

‘Coaching schijnt, anders dan vaccinatie, niet afhankelijk van dosering’

IN GESPREK MET ERIK DE HAAN

Marlies JELLEMA en Carole VAN DE LOGT

Erik de Haan, van oorsprong fysicus, leidt het Britse Ashridge Centre for Coaching en is tevens hoogleraar organisatieontwikkeling bij de postgraduate-opleiding executive coaching van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Onder supervisors is De Haan wellicht bekend van de klassieker *Supervisie. Gids voor supervisanten* die hij schreef met Willemine Regouin. Coaches en organisatieadviseurs zullen wellicht *Coachen met collega's* (met Yvonne Burger) en *De schaduw-*

kant van leiderschap (met Anthony Kasozi) gelezen hebben of een van zijn onderzoeken kennen naar de kwaliteit en effectiviteit in

M.S.J. Jellema Mpm is begeleidingskundige bij het Centrum voor Werkgeluk te Zwolle en docent bij diverse begeleidingskundige post-hbo-opleidingen voor supervisie en teamcoaching. Zij is redactielid van dit tijdschrift. E-mail: centrumvoorwerkgeluk@outlook.com. C. van de Logt MSc werkt als opleidingsmanager bij Avansplus en heeft een eigen coachingpraktijk. Zij is eveneens redactielid van dit tijdschrift.

begeleidingskundige beroepen. Zijn nieuwste boek, *Wat werkt in coaching?*, een samenvatting van onderzoek dat in coaching is gedaan, verscheen afgelopen juni. De Haan werkt al twintig jaar in een mix van de Nederlandse en Angelsaksische cultuur. Dit themanummer over kwaliteit is een uitgelezen moment om onze vakgenoot te interviewen over de kwaliteit van begeleidingskundige beroepen en de meetbaarheid daarvan.

Wat zou je de lezers willen vertellen over jezelf, wie is Erik de Haan?

‘Vanaf mijn dertigste ben ik als begeleidingskundige verder gegaan, nadat ik elf jaar als natuurkundige had gewerkt. Als natuurkundige kon ik mijn werkgeluk niet echt vinden. Het viel tijdens mijn studie al op dat medestudenten in de pauze ook gepassioneerd over natuurkunde praatten. In deze fase begon ik juist te lezen en schilderijen en andere kunstuitingen te verkennen. Ik voelde mij een vreemde eend in de bijt en merkte dat het werk niet bij mij paste.

Toch ben ik lange tijd doorgedaan, omdat ik niets beters wist te kiezen en niet wist hoe de wereld van het werk er uitzag. Tot ik in een diepe crisis terecht kwam. Dit zijn achteraf vormende jaren geweest; ik wist niet wat bij mij paste en moest lange tijd dingen uitproberen. Door voorzichtig te kiezen, kon ik mezelf vanaf dat moment weer opbouwen. Het begeleidingskundige beroep kwam ik dus pas rond mijn dertigste tegen, toen ik zelf vastliep in mijn carrière en met loopbaancoaching in aanraking kwam. En dit werk boeit mij nog steeds.’

Kun je daar een voorbeeld van geven?

‘Supervisie is een groot deel van mijn werk. Gisteren had ik bijvoorbeeld net een nieuwe

supervisor, die dingen vertelde die heel diep bij mij binnenkwamen. Ik was er achteraf nog mee bezig en geloof dat ik er zelfs over heb gedroomd. Het vervult mij met dankbaarheid om dit te mogen doen. Zowel in het opleiden, uitvoeren en schrijven profiteer ik van wat ik heb geleerd in de eerste fase van mijn werkende leven. Therapie en loopbaanbegeleiding hebben mij veel gebracht.

Mijn loopbaancoach zei: ‘Wat jij mist is ethiek en esthetiek. Het gaat je hier te weinig over intermenselijke vragen en het gaat niet over schoonheid.’ Hierin zie ik mijn passie voor romans en kunst terugkomen, waarin een vergelijkbare esthetiek te zien valt als in een casus.’

Wat is de relatie tussen plezier en kwaliteit voor jou?

‘Het gaat mij om goede en mooie dingen te doen in mijn werk. Dat heb ik geleerd tijdens het loopbaantraject, dat dát de dingen zijn die voor mij een drijfveer zijn. Of het nu iemand is die ergens mee worstelt, twee mensen die een conflict hebben of een hele organisatie waar dingen spelen – het is voor mij ontzettend motiverend om mensen te helpen en daar goede kwaliteit in te leveren.’

Bij natuurkunde speelt voorspelbaarheid een rol, bij begeleidingskunde minder. In hoeverre is onvoorspelbaarheid een drijfveer voor jou?

‘Eigenlijk helemaal niet. Ik koppel dit aan de commerciële kant van het vak, die wel spannend is, maar mij niet motiveert. Bijvoorbeeld de vraag of een bedrijf wel of niet wil meedoen, of wel of niet wil investeren in de eigen mensen. Ik houd mij liever bezig met organisatieontwikkelingen met mensen die echt vastlopen en iets moeten. Het leukste

is dan om vanuit het perspectief van een buitenstaander te komen met hypothesen en bijdragen waaraan nog niemand gedacht heeft.’

Waar komt jouw drang tot onderzoeken vandaan?

‘Er is in supervisie nog nauwelijks kwantitatief onderzoek gedaan, daar valt nog heel veel te doen. Helaas ontbreekt mij daarvoor de tijd. Ik ben opgeleid als psychodynamisch therapeut bij Tavistock, een moderne variant van psychoanalyse. Door Freud en psychoanalyse ben ik enorm beïnvloed. Freud deed zelf geen onderzoek, maar bracht wel veel vernieuwing; professionele helpende gesprekken bestonden daarvoor nog niet. Het is mooi dat we nu, honderd jaar later, beginnen te ontdekken wat werkt en niet werkt. Het onderzoek hiervan staat nu op heel hoog niveau. Dit onderzoek uit de afgelopen twintig jaar was dan ook (onder meer) aanleiding voor het schrijven van *Wat werkt in coaching?* waarin een samenvatting te lezen is van het onderzoek over coaching. We beginnen aspecten van kwaliteit te ontdekken en die zijn heel verassend. Vele eeuwen na de helpende gesprekken van Socrates weten we dus pas dat ze ook echt werken en waarom ze werken.’

Wat zijn voor jou de meest verrassende inzichten uit de onderzoeken?

‘Dit is een makkelijke vraag: uit onderzoek vanuit de psychotherapie door Stiles, Barkham en Wheeler (2015) bleek dat het bij therapie niet uitmaakt of er drie of twintig gesprekken worden gevoerd. Onafhankelijk van het aantal gesprekken is er groei zichtbaar in het niveau dat elke cliënt gemiddeld haalt. Dat betekent dat, of je nu drie of twintig gesprekken voert, de cliënt er zelf voor zorgt dat hij die groei bereikt; de een volgt

daarbij een rustige leercurve, terwijl een ander er meteen het maximale uithaalt. Het is heel fascinerend dat cliënten zich blijkbaar kunnen aanpassen aan de dosering. Anders dan bij vaccinatie, waarbij we meestal een tweede dosis nodig hebben voor het volledige effect.’

Hoe is het effect gemeten van het aantal gesprekken?

‘Wanneer vooraf de duur is besproken en de cliënt daar vanuit autonomie regie in heeft, dan heeft de uiteindelijk duur geen invloed op het resultaat. Dat is interessant, omdat in de richtlijnen voor supervisie de norm voor aantallen nog steeds vaststaat, al is de duur in de loop der jaren wel flink ingekort. In het verleden heb ik een survey gedaan (De Haan, 2017) over vertrouwen en veiligheid in supervisie met zeshonderd participanten. Hieruit bleek dat er veel vertrouwen en veiligheid werd ervaren. Wat er precies onder zit weten we niet, maar we kunnen gebruikmaken van het fenomeen dat het aantal gesprekken geen invloed heeft op het effect.’

Welk effect heeft de marktwerking op ons vak?

‘De cliënt kan zelf een coach of supervisor kiezen, en zelf bepalen hoeveel hij ervoor over heeft. Zo krijg je een beter resultaat en meer veiligheid. Onderzoek leidt zo tot ideeën over implementatie. In die zin zie ik het dan ook niet als probleem dat het aantal coaches zo explosief groeit of dat er zelfs sprake zou zijn van een wildgroei aan coaches. Dit hoeft je niet als probleem te zien, zolang je weet dat een coachee of supervisor zelf een coach of supervisor kiest om betere resultaten krijgt. Bij Ashridge wordt dit bijvoorbeeld benut door verschillende coachcv's naar de cliënt te sturen. Dit vind ik zelf

wel irritant, omdat het voelt als een soort “beauty parade”, waarna blijkt dat er toch weer iemand anders gekozen is. Voor de coaches dus niet zo leuk, maar misschien wel de beste manier om het te doen, als je kwaliteit nastreeft.’

Wat is kwaliteit voor jou?

‘Kwaliteit in ons dienstverlenend vak is uiteindelijk toch wat de cliënt ervan maakt, al zegt de score van de cliënt niet alles. Misschien waren er moeilijke momenten in de coaching of supervisie waar men niet zo van gediend was, maar die uiteindelijk wel het meeste hebben opgeleverd. In die zin zou je het ook kunnen vragen aan mensen in de omgeving van de cliënt. Die ervaren het resultaat wat meer objectief. Kwaliteit zie ik dan ook beoordeeld vanuit de cliënt of het cliëntensysteem.’

Hoe lever je kwaliteit? We zijn benieuwd wat de begeleidingskundige zelf kan doen.

‘Daar is helaas nog weinig onderzoek naar gedaan. Bij supervisie ligt de lat ook hoog, omdat je de kwaliteit wilt meten aan de hand van het effect op het welbevinden of de groei van de cliënt of supervisor, terwijl de supervisor alleen de supervisor ziet. Bij coaching of therapie is er de cliënt of coachee zelf aan wie je de kwaliteit kunt meten en zit deze stap er niet tussen. Dat is twee lagen dieper en zo wordt een heel hoge eis aan supervisie gesteld.

Er is veel onderzoek gedaan naar benaderingen die je kunt kiezen, of dat het uitmaakt of je een demografische match doet, veel opleiding of ervaring inbrengt, bijvoorbeeld door Boyce, Jackson en Neal (2010) en Bozer, Sarros en Santora (2014). Oplossingsgerichte therapeuten blijken net zo effectief als freudiaanse. Het enige wat de coach of supervi-

sor kan doen, is geloofwaardig zijn in zijn of haar rol. Dat helpt de coachee of supervisor om vertrouwen te stellen en opener te zijn. Als de cliënt gelooft in je ‘credibility’ – ofwel dat je een goede reputatie in het veld hebt – dan heeft dat een positief effect op het behalen van de leerdoelen (o.a. Sue-Chan & Latham, 2004). Uit onderzoek blijkt ook dat de minst ervaren supervisor of coach toch het meest effectief kan zijn (George e.a., 2020). Dit heeft wellicht te maken met het enthousiasme en de passie van de professional in deze fase of de extra moeite die er dan wordt gedaan. Iets wat zeer waardevol lijkt om te delen met startende collega's en cursisten die wij opleiden.

De reputatie en credits die je opbouwt als professional hebben wel invloed op je “credibility”, maar het aantal ervarings- en opleidingsjaren is dus verassend genoeg niet de meest bepalende factor. De relatiefactor blijkt uit onderzoek te worden bepaald door de cliënt: de inschatting die deze maakt, bepaalt enigszins hoe het proces gaat verlopen. Het gaat dan om het vertrouwen dat de cliënt ervaart en is daarmee een cliëntspecifieke component voor kwaliteit (o.a. Boyce e.a., 2010; De Haan, Gray & Bonneywell, 2019).’

Hoe zie jij de toekomst van ons beroepsregister?

‘In de Angelsaksische cultuur wordt veel gebruikgemaakt van supervisie. Supervisie in groepen is vaak de enige plek waar je elkaar aan het werk ziet en waar je feedback kunt ontvangen over hoe je anderen begeleidt. Ook in Nederland zie ik in mijn werkcontext een verschuiving van intercollegiale consultatie of intervisie naar supervisie. Juist ervaren organisatieadviseurs en coaches zie ik meer in supervisie gaan; supervisie is in op-

komst. De supervisor begeleidt daarbij degenen die professionele helpende gesprekken voert, als begeleider van de begeleider dus. Bij coaching gaat het vooral over het functioneren in de organisatie. Het commitment duurt daarbij veelal korter dan bij supervisie, waarin het ook gaat over de langetermijntwikkeling van je beroepspraktijk. In Duitsland en Nederland lijkt hier zo nu en dan vanuit historisch perspectief nog wat gezocht te worden naar de taakopvatting van supervisie of coach. In 2012-2015 ging een groep vanuit de LVSC, bestaande uit een aantal hoogleraren, tweemaal per jaar in gesprek met het bestuur over gewenste vernieuwingen. Het vakgebied coaching was toen in opkomst, wat discussie gaf over de waarde hiervan ten opzichte van supervisie. Vanuit mijn ervaring in het Verenigd Koninkrijk denk ik dat dit geen probleem hoeft te zijn. Een heldere definiëring van de beide beroepen is wel van grote waarde, om een stammenstrijd te voorkomen.'

Wat zou jij onze lezers willen meegeven?

'Ze mogen vertrouwen hebben in het vak. Het lijkt intrinsiek een effectief vak te zijn, het lijkt echt heel veel mensen te kunnen helpen. We weten nog niet precies waardoor dat komt en wat de effectiviteit bepaalt, maar het is echt leuk om te weten dat de kwaliteit zeker niet onderdoet voor die van therapie. Je kunt aandacht geven aan aspecten die bevorderend zijn voor kwaliteit, bijvoorbeeld door de cliënt te laten kiezen met wie hij of zij wil werken en voor hoelang. Misschien moet je zelfs helemaal af van het idee van een gelimiteerd en voorgeschreven aantal uren of gesprekken.'

LITERATUUR

- Boyce, L.A., Jackson, R.J. & Neal, L.J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29, 914-931.
- Bozer, G., Sarros, J.C. & Santora, J.C. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43, 881-897.
- George, E.R., Hawrusik, R., Delaney, M.M., Kara, N., Kalita, T. & Semrau, K.E. (2020). Who's your coach? The relationship between coach characteristics and birth attendants' adherence to the WHO Safe Childbirth Checklist. *Gates Open Research*, 4, 111.
- 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, Gray, D.E. & Bonneywell, S. (2019). Executive coaching outcome research in a field setting: a near-randomized controlled trial study in a global healthcare corporation. *Academy of Management Learning and Education*, 18 (4), 1-25
- Stiles, W.B., Barkham, M. & Wheeler, S. (2015). Duration of psychological therapy: relation to recovery and improvement rates in UK routine practice. *British Journal of Psychiatry*, 207 (2), 115-122.
- Sue-Chan, C. & Latham, G.P. (2004). The relative effectiveness of external, peer and self-coaches. *Applied Psychology*, 53 (2), 260-278.