

Henk ten Horn

Wat is een goede coach?

Hoe herken je een goede coach? Waar moet een coach aan voldoen?

Coaching is niet meer weg te denken bij de ontwikkeling van het management. Managers in complexe en uitdagende situaties kunnen niet meer zonder. De laatste jaren is coaching doorgedrongen tot andere lagen in de organisatie. Zo heeft elke manager en elke professional wel ervaring met één of meerdere coaching trajecten. Bedrijven steken er veel geld in en maken er serieus tijd voor vrij. Blijkbaar wordt coaching gezien als een succesvol middel dat bijdraagt aan de effectiviteit van individuele medewerkers en aan de organisatie als geheel.

Wat weten we nu precies over de effecten van coaching? En wat is er voor nodig om coaching succesvol te laten zijn? Meestal hebben HR en MD een bemiddelende rol bij de selectie en uitvoering van coaching. Waar kijken ze naar bij de selectie van coaches en hoe weet je of een coach ook echt goed is?



Henk ten Horn
(coaching@henktenhorn.nl)
heeft als organisatie psycholoog
en senior manager een lange
ervaring met organisatieverande-
ring binnen grote en middelgrote
organisaties. Hij heeft een coa-
chingpraktijk in Hellouw.

17

Wat is executive coaching?

De titel “coach” is aan inflatie onderhevig. Vaak wordt alles dat met individuele begeleiding te maken heeft coaching genoemd. Het is lastig om door de bomen het bos te zien. Veel ondersteunende activiteiten, zoals kennis overdracht, vaardigheidstraining, een persoonlijk ontwikkelingsgesprek worden tegenwoordig coaching genoemd. Daarbij hebben vele niet-professionele coaches zich gevoegd op de markt. Dat zijn vaak voormalige executives die aan het eind van hun carrière jongere managers begeleiden. Maar ook allerhande professionals zoals controllers, marketeers, specialisten die met hun baan zijn gestopt, bieden zich aan als coach. Niets mis mee, maar het is vaak geen coaching. Het is dan verwarrend dat ze zich wel zo noemen. Het werken als coach is dan ook niet gebonden aan wettelijke eisen; iedereen kan zich coach noemen.

Als je op zoek gaat naar een goede coach, is het belangrijk te weten wat je vraag is en wat de aard van de gewenste on-

dersteuning is. In het professionele veld van coaching wordt doorgaans onderstaande afbakening gemaakt:

- coaching is geen therapie – persoonlijkheidsproblemen en trauma's vallen buiten het bestek van coaching. Daar kan een therapeut helpen.
- inhoudelijke thema's als het formuleren van een nieuwe strategie, het herstructureren van een afdeling of divisie vallen buiten dit kader; dat is het werkgebied van de bedrijfsadviseur.
- vakkennis en vaardigheden aanleren is in feite opleiding en training; dat is meer een rol als gids of supervisor.

De Nederlandse orde voor beroepscoaches – NOBCO – geeft de volgende definitie: *Executive coaching is het vergroten van de effectiviteit van de executive door het versterken van diens leiderschapskwaliteiten. Een executive coach onderscheidt zich door in de coaching zowel op de persoon als op de complexe context en krachtenveld van de executive aan te*

>>



sluiten. Het kunnen duiden van complexe ontwikkelingen op sociaal-maatschappelijk, technologisch, politiek en sociaal-economisch vlak is een voorwaarde om als executive coach te werken.

Onder executives vallen volgens de uitgangspunten de NOBCO - Vaksectie Executive Coaching: *directieleden, bestuurders, DGA's, topmanagers, toezichhouders en commissarissen.*

Coaching voor wat en wie?

Uit onderzoek gepubliceerd in Harvard Business Review blijken de top drie redenen voor organisaties om op zoek te gaan naar een coach:

1. Ontwikkelen van high potentials of ondersteuning bij veranderingen (48%)
2. Fungeren als klankbord (26%)
3. Werken aan niet effectief gedrag (12%)

De noodzaak voor individuele coaching is in deze tijd meer evident door de grote economische druk en snelle veranderingen in organisaties. Daar waar carrières vroeger in zekere mate voorspelbaar waren, zie je nu dat door fusies, overnames en reorganisaties, de 'houdbaarheid' van een gemiddelde executive met de dag korter wordt. Aandacht en tijd voor een intensief ontwikkelingstraject of leiderschapsprogramma is er niet, en coaching is dan een relatief snel hulpmiddel om mensen te ondersteunen. Deze trend wordt zichtbaar in een verschuiving van coaching van lagere managementniveaus naar de top van een organisatie. Op directieniveau zien we de laatste jaren een verdubbeling van de vraag naar coaching.

Werkt coaching? Wat zijn de resultaten?

Gezien het belang en de omvang van coaching, is het opmerkelijk dat nog weinig onderzoek gedaan is naar de effecten ervan. Vele jaren van kwantitatieve analyse op basis van ROI (de opbrengst van coaching in relatie tot de gedane inspanning) heeft weinig opgeleverd. Slechts 11 % van de executive coaches gebruikt ROI metingen (Sherpa Report!) . De meeste onderzoeken zijn gericht op de evaluatie van het coaching traject door de direct betrokkenen. Deze blijken uitermate positief over het resultaat. Alle onderzoeken zijn uitermate positief over het effect van coaching.

Uit het genoemde Sherpa Report komt ook een duidelijk positief beeld. Uit de evaluatie van coaching-trajecten door de direct betrokkenen, blijkt dat coaching werkt: slechts 1% vindt de resultaten matig, terwijl 58% het effect als "excellent" beschrijft. Als we de trainingsprofessionals en inkopers van coaching vragen naar de waargenomen effecten, dan blijkt dat de evaluaties in ondernemingen tot 100 medewerkers (fte) positief zijn en bij de grote multinationale ondernemingen in minder dan 10 % resultaten als matig beschouwd worden met een duidelijke doorslag op de balans naar positief. HR professionals zijn iets minder positief: 35% beschrijft de resultaten als "excellent", 57% goed en 8% genoeg of matig.

In een recent meta-onderzoek (van een Nederlandse promovendus²) naar alles wat bekend is uit gestructureerd coaching onderzoek, blijkt dat coaching significant positieve effecten heeft op alle onderzochte uitkomsten. De overall resultaten zijn hieronder weergegeven.

Meta-analyse naar de effectiviteit van coaching	
Coaching uitkomst	Effectiviteit
Bereiken van doelen	74 %
Verbeteren van prestaties	60 %
Attitude verandering	54 %
Welzijn verhogen	46 %
Vergroten van veerkracht	43 %

Twee Nederlandse coaching experts, Erik de Haan (Ashridge en VU) en Yvonne Burger (VU) hebben het initiatief genomen voor een groot internationaal coaching onderzoek. In totaal zijn 1.895 coach-coachee paren onderzocht. De resultaten zijn onlangs gepubliceerd³; binnenkort volgt de Nederlandse vertaling. Er is een significante relatie gevonden tussen enerzijds de kwaliteit van de werkrelatie coach-coachee en de zelfwerkzaamheid van de coachee e anderzijds de effectiviteit van het coachingstraject. Cruciaal voor succesvolle coaching zijn de doelen en taken in het coachingsproces tussen de beide partijen. Samengevat zijn er vier belangrijke factoren gevonden die het

Wat is een goede coach?

succes van coaching bepalen:

1. De kwaliteit van de werkrelatie tussen coach en coachee.
2. De taken en doelen zijn belangrijker dan de hechting tussen coach en coachee; met name dit punt onderscheidt coaching van therapie.
3. De zelfwerkzaamheid van de coachee.
4. Persoonskenmerken en de persoonlijke klik tussen coach en coachee lijken van minder belang voor het resultaat. Gezien methodologische knelpunten dient dit punt verder onderzocht te worden.

Een belangrijke nieuwe trend in coaching is de opkomst van de neurowetenschap. Door wetenschappelijk onderzoek naar de hersenfuncties, zijn we veel te weten gekomen hoe we tot beslissingen komen en hoe we op situaties reageren. Door deze nieuwe inzichten zijn we veel beter in staat om onze manier van denken, voelen en handelen te veranderen. De mate van invloed die we op ons eigen gedrag hebben is veel groter dan we tot nu toe hebben aangenomen.

Ik heb op basis van deze wetenschappelijke inzichten een nieuwe vorm van coaching ontwikkeld: “energy coaching”. Deze vorm is meer gericht op intuïtie en voelen, dan op analyseren en denken. De resultaten zijn zeer bemoedigend.

Wat maakt coaching succesvol?

Het slagen van het coaching traject ligt in handen van drie partijen: de coachee, de coach en de organisatie waar de coachee werkt. De mate van de inbreng, en helderheid van de rollen van deze drie, zullen sterk bepalend zijn voor het uiteindelijke succes.

1. De coachee

Elk coaching traject begint uiteraard met de vraag van de coachee. Vaak is deze nog niet helemaal uitgekristalliseerd en onduidelijk geformuleerd. Soms betreft het een ‘oppervlakkige’ vraag, waaronder nog het een en ander verborgen zit. Een belangrijk deel van het coaching traject is het verhelderen van deze vraag en de ‘vraag achter de vraag’. Daarnaast is van belang voor het welslagen van de coaching: de urgentie en de motivatie van de coachee om te willen werken aan zijn vraagdoelstelling. Motivatie, probleemdruk (of “lijdensdruk”) en hoop op verandering zijn van essentieel belang.

2. De coach

Er zijn vele coaches met evenveel verschillende stijlen, werkwijzen, ervaring, etc. Naarmate de coachee zich in een meer complex veld bevindt, zal de coaching een meer persoonlijk karakter krijgen en komt de persoon van de coach meer op de voorgrond. Eén van de belangrijkste voorwaarden van succes is de persoonlijke klik tussen coach en coachee. Zowel inhoudelijk als persoonlijk moet er een goede match zijn. Uit het onderzoek van Erik de Haan et al. blijkt dat deze “klik” belangrijker is voor het welslagen van de coaching dan de door de coach gebruikte methode. Bovenaan de lijst met slagingsfactoren staat echter de mate waarin taken en doelen helder geformuleerd zijn. Dit laatste hangt nauw samen met de organisatiecontext.

De taken en doelen zijn belangrijker dan de hechting tussen coach en coachee

3. De organisatie

Coaching neemt aan effectiviteit toe naarmate de organisatiecontext helder is. Is er een duidelijke strategie? Is de besturing van het bedrijf goed gestructureerd? Zijn de taken en verantwoordelijkheden van de coachee duidelijk? Heeft de organisatie helder gemaakt wat de verwachtingen zijn van de coachee? In de tegenwoordige, snel veranderende, fluïde organisatie ontbreekt het vaak aan deze duidelijkheid. Voor executives is het dan een extra uitdaging om de eigen route te bepalen en inzicht te hebben in de vele elementen van het krachtenveld waarin ze zich bewegen.

Verder is het van belang dat de organisatie bereid is mede zorg te dragen voor het succes van de coachee. Sponsorship en draagvlak zijn belangrijk. Soms kan dit ook het onderwerp van de coaching vraag zijn, zoals “hoe vergroot ik het draagvlak en hoe zorg ik voor sponsorship”.

Bij de start van het coaching traject worden de verschillende rollen verhelderd: wie is de “eigenaar” van de vraag, wie is de probleemsteller/-hebber? Ook gedurende – en vooral na afloop van – het coaching traject, heeft de organisatie een belangrijke rol door de coachee in staat te stellen nieuwe inzichten, nieuw gedrag of een andere houding daadwerkelijk in de praktijk te brengen.

Wat is een goede coach?

Professionele coaches zijn onafhankelijk, niet oordelend, en niet sturend. Zij beschikken over professionele coaching vaardigheden en hebben afstand, en daardoor vaak meer overzicht, tot de situatie van de coachee. De kwaliteit van een coach kan op verschillende niveaus, met verschillende factoren bepaald worden. Dit loopt van een goede opleiding, relevante ervaring, juiste vaardigheden en competenties, naar een eigen coaching stijl op basis van persoonskenmerken en levenservaring.

Een professionele coach:

- Maakt gebruik van een specifieke coaching methode en instrumenten (vaak verworven door een specifieke beroepsopleiding en accreditatie). In het Groot Coachingsmodelboek⁴ van Anja Munters et al worden 50 min of meer gebruikte coaching methoden beschreven zoals NLP, TA, CPS, EFT, Theory U.
- Heeft ervaring in vergelijkbare situaties; heeft inzicht in de specifieke rol van de coachee en de uitdagingen die daarmee samenhangen; begrijpt het speelveld waarin de coachee zich bevindt.
- Beschikt over professionele vaardigheden en competenties (zoals bijvoorbeeld de vier A's: Aandacht hebben – Aansluiten bij de ander – Accepteren zonder oordeel – Authenticiteit).
- Heeft een sterke persoonlijkheid, empathisch vermogen, levenservaring en wijsheid. Komt geloofwaardig en betrouwbaar over.

Certificering en accreditatie in zeer geringe mate bepalend voor het succes van coaching

De eerste twee worden vaak gebruikt als selectiecriteria bij het inhuren van een coach. De laatste punten zeggen iets over de kwaliteit van het coaching traject en zijn sterk bepalend voor het uiteindelijke resultaat. Het is opmerkelijk dat veel bedrijven bij het selecteren van coaches zoveel belang hechten aan certificering en accreditatie, terwijl dat in zeer geringe mate bepalend is voor het uiteindelijke succes van het coaching traject.

Uit de verschillende onderzoeken blijkt duidelijk dat naar mate de coachee op een complexer executive niveau functioneert,

de persoonskenmerken van de coach meer bepalend zijn voor succes dan de specifieke werkwijze en gebruikte methode. In het Amerikaanse onderzoek staat de persoonlijke klik tussen coach en coachee bovenaan.

Die klik bestaat uit drie verschillende aspecten:

1. Betrouwbaar en gezaghebbend (99%)
2. Open mind en goed luisteraar (97%)
3. Aansluiten bij de organisatie van de klant (88%)

Opmerkelijk: specifieke bedrijfs- of branchekennis blijkt geen belangrijk selectiecriteria.

Daarnaast werd in Harvard Business Review een rangorde gepubliceerd van de meest gebruikte selectie criteria bij multinationals:

1. Ervaring in vergelijkbare situaties (65%)
2. Heldere werkwijze en methodologie (61%)
3. Kwaliteit van het klantennetwerk (50%)
4. Resultaten kunnen meten – ROI (32%)
5. Certificering in vooraanstaande coaching methode (29%)
6. Werkervaring in dezelfde rol als de coachee (27%)

Coachende leiders

De laatste jaren is er veel geschreven over de coachende rol van leiders en managers die eigen medewerkers begeleiden. Leiders krijgen steeds meer een belangrijke rol bij het ontwikkelen van hun medewerkers.

Allereerst zijn managers doorgaans gericht op het verbeteren van prestaties van medewerkers. Bij het behalen van doelen ("het wat") is het van belang ook goed te kijken naar de manier waarop dat gebeurt ("het hoe"). Verbeteren van prestaties is vaak erg effectief door juist "het hoe" te verbeteren. Dit kan door feedback te geven op niet-effectief gedrag en door vaardigheden te versterken voor effectief gedrag. Om dit goed te kunnen doen is het uitermate handig als de manager beschikt over voldoende coaching vaardigheden. Het kunnen duiden van gedrag en het geven van feedback zijn daarvoor essentieel.

Op de tweede plaats wordt van managers vaak verwacht dat ze medewerkers helpen bij het ontwikkelen van talenten. Zo krijgen veel managers een expliciete rol in de doorgroei en loopbaanontwikkeling van medewerkers.

In veel organisaties krijgt de jaarlijkse cyclus van performance

Wat is een goede coach?

*Coaching is geen
therapie*



management (zoals afspraken maken en beoordelen) mede hierdoor steeds meer het accent van “performance coaching”.

Het coachen van medewerkers door eigen de eigen manager heeft echter ook beperkingen. In de praktijk blijkt het vaak lastig om de sturende en beoordelende rol goed te combineren met een steunende, ontwikkelende rol. Als het om hardnekkige gedragspatronen gaat, of om het optimaliseren van motivatie en energie, of om het ontwikkelen van competenties die diep verankerd zijn in de persoonsstructuur, is het verstandig een professionele coach in te schakelen. Deze is vrij van oordeel en kan in een meer intieme vertrouwensrelatie veilig werken aan wezenlijke persoonsvraagstukken.

Conclusies

Onderzoek naar de effecten van coaching hebben zich tot nu toe beperkt tot evaluatie door de direct betrokkenen. Deze zijn uitermate positief over het nut en effect van coaching. Coaching blijkt een effectieve werkwijze te zijn om problemen op te lossen, mensen te ontwikkelen en te helpen bij veranderingen. De professionalisering en systematische evaluatie van coaching staat nog in de kinderschoenen. Vervolgonderzoeken zijn in de maak. Maar het kan nog wel een paar jaar duren voordat coaching helemaal geprofessionaliseerd is en organisaties makkelijker, meer gericht en meer onderbouwd executive coaches kunnen inzetten.

Het effect van coaching wordt bepaald door de helderheid van doelen en afspraken, de fit met de coach, en de professionaliteit van de coach. Verder is de urgentie van de vraag en motivatie van de coachee van essentieel belang voor succes.

Er komt steeds meer gedegen informatie beschikbaar over (de werkwijze van) coaching. Het coaching vak wordt volwassen. Als organisaties en coaches meer aandacht geven aan de kwaliteitseisen en succescriteria zullen de resultaten van coaching nog fors toenemen. | [Md](#)

Noten

¹ *Sherpa report, Executive coaching survey 2014*, Sherpa coaching, US, 2014

² De onderzoeken waar in dit artikel naar verwezen wordt zijn door Henk ten Horn en Henriëtte van de Heuvel beschreven in *Wat maakt coaching succesvol?* Management Executive, Vol 5, 2014. Een uitgebreide beschrijving van het onderzoek vindt u op www.managementexecutive.nl artikelcode 0191.

³ Recente onderzoeksresultaten naar de effecten van executive coaching zijn ontleend aan een omvangrijke internationale studie van Erik de Haan (Ashidge Business School), Yvonne Burger (VU University Amsterdam), Anthony Grant (University of Sidney), en Per-Olaf Eriksson (Triolog Stockholm); *A large scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy*. Consulting Psychology Journal: Practice and research 2016, Vol 68, no 3, 189-207.

⁴ Anja Munters, Hanno Meyer, Alexandra De Mul, Kees van Dijk, e.a., *Groot Coachingsmodellenboek*, Van Duuren Management, 2011