

Zoektocht naar de juiste ‘draai’

Over het effect van coaching

“Elke vraag heeft een antwoord. En anders wel een coach,” hoorde ik eens. Coaching is onmiskenbaar populair in alle maatschappelijke circuits en sectoren. Zoek op trefwoord coach of coaching voor een schier eindeloze (literatuur)lijst. Werkgerelateerde coaching richt zich op branches, doelgroepen en specifieke functies. Beroepsvereniging NOBCO¹ levert een bijdrage aan de professionalisering van het vakgebied. Des te opmerkelijker is dat er (inter)nationaal relatief weinig feitelijk onderzoek wordt gedaan naar het effect van coaching. ‘Effecten’ zijn vooral als marketingtool terug te vinden op websites van coaches en adviesbureaus in de vorm van positieve reacties van coachees over hun coachings-traject. Hulde derhalve aan Eva van der Meer² met haar onderzoek onder coachees, waarin zij vijf effecten van coaching benoemt. Eenvoudig gesteld: door te onderzoeken of coachees beter presteren, hun werkrelaties weten te veranderen, meer plezier uit hun werk halen, beter in hun ‘vel’ zitten of zich minder uitputten. Bij gebrek aan beter werkte ik jarenlang met een aloude bedrijfskundig model: input-throughput-output.



Auteur: Drs. Richard van Ameijden

Functie: Coach, mediator en trainer voor o.a. The Lime Tree

Aanleiding

Coaches, die zich richten op werkgerelateerde vraagstukken van coachees, krijgen een diversiteit aan situaties voorgelegd. De vraag van een pionierende ondernemer, die “al dertig jaar succesvol de kar trekt, maar met niemand kan praten over zijn echte problemen.” Een ervaren bedrijfsjuriste over haar toekomst: “Na de reorganisatie strategisch blijven werken als secretaris van de RvB of terug naar

de vakinhoud? En wat zal mijn omgeving hiervan vinden?” Een directielid: “Ook met meer dan 65 uur per week komt het werk niet meer af. Thuis moet ik van alles, maar voel me uitgeblust. Mijn partner zegt dat ik me niet meer kan ontspannen.” Of de projectleider die vaststelt dat “besluitvorming zo frustrerend lang duurt. Het is eigenlijk simpel, maar management en collega’s vinden mij een drammer of betweter.”

Input

Deze opmerkingen bieden aanknopingspunten om uit te zoeken of coaching de juiste weg is naar meer persoonlijke effectiviteit. Interne (managers, collega’s) en externe coaches hebben belang bij zorgvuldige exploratie: niets zo vervelend om vanaf een rotonde een verkeerde afslag te nemen. Want training, jobrotation, therapie of outplacement kunnen meer doeltreffend zijn in situaties die vooraf als coaching gelabeld worden. Een uitgebreide intake biedt een coachee bovendien de kans na te gaan of er vertrouwen in de (werkwijze van de) coach is. Ontstaat er samspraak, het goede gevoel, de match of klik? Zorgvuldigheid is ook geboden als de opdrachtgever een vastomlijnd

beeld heeft bij het resultaat van coaching. Coaches moeten zich openheid, nieuwsgierigheid en objectiviteit permitteren voordat contractering plaatsvindt. Niet alleen vanwege de onafhankelijkheid van een coach. Een interim-manager vertilt zich ook niet aan de – oneindige – opdracht om ‘de nieuwe organisatie’ neer te zetten. Na vooronderzoek wordt zo’n opdracht ingekaderd en voorzien van concrete, onderweg bij te stellen doelen.

Tijdens de intake kunnen metaforen helpen om de startsituatie van de potentiële coachee in kaart te brengen. De beeldspraak van bijvoorbeeld een rivier genereert vragen over lengte, breedte, diepte, stroomsnelheid, temperatuur, waterstanden, vaarroutes, dijken, tol, vaartuig, opstapplaatsen, vaarrichting of plek op de rivier. De coach kan zo zicht krijgen op de organisatie, management, strategie, cultuur, verandering, positie of carrière van de coachee. Of op onderliggende patronen in het handelen van de coachee met vragen over draaikolken, onderstromen, watervallen, zandbanken, reddingsboten. Hoe percipieert de coachee zichzelf in die situaties: ‘go with the flow’, meegesleurd in de stroom of er juist tegenin? Als druppel of golf? Zonder uitpuittend te zijn: enige creativiteit opent een extra dimensie aan vragen om koers en eindbestemming van een coachingopdracht vast te stellen.

Throughput

Kan het schip van wal, dan is het nauwkeurig zoeken hoe de coachee het proces van koerswijziging in gang kan zetten. In het merendeel van de trajecten (o.a. werk, sport) die ik begeleidde, lag het aangrijpingspunt voor verandering in een opgebouwd handelingspatroon van de coachee. Vaker hebben persoonlijke succesfactoren een onbekende schaduwkant, die door coachees worden ervaren als troebel of hoog water, varen zonder kompas of kopje onder gaan.

Levert het begin van een traject coachees een ‘new awareness’ op, in de werkpraktijk is nog niets veranderd. Dus welke sleepboten zijn er nodig om de koers van die pionierende ondernemer, altijd solitair bezig, om te buigen naar interne communicatie? Naast durf, doorzettingsvermogen en tijd zijn kleine stappen nodig om houvast te zoeken en zelfvertrouwen op te bouwen op een onbekende aftaking van de hoofdstroom. Tijdens veranderingstrajecten blijken coachees sneller en scherper ideeën of oplossingen te bedenken en komt de haven in zicht.

Output

Bij evaluatie van trajecten vergeleek ik met coachee en later opdrachtgever start- en eindpunt. Terugkijkend zijn de resultaten uit mijn coachingpraktijk te herleiden tot een of meer van de vijf categorieën effecten zoals genoemd door Van der Meer. Een leerzame oefening maar onbetrouwbaar, want achteraf niet systematisch noch objectief.

Dat coaches het juiste effect aan een traject kunnen meegeven, waardoor coachees een adequate draai in carrière of leven realiseren, is niettemin waardevol. Daarom zijn coach, coachee en beroepsgroep gebaat bij verdergaand onderzoek naar effecten, do’s en dont’s. Dus meer water door de smalle rivier en de vaargeul verbreden (b.v. naar opdrachtgever, coach, directe collega’s van de coachee). Nederland is toch kampioen watermanagement?

Bron: ¹ www.nobco.nl, ² Van der Meer, E.J., *Coaching: Effecten en Succesfactoren*, 2009