op de kwalificatie, dus de opleiding van een coach en het al of niet bijpassende keurmerk (de accreditatie), maar om vooral door te vragen over het ontvangen van regelmatige supervisie. Voor mij is veiligheid, vertrouwen en hoge kwaliteit uiteindelijk nog het best gegarandeerd door regelmatig de eigen praktijk open te stellen voor de kritische blik van een ander, dus de eigen lastige momenten 'in te brengen' in supervisiegesprekken met een professionele supervisor. ■



Erik de Haan is directeur van het Ashridge Centre for Coaching, hoogleraar Organisatie Ontwikkeling & Coaching bij de VU in Amsterdam en voorzitter van het VU Center for Executive Coaching.

Als organisatieontwikkelaar, adviseur en executive coach publiceerde hij ruim 150 artikelen en elf boeken, op gebied van leiderschap, emotionele en dramatische aspecten van het werken in arbeidsorganisaties, leiderschap en hubris, organisatieontwikkeling, advisering, intervisie, supervisie en coaching.

[www.erikdehaan.com](http://www.erikdehaan.com)

## Referenties

- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review* June, 86-92.
- Dumont, F. (1991). Expertise in psychotherapy: Inherent liabilities of becoming experienced. *Psychotherapy* 28, p. 422-428.
- Eichenberg C., Becker-Fischer, M., & Fischer, G. (2010). Sexual assaults in therapeutic relationships: Prevalence, risk factors and consequences. *Health* 2(9), 1018-1026.
- Haan, E. de (2006). 'Ik twijfel dus ik coach' – spannende momenten uit de coachingpraktijk. *Handboek Effectief Opleiden* 40, 11.6, 2.01-2.18.
- Haan, E. de (2017). Trust and safety in coaching supervision: Some evidence that we are doing it right. *International Coaching Psychology Review* 12.1, 37-48.
- Haan, E. de, & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap: Herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen*. Assen: Van Gorcum.
- Nelson, E., & Hogan, R. (2009). Coaching on the Dark Side. *International Coaching Psychology Review* 4, 7-19.

**VU CERTIFIED EXECUTIVE COACH**

VOOR COACHES OP ZOEK NAAR PROFESSIONALISERING:

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE COACHING  
(START IN OKTOBER 2018)

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE TEAMCOACHING  
(START IN SEPTEMBER 2018)

Voor meer informatie:  
[ee.sbe.vu.nl/executive-coaching](http://ee.sbe.vu.nl/executive-coaching)  
[ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching](http://ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching)

**VU** VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

IS VERDER KIJKEN