



# voor alles een

*Coaching is populairder dan ooit en een statussymbool voor menig manager. Er is alleen een probleem: iedereen kan zich coach noemen. Welkom in de onoverzichtelijke wereld die coaching heet. 'In dit vak lopen enorm veel narcisten rond' » Dominique Haijtema*

Vindt u het moeilijk om nee te zeggen? Werkt uw team onvoldoende samen? Kunt u niet delegeren of conflicten oplossen? Of heeft u misschien behoefte aan zingeving? En als u toch al bezig bent, misschien de vastgelopen relatie thuis of op het werk aanpakken? Geen probleem, voor al deze vragen en problemen kunt u tegenwoordig terecht bij een coach. Van loopbaanvragen tot relatiecrisis en zingeving is er iemand in Nederland die u kan helpen. Sterker nog, het is inmiddels de normaalste zaak van de wereld om een coach in te huren en daarmee aan de persoonlijke of professionele ontwikkeling te werken. Tot zover het goede nieuws.

Een van de opvallendste aspecten van coaching is dat het beroep niet beschermd is en iedereen zich coach mag noemen. De laatste jaren zijn er wel pogingen ondernomen om het beroep te professionaliseren en de wildgroei te beperken, maar voor een leek is het snel een onoverzichtelijke jungle. Ruim 20.000 coaches zijn alleen al bij de Kamer van Koophandel ingeschreven en dan zijn er nog duizenden in het alternatieve circuit die reflectieve boswandelingen aanbieden, chakra's bewerken of neurolinguïstisch herprogrammeren. Op de tientallen websites wordt veel beloofd en de suggestie gewekt dat zowat elk probleem oplos-

baar is. En dan de tarieven, die variëren van 40 euro tot soms zelfs 700 euro per uur.

## Vaagheidstolerantie

Maar wat is coaching nou precies? De ethische gedragscode van de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (Nobco) definieert het als volgt: het strategisch aanwenden van voornamelijk psychologische, spirituele en communicatieve vaardigheden en technieken teneinde een groep of individu op eigen kracht bepaalde, zelfgekozen doelen te laten bereiken.' Bent u er nog?

Wie in de wereld van coaching terecht komt, moet geregeld een hoge 'vaagheidstolerantie' met zich meebrengen. Het vakjargon varieert van 'stukje zelfinzicht' tot 'energieën op elkaar afstemmen'. U begrijpt niet wat dit betekent en vindt het maar niets? Dan zit u waarschijnlijk in uw weerstand, een van de populairste termen uit de coaching.

Ook metaforen zijn geliefd. Marijke Lingsma, voormalig psychotherapeut, auteur van diverse coachingsboeken en medeoprichter van de School voor Coaching, spreekt in dit verband van de ijsberg die de mens representeert. Het gedrag is slechts het topje van de ijsberg en hetgeen wij kun-



# coach



ILLUSTRATIE: GETTY IMAGES

nen waarnemen van elkaar. Maar onder de zespiegel zitten de attitudes en meningen en helemaal onderaan de basismotieven. Daaraan sleutelen is niet gemakkelijk en zeker niet voor iedereen weggelegd.

Zo ingewikkeld is het coachingsvak echter niet als we Ywo Lakke mogen geloven. Hij richtte een paar jaar geleden de Academie voor Coaching op, waar je tot coach kunt worden opgeleid. Wat hem betreft gaat coaching maar over drie vragen: wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik? Lakke benadrukt dat er een duidelijk verschil is tussen een coach,

## EEN COACH GAAT UIT VAN GEZONDE MENSEN. HET ZIJN DOORGAANS KORTE, RESULTAATGERICHTE TRAJECTEN

een adviseur en een 'counselor'. Een coach adviseert volgens hem nooit. 'De cliënt heeft zelf alle antwoorden. Het is aan de coach om te helpen zelf die antwoorden te vinden door ogenschijnlijk onnozele vragen te stellen.'

Dat een coach nooit adviseert, is juist niet de

ervaring van Marijke Lingsma. 'Dat gebeurt wel degelijk. In de praktijk lopen de verschillende rollen door elkaar. Wat wel belangrijk is, is dat de coach de eigen verantwoordelijkheid van de cliënt stimuleert. Ik hou niet van de softe aanpak.'

Zowel Lingsma als Lakke vindt wel dat een gemiddelde coach geen consultant is en al helemaal geen psychotherapeut. 'Een coach gaat uit van gezonde mensen. Het zijn doorgaans korte, resultaatgerichte trajecten. Het gaat erom de effectiviteit van medewerkers te verhogen en het probleemoplossend vermogen te vergroten. Dat is dus een goede investering voor een bedrijf,' zegt Lakke.

Coaching is volgens hem vooral voor hoger opgeleiden geschikt en wordt het meeste ingezet in de dienstverlening. Ook voor leidinggevenden speelt coaching een steeds grotere rol. Dat blijkt onder meer uit het voorbeeld van Femke Keijzer (30), manager bij de adviesgroep gezondheidszorg van KPMG. Zij had vorig jaar behoefte aan een coach omdat zij weliswaar veel kennis in huis had, maar op het gebied van leidinggeven nog het een en ander kon leren. 'Ik was onzeker over mijn managementvaardigheden en was bijvoorbeeld nogal direct in mijn aanpak. Dat liep soms fout.'

Haar werkgever gaf toestemming om een exter-

ne coach in te huren omdat Keijzer dat prettiger vond dan gebruik te maken van een van de bedrijfsinterne coaches. 'Dan kun je toch voor je gevoel opener met iemand praten', legt zij uit. Wat zij wel prettig vond was dat haar coach ervaring had met KPMG. 'Daardoor hoefde ik hem niet eerst van alles te vertellen over het bedrijf.'

Het eerste gesprek was 'vooral aftasten' en vertellen waar zij in haar baan tegen aanliep. 'Dat gesprek vond aan tafel plaats, niet op de bank, hoor', zegt Keijzer lachend. 'Ik was echt niet ziek of zielig, maar wilde vooral werken aan mijn persoonlijke ontwikkeling. Hij kon mij goed inschatten en had door dat ik iemand ben die de problemen snel wil oplossen.' Na het gesprek werd een offerte gemaakt met de doelstelling van de coaching. Gedurende een aantal maanden zag zij haar coach om de paar weken. Hij vroeg haar een persoonlijk businessplan op te stellen en oefende hoe zij concreet gesprekken kon voeren. Na acht afspraken was Keijzer eruit. 'Ik kan me nu beter positioneren in het bedrijf en ben een stuk rustiger. Ook kan ik meer dingen zoals kritiek naast mij neerleggen. Mijn persoonlijke plan haal ik er nog steeds af en toe bij om te kijken of ik nog goed bezig ben.'

Zij is zo enthousiast over de coaching dat zij het



# Omslagartikel



aan al haar vrienden adviseert die met vergelijkbare problemen worstelen. Het heeft er tevens voor gezorgd dat zij haar baan niet heeft opgezegd. 'Als ik geen coach had gehad, had ik het zeker niet volgehouden.'

Coaching zorgt er niet alleen voor dat werknemers hun baan behouden, het leidt soms juist tot het inzicht dat zij niet doen waar hun hart ligt en hun baan opzeggen. Zoals Kees Pannevis, directeur bij Van Ede & Partners. Hij werkt zelf tegenwoordig als coach na jarenlang directeur bij onder andere Hoogovens te zijn geweest. Omdat coaching een containerbegrip is geworden en tegenwoordig zo veel uiteenlopende definities kent, spreekt hij liever van loopbaanbegeleiding. 'Het gaat erom dat mensen zich afvragen of ze wel op de juiste plek zitten, en dat je mensen helpt in hun baan beter te functioneren', vertelt Pannevis. Dat is niet gemakkelijk, geeft hij toe. 'Ik heb er zelf jaren over gedaan om erachter te komen wat ik wil en daar ook invulling aan te geven. Veel mensen hebben een verkeerd zelfbeeld door hun ouders, opleiding of werkervaring. Het kost moed om erachter te komen wat je ware kwaliteiten zijn en daar verantwoordelijkheid voor te nemen. Ik ben nu gelukkig met wat ik doe.'

## Draken verslaan

Bij Van Ede & Partners is een van de selectiecriteria voor coaches dat zij zelf iets heftigs moeten hebben meegemaakt, zodat zij zich beter in de cliënten kunnen verplaatsen. Pannevis moest bijvoorbeeld zijn familiebedrijf sluiten, een van de zwartste momenten in zijn leven. 'Van tegenslagen leren wij het meest. Hoe je daarmee omgaat, is bepalend voor je ontwikkeling. Je eigen draken verslaan noem ik het graag.'

Pannevis is zich zeer bewust van de moeilijke kanten van zijn vak. 'Het is taai materie. Je krijgt te maken met geheime agenda's en politieke spelletjes. Dat een leidinggevende bijvoorbeeld iemand kwijt wil en hoopt dat diegene tijdens de coaching erachter komt dat die een andere baan wil. Of iemand gestuurd wordt door de baas of zelf coaching wil, maakt natuurlijk ook veel uit. Het is van groot belang dat je in het begin heel helder

hebt wat de doelstellingen zijn. En dat je in korte tijd verbeteringen ziet.'

Dat coaching zo populair is, vindt hij net als Marijke Lingsma en Ywo Lakke een goede ontwikkeling. 'Het is een investering in jezelf.' Volgens hem zijn er nog steeds talloze mensen die coaching goed zouden kunnen gebruiken. 'Ik was laatst op een huwelijksfeest waar de directeur van een school aan één stuk door zat te klagen. Alle organisatieproblemen lagen aan iedereen, behalve aan hemzelf. Dan kan ik het niet nalaten hem coaching aan te bevelen.'

Psychotherapeuten Annemarijn Spaans en Mathilde Steenbeek hebben een coachingspraktijk en zijn minder enthousiast over de werkwijze van sommige coaches. 'Je moet nooit een individu willen veranderen zonder de context te beschouwen. Iedereen is onderdeel van een systeem, thuis of op het werk. Wij hoorden onlangs dat een collega een man heeft gecoacht die graag een minnares wilde. Dat is gelukt. Coaching geslaagd, zou je zeggen. Alleen hing even later de vrouw van de man hysterisch aan de telefoon en schold de coach uit', vertelt Steenbeek. Ook gebeurt het regelmatig dat er helemaal geen coördinatie of afstemming is in bedrijven als het om coaching gaat. 'Zo was er een team van acht managers waarbij iedereen een coach had en niemand dat wist van elkaar. Je kunt dan wellicht beter eerst een coach nemen die naar het teamfunctioneren kijkt.'

Spaans en Steenbeek benadrukken dat het belangrijk is dat een coach een gedegen achtergrond en opleiding heeft. 'Het komt meer dan eens voor dat iemand met een werkgerelateerde vraag komt en dan blijkt het probleem niet op het werk, maar bijvoorbeeld thuis in de relatie te zitten. Dat moet je wel herkennen en je moet er goed mee om kunnen gaan. Een juiste diagnose is onmisbaar voor een succesvol traject.'

## Luisterend oor

Volgens Spaans en Steenbeek lijkt het alsof coaches en psychotherapeuten tegenwoordig de rol van dominee hebben overgenomen. 'Iedereen wil voor van alles ineens een coach. Het is hip, terwijl je vroeger zielig was

als er iets mis was. Nu wil iedereen het optimale uit zichzelf en het leven halen. Het gaat om een luisterend oor en behoefte aan zingeving.' Dat is ook de ervaring van personal coach en voormalig directeur van ING Rogier Huffnagel. 'Iedereen vindt het heerlijk om een uurtje over zichzelf te praten en alle aandacht te krijgen. Ik hoor altijd dat mijn cliënten zich erg verheugen op het gesprek.'

Het is lang niet altijd kommer en kwel in de coachingsbusiness. Huffnagel vertelt dat hij een keer een enorm grote man thuis op de bank had zitten. Diens probleem? 'Zij zien mij op het werk over het hoofd.' Dan wordt er wel even hartelijk gelachen.

Huffnagel heeft geen coachingsopleiding gedaan of psychologie gestudeerd. 'Ik ben wel in psychotherapie geweest en vind het ook belangrijk dat een coach zijn eigen problemen of tekortkomingen onder ogen ziet en de confrontatie met zichzelf aangaat. Anders kan die zich moeilijk inleven in anderen', zegt hij. Voor de cliënten is het belangrijk dat zij zich bewust worden van hun kwaliteiten. 'Ik vraag ze altijd tien kwaliteiten

## HET IS VAN BELANG DAT JE IN HET BEGIN HELDER HEBT WAT DE DOELSTELLINGEN ZIJN

van zichzelf op te schrijven, dan slaan de meesten eerst compleet dicht voordat ze aan de slag gaan.'

Coaching is volgens hem trouwens geen modern vak. Net als Marijke Lingsma verwijst hij naar de filosofen uit de oudheid, zoals Plato en Socrates. 'Het is de kunst van het vragen stellen. Een coach laat als het ware de waarheid in de ander geboren worden. Ik daag mensen ook uit en vraag hun altijd niet te denken, maar te voelen. Dat blijkt het moeilijkst te zijn: mensen bij hun gevoel te brengen. In de westerse wereld zijn we vooral goed in het denken en slecht in het voelen.'

Hij geeft vervolgens een voorbeeld van een man die graag hogerop wilde in het bedrijf en vaak bij de directie moest komen en daar altijd met 'dichtgeknepen billen' naar binnen liep. 'Maar wat voel je dan?', vroeg ik aan hem. Het duurde even voordat het ant-

woord kwam. 'Ik hoor hier niet, is mijn gevoel.' Toen bleek dat zijn vader zelfmoord had gepleegd en hij die last al jaren met zich meedroeg. 'Dan is het tijd voor psychotherapie, vindt Huffnagel. Hij maakt duidelijk dat het bij coaching om de mens in zijn professionele leven gaat. Alhoewel de psychologische aspecten een cruciale rol blijven spelen. 'Zo kwam een keer een vrouw bij mij die letterlijk zei: "Ik wil leren om beter met die eikels op mijn werk om te gaan." Maar veel interessanter is natuurlijk de vraag: waarom kom jij altijd eikels tegen?'

Het belangrijkste instrument van de coach blijft volgens alle deskundigen de coach zelf. Het is dan ook volgens hen belangrijk dat een coach zelf een coach heeft of regelmatig feedback organiseert van vakgenoten. Anders kan het zomaar gebeuren dat een coach zijn eigen thema's en tekortkomingen op de cliënt projecteert en deze problemen krijgt aangepraat waarvan hij niet eens wist dat hij ze had. Daarom nog een laatste kanttekening van Annemarijn Spaans: 'Let's face it, in dit vak lopen natuurlijk enorm veel narcisten rond. Het is best wel arrogant als je van jezelf vindt dat je in staat bent anderen te redden of te helpen.' ■

## Hoe vindt u een goede coach:

- Geregistreerd bij een beroepsvereniging zoals Nobco of gecertificeerd bij Stichting Coach
- Maakt tijdens de eerste afspraak een behandelplan met een concrete doelstelling
- Pas op bij al te veel gepyschologiseer als het om werkgerelateerde vragen gaat
- Zorg voor een heldere coachingsvraag: wat wil ik bereiken?
- Aantal voorgestelde gesprekken tussen de 5 en 12 keer
- Vraag naar opleiding en ervaring, visie op coaching
- Voer een oriënterend gesprek en informeer in je omgeving wie goede ervaring heeft met bepaalde coaches voor vergelijkbare problemen
- Voor een succesvol verloop van de coaching is een prettige klik met de coach onmisbaar

