

Patrick Vermeren* en Dion Kotteman *

TITEL: Coaching: de keerzijde van de medaille.

Coaching: is er overdaad?

In Nederland zijn volgens er NOBC (Nederlandse Orde van Beroepscoaches) en LVSC (Landelijke vereniging voor Supervisie en Coaching) 40.000 coaches geregistreerd. Voor België zijn geen officiële tellingen bekend, maar volgens ICF Belgium zou het aantal serieus toenemen (nochtans kent ICF Belgium naar eigen zeggen 200 leden, geen erg hoog aantal. Wereldwijd zijn er 25.000 leden). Aan het aantal websites met coaching te zien, gaat het in België vermoedelijk even hard dezelfde kant op.

Ter vergelijking: in Nederland zijn 9000 huisartsen. Dat grote aantal coaches kan alleen verklaard worden als er ook vraag is naar coaches en kennelijk is die vraag groot. Daar komt nog bij dat er naast geregistreerde coaches ook nog niet-geregistreerde coaches zijn. Daar zijn uit de aard der zaak geen aantallen van bekend. Maar het lijken er veel te zijn. Is dat erg?

Wel, denk aan het volgende:

-Er zijn goede coaches, er zijn minder goede coaches. Hoe scheid je het kaf van het koren? Wanneer ben je een goede coach?

- Vaak is de leider, de manager, ook de coach. Kan een leider een coach zijn?

- Wat is de wetenschappelijke onderbouwing voor een aantal coachingmethodieken?

Het is tijd om kritisch naar de coachings hype te kijken, want een hype lijkt het. Dat doen we in dit artikel. Hoe is het met de kwaliteit van de coaches en wat is er te zeggen over het effect van de gevolgde methodes? Dat alles onder het motto: Met goed coachen is niets mis.

Wanneer coach je?

Dat er veel coaches zijn zegt niet alleen iets over het aanbod; de vraag is er kennelijk ook. We zien dat managers die operationele lijnverantwoordelijkheid hebben voor een organisatie onderdeel, ook als coach gaan optreden. Zij weten zich gestimuleerd door een trend die "coachend leidinggeven" heet. Een term die vaak in personeelsvacatures voorkomt. Maar kan dat wel? Een onafhankelijke coach krijgt – net als een psychotherapeut – vaak vertrouwelijke informatie te horen die niet voor de baas is bestemd. Het is onwaarschijnlijk dat een baas die je ook nog eens moet beoordelen met een score die een grote impact heeft op je carrière even hard vertrouwd wordt als een onafhankelijke coach die een discretieplicht hanteert. Het lijkt er ook op dat managers soms niet durven leidinggeven en vervolgens een coachingsbenadering kiezen. De zogenaamd 'Rogeriaanse' benadering waarbij de coach zelf geen enkele suggestie doet en de medewerker 'moet bevallen van zijn eigen oplossing' is nog altijd populair. 'Wat vind je er zelf van?' is een dan veel gestelde vraag. Dat soort aanpak ontslaat de leider niet alleen van verantwoordelijkheid, hij is bovendien bewezen onwerkzaam (onderzoek in therapeutische setting). En moeten leiders niet juist op het maken van keuzes en het geven van richting aangesproken? Niet voor niets zit het woord 'direction' in directeur – leiden is niet hetzelfde als volgen.

Er is veel voor te zeggen om de manager niet de coach te laten zijn van zijn eigen personeel. Dat er een coach kan worden ingeschakeld, is heel wel denkbaar. De coach is dan de vertrouwenspersoon

*Patrick Vermeren is de auteur van het handboek "Rond Leiderschap" en het kritische boek "De HR-ballon. 10 populaire praktijken doorprikt."

*Dion Kotteman is de auteur van "Ga toch leidinggeven!", een manifest teen overmatig coachen.

buiten de lijn, de chef is de verantwoordelijke manager. Een goede manager beschikt daarenboven over verschillende leidinggevende kwaliteiten. Hij kan directief of inspirerend zijn, maar ook empathisch en participatief. Hij kan waar aangewezen delegeren, maar ook knopen doorhakken. Als dat hele palet van mogelijkheden door de leidinggevende wordt gebruikt, is er sprake van goed en misschien zelfs authentiek leiderschap.

En als er gecoacht wordt, is het zaak op de kwaliteit ervan te letten. Er zijn schrijnende voorbeelden van coachees die in de psychologische problemen zijn geraakt door de aanpak van een niet goed toegeruste coach. Er is momenteel ook geen enkel kwaliteitslabel – de modaliteiten om lid te worden van het ICF (International Coach Federation) zijn een lachertje en heel wat onzinnige methodes zoals NLP worden daar voor vol aanzien.

Welke methode gebruikt de coach?

Helaas is het op methodologisch vlak huilen met de pet op. In de klinische psychologie is het jarenlange debat (“alle therapieën zijn even efficiënt”) door de recentste reviews beslecht in het voordeel van cognitieve gedragstherapie voor de meeste psychische aandoeningen zoals angststoornissen, burnout of depressie. De zorgverzekeraars in Nederland beslisten om ondermeer psychoanalyse niet meer te vergoeden wegens gebrek aan bewijs van werkzaamheid. Ook werd een aantal gevaarlijke praktijken en nevenwerkingen in kaart gebracht. Wat weinig mensen weten is dat bijvoorbeeld met progressieve relaxatie 31% van de patiënten een grotere subjectieve en fysiologische spanning ervaarde, en bij meditatie was dit zelfs 54% van de patiënten (wat te denken geeft over de hoera-berichten over het populaire Mindfulness, waar meditatie de hoofdcomponent is) (Lilienfeld, 2007).

Professor psychologie Rob Briner doet ook niet lyrisch over de coachingmethoden: zijn literatuurreview wees uit dat er ... eigenlijk geen enkele bewezen methode is. Recent deed een aantal Nederlandse onderzoekers een poging tot meta-analyse. Naast een grote groep mensen die 360° feedback kregen en merkkelijk beter presteerden waren er ook veel kleine groepjes mensen die gecoacht werden. Het gros van die mensen werd gecoacht met zogenaamde cognitive behavioral coaching of cognitive behavioral solution-focused coaching, bij nader onderzoek een methode die de technieken uit cognitieve gedragstherapie hanteert (Theeboom et al., 2014). Er kwam veel kritiek op de voorbarige conclusies van de meta-analyse door de vele methodologische tekortkomingen, inclusiecriteria (bijvoorbeeld veel studies zonder controlegroep) en de grote groep mensen die eigenlijk geen coaching kreeg, maar enkel feedback. De enige voorzichtige conclusie die kan getrokken worden is dat het *waarschijnlijk* is dat de enige vorm van coaching waarvoor begin van bewijs is, deze cognitive behavioral methode is, die is afgeleid van de deugdelijke CGT uit de klinische psychologie. Wij durven deze conclusie te vertrouwen wegens de robuuste bewijzen van de methode in de klinische psychologie, waar CGT nu als “de gouden standaard” van psychotherapie wordt beschouwd. Van alle overige methodes van coaching staat ofwel vast dat ze niets opleveren (bijvoorbeeld NLP) ofwel is er gebrek aan bewijs. Gebrek aan bewijs betekent nog niet dat de methode niet werkt, maar het staat wel in schril contrast met de soms bombastische claims en beloften die door coaches worden gemaakt. Zonder bewijs zijn de beweringen loze beloften en blijft het een pure/dure gok. De bewering dat elke vorm van coaching wel zal werken is ook vanuit een andere hoek onhoudbaar gebleken: online therapie waarbij fysiek contact tussen patiënt en therapeut uitgesloten is en uitsluitend via online invulformulieren en e-mail uitwisseling wordt gewerkt, blijken het minstens even goed te doen en in sommige gevallen zelfs beter dan face-to-face therapie (zie voor meer informatie bijvoorbeeld www.interapy.nl). Niet te verwonderen omdat recente meta-analyses stevast aantoonde dat therapeuten die een protocol volgen, stevast

*Patrick Vermeren is de auteur van het handboek “Rond Leiderschap” en het kritische boek “De HR-ballon. 10 populaire praktijken doorprikt.”

*Dion Kotteman is de auteur van “Ga toch leidinggeven!”, een manifest teen overmatig coachen.

betere resultaten hebben dan diegenen die 'eclectisch' werken (ze kiezen daarbij een aanpak die hen subjectief het beste lijkt).

Dat is dus ook onze aanbeveling: vraag aan je coach welke methode hij/zij hanteert. Als de coach na een intakegesprek geen duidelijk protocol (= bewezen behandelmethode) voorstelt, hou je er dan van weg. Een coach die zijn methode niet helder kan uitleggen, maar integendeel wat goochelt (wauwelt) met termen als 'eclectisch', "holistisch" of "clientgericht", is iemand die met grote waarschijnlijkheid niet *evidence based* werkt. U loopt dan grote risico's. Voor problemen van emotionele aard (assertiviteitsproblemen, sociale angst, boosheidsproblemen, sociaal onaangepast gedrag) raden wij sowieso iemand aan die een scholing in cognitieve gedragstherapie kreeg aan.

Gevaarlijk

Het probleem is daarmee helder: zwak leiderschap en onzekerheid over zijn kwaliteiten als leider kan leiden tot een coachingsoverdaad, terwijl de bewijzen voor de effectiviteit van coaching onbestaand of flinterdun zijn. Enkel de cognitive behavioral methode lijkt betrouwbare indicaties voor werkzaamheid op te leveren, maar er is nog veel meer onderzoek nodig.

Leidinggevend die zich wat verloren voelen gaan op zoek naar de Heilige Graal of een veiligheidsgevoel. Neem onze aangeboren sociale aard die maakt dat we lichtgelovig zijn (het was nuttig voor kinderen op de savanne om raad van volwassenen te volgen) en ze zijn een gewillig slachtoffer van pseudopsychologen verpakt in de titel van coach. Het lijkt wel op een duivelsverbond waarbij de coach niet goed weet wat hij doet maar hoopt (sommigen zijn zelfs overtuigd) dat het baat (en zich achteraf enkel de mensen die tevreden zijn herinnert) en de radeloze leidinggevende die hoopt dat de coach toch weet wat hij/zij doet en hem/haar kan helpen.

Niet alleen riskeert uw organisatie geld te verliezen (dat wordt pas een probleem als men met belastinggeld incompetente coaches aantrekt), het beroep doen op niet-psychologisch geschoolde coaches houdt het risico in dat zij onderliggende psychologische problemen niet herkennen of methodes toepassen die meer schade berokkenen dan dat ze goed doen.

Toekomst

Certificering wordt door sommigen naar voor geschoven als een (deel-) oplossing. Maar dan zou men kritisch moeten zijn op de inhoud en de gevolgde methode. Zoals aangehaald bestaan er therapieën die de klachten verergeren en dat gevaar is met niet-psychologisch geschoolde coaches alleen maar groter. De certificatie is momenteel een lachertje; je kan door een goed gesprek te voeren al gecertificeerd raken. Voor klinisch opgeleide psychologen die 5 jaar masterstudies deden en 3 jaar opleiding in cognitieve gedragstherapie volgden, geldt bijvoorbeeld dezelfde belachelijke minimumdrempel als voor mensen die pakweg een opleiding van 5 dagen volgden. Welk traject je ook volgde, dit kan echt nooit de academische opleiding vervangen en dus zijn de commerciële certificeringsinitiatieven te wantrouwen.

Er is dringend goed methodologisch onderzoek nodig - ook naar de neveneffecten, net zoals dit verplicht is bij onderzoek naar medicijnen. Het gebrek aan regulatie is zowel in België als Nederland schrijnend (in België misschien nog wat meer want daar kon tot voor kort iedereen het bordje 'therapeut' aan zijn voordeur hangen) en zal wellicht nog lang een probleem blijven zolang er geen universitaire opleiding in coaching komt en er een controleorgaan wordt opgericht, een beetje zoals bij artsen het geval is.

*Patrick Vermeren is de auteur van het handboek "Rond Leiderschap" en het kritische boek "De HR-ballon. 10 populaire praktijken doorprikt."

*Dion Kotteman is de auteur van "Ga toch leidinggeven!", een manifest teen overmatig coachen.

Wie toch nog beroep wil doen op een coach, kan dus het beste kiezen voor cognitieve gedragstherapeuten die ook beslagen zijn in leiderschap of voor coaches die beslagen zijn inzake leiderschap, maar ook een opleiding volgden in cognitive behavioral coaching. Enkel hiervoor is wat betrouwbare evidentie voorhanden, de rest is een pure gok.

Maar misschien moet u eens een goede 360° op uw leiderschap of een gedegen training volgen om uw leiderschap te verbeteren? Aan uw organisatie geven wij het advies zorgvuldiger te selecteren op leidinggevende capaciteiten: voorkomen is in dit geval veel gemakkelijker dan genezen!

Bent u nieuwsgierig geworden over de gedachten achter dit artikel?

Patrick en Dion zijn beschikbaar voor het geven van presentaties omtrent hun visie over coaching. Zij zijn ervaren en veelgevraagde sprekers in Nederland, België en daarbuiten. Zij treden samen op in een duo presentatie over dit boeiende onderwerp. Neem contact op met Dion Kotteman op kotteman@ziggo.nl en met Patrick Vermeren op vermeren.consulent@telenet.be voor nadere informatie hierover.

*Patrick Vermeren is de auteur van het handboek "Rond Leiderschap" en het kritische boek "De HR-ballon. 10 populaire praktijken doorprikt."

*Dion Kotteman is de auteur van "Ga toch leidinggeven!", een manifest teen overmatig coachen.