

Een klik met de coach

Wat een luxe, zo'n eigen coach op het werk. Maar wat kun je eigenlijk van zo'n begeleider verwachten? En wat bepaalt het succes? Een coach, een klant en een wetenschapper over een tamelijk ongrijpbaar fenomeen.

Door Renol Vestergaard

J

Judith Pronk (53) voelde dat het helemaal niet goed ging bij haar nieuwe werkgever, een beveiligingsbedrijf. Daar was ze na een tussenstap bij een kleine IT-consultant terechtgekomen als projectmanager. 'Ik werd er letterlijk ziek van mijn werk.'

Dan is het volgens loopbaancoaches al te laat. 'Vermijd dat moment en ga preventief te werk', adviseert de aan de Vrije Universiteit Amsterdam in 'executive coaching' geschoolde Erik Meijer (59). 'Stap met een coach eens per maand in een helikopter die boven je omgeving hangt.' Zo kom je er volgens Meijer snel achter of je wel 'in het juiste theater speelt'. Na tien weken een-op-een-coaching zag Pronk toch weer 'lijn in haar leven'. Ze heeft na enkele maanden begeleiding door een coach al langere tijd een



'Hij kan het dus niet aan, wordt gefluisterd'

Na bijna 33 jaar in directiefuncties bij ABN Amro, besefte Erik Meijer (59) dat het tijd werd om iets heel anders te gaan doen. Hij werd in 2014 coach voor het landelijk netwerk 'duurzame inzetbaarheid en wendbaarheid' bij het retailbedrijf van de bank. Het was precies wat Meijer, toen districtsdirecteur particulieren Amstelveen, Buitenveldert en Amsterdam-Zuid, nodig had. Zelf zegt hij

zijn coaches nu ook regelmatig te 'ontluchten'. Het zijn vaak veertigplussers, in de subtop, maar ook op lagere niveaus. Op bestuursniveau is het vanzelfsprekend dat er een coach is en is het misschien zelfs vreemd als die ontbreekt. 'Daaronder wordt het lastiger', vertelt Meijer, 'en is er een taboe op de vraag naar coaching. "Hij kan het dus niet aan", wordt er dan vaak ten onrechte gefluisterd.' Meijer zegt dat een goed coa-



chinggesprek helpt, 'zonder dat voor psycholoog wordt gespeeld'. Het is vooral zaak de juiste vragen te stellen. Zelf noemt hij dat

'Soms komen er begrijpelijke tranen'

'ANWB-borden in het bos zetten om richting aan te geven'. 'Ik heb vaak managers die weer zuurstof nodig hebben. Dan is het zaak energievreters weg te halen en door te vragen naar welke dat zijn. Zoals onvoldoende delegeren of een managementteam dat geen team is. Maar ook de persoon zelf, die door alle drukte niet de rust heeft om stil te staan bij waar hij mee bezig is. De coach zegt dan: sta eens stil.

Dan valt er vaak letterlijk een stilte en komen soms de tranen, wat heel begrijpelijk is. Ik heb altijd zakdoeken bij me.' Meestal is de factor angst de boosdoener. 'Overall heerst angst', constateert Meijer in zijn praktijk. 'Angst om te falen, angst voor afwijzing.' Dat geldt ook voor het topmanagement. 'Mensen op dat niveau vinden bijvoorbeeld vragen om steun of bevestiging doodeng omdat ze dat als een brevet van

onvermogen beschouwen.' Meijer hoort het meteen wanneer iemand 'niet lekker draait'. 'Zo iemand heeft meestal niet de moed om te zeggen dat het niet goed gaat.' Dat uit zich dan in bijvoorbeeld iedere avond op de bank hangen of in geen geduld hebben, bijvoorbeeld met de kinderen. Als je de energievreters weghaalt, word je een leuker mens, weet Meijer. 'Je moet immers ook relevant blijven als partner en als ouder.'

succesvol eigen trainingsinstituut. Het kan dus werken, coaching. Terwijl er nogal wat scepsis over deze dienstverlening bestaat. Het imago van de beroepsgroep is niet altijd even goed, mede doordat iedereen zich coach mag noemen. 'Je kunt het IJsselmeer dempen met iedereen die zich coach noemt', schertst Meijer.

Hij is niet de enige die zich zorgen maakt. Uit internationaal onderzoek door PricewaterhouseCoopers onder ruim 15.000 coaches blijkt bijna de helft van de respondenten zorgen te hebben over ongetrainde personen die zich als coach presenteren. Andere genoemde problemen waren onder andere de verandering bij potentiële cliënten over de verzadiging van de markt, lage tarieven, concurrentie en overdreven regulering.

Er is aanbod genoeg. Er zijn zencoaches en paardencoaches en zelfs chatcoaches, die begeleiden zonder fysiek contact. 'Geen probleem', haast de aanbieder zich eventuele kritiek voor te zijn, 'juist het ontbreken van non-verbale informatie leidt tot sneller resultaat.' Natuurlijk is er tegenwoordig ook mindfulnesscoaching. Natuurcoaching is volgens beroepsgroep Nobco zelfs een 'sterk groeiende specialisatie'. De boom als spiegel voor de ziel en als voorbeeld van verbinden.

Metaforisch taalgebruik is niet ongebruikelijk bij coaches. Er klinken opval-

Lees verder op pagina 8 →

'Hele leven op papier'

Regelen, afspreken en binnen het budget blijven.'

Dat waren de belangrijkste taken van haar functie als projectmanager op een ICT-afdeling. 'Het waren dingen die ik wel kon, maar waar ik niet blij van werd', blikt Judith Pronk (53) terug. Na een coachingstraject van tien weken en een loopbaantraining is ze er nu achter dat zelf vernieuwingen bedenken en uitvoeren haar tevreden maken.

Tien weken is niet lang voor een periode die haar hele leven veranderde. Ze zette de stap naar coaching nadat ze letterlijk ziek van het werk was geworden.

Pronk was in haar eerste baan altijd gedetacheerd. 'Dan was mijn baas op afstand. Ik had dus veel eigen verantwoordelijkheid en regelde alles zelf', vertelt ze. 'Maar bij het beveiligingsbedrijf



waar ik daarna was begonnen, had ik voor het eerst een vaste functie. Ik voelde me voor heel veel verantwoordelijk en vond dat mijn baas geen knopen doorhakte.

Zo maakte ik me om van alles druk. Niet alleen om mijn eigen werk, maar ook om dat van de afdeling en het hele bedrijf. Het lukte me niet om daar afstand van te nemen. Maar in het bedrijf was ook wel het een en ander mis, de druk op medewerkers was groot doordat het



'Ik maakte me om van alles druk'

toen economisch slecht ging.'

'Een coach werkt een-op-een, die kijkt alleen naar mij', verklaart Pronk haar keuze voor juist een coach, en niet voor een trainer of adviseur. Een ander argument waarom ze — naast een psycholoog — een coach koos om haar probleem op te lossen is dat deze niet precies zegt wat je moet doen, maar je op weg helpt om zelf je problemen op te lossen.

De remedie bleek verrassend. 'Ik moest mijn leven uitbeelden op een groot papier, vanaf mijn kleutertijd tot nu. Op den duur ging ik vanzelf een lijn in mijn leven zien.' Creativiteit bleek bij Pronk een terugkerend thema. Als kind vond ze het leuk om te knutselen. Dat kan nu nog steeds als hobby, maar in het werk komt die creativiteit van pas bij het oplossen van

problemen en het bedenken van nieuwe dingen.

'Toen kwam ik op de vraag welk beroep daarbij past en welke opleiding ik nodig had', vertelt ze. Ze koos voor een opleidingsprogramma gebaseerd op het boek *The artist's way*, van de journalist, schrijver en filmmaker Julia Cameron, voormalig echtgenoot van filmregisseur Martin Scorsese. Daarin beschrijft Cameron hoe mensen blokkades voor hun creativiteit kunnen weg nemen.

Uiteindelijk is Pronk voor zichzelf begonnen als 'interim-businessanalist' en runt ze met haar zus een trainingsinstituut voor mensen die 'altijd al iets hadden willen doen maar er nooit aan toe zijn gekomen', zoals een boek afmaken, of — natuurlijk — een andere baan zoeken. Zo is ze zelf ook een beetje coach geworden.

schakeld, denken ze al snel dat er iets mis is met hem of haar.

Niettemin is coaching een fenomeen dat moeilijk onderschat kan worden en in opmars is. PricewaterhouseCoopers schat dat tussen 2011 en 2015 wereldwijd 19% omzetgroei is gerealiseerd in de coachingbranche. De jaarlijkse omzet wordt geschat op ruim € 2,1 mrd. Het is op veel werkplekken een niet te negeren verschijnsel.

Een coach, een wetenschapper en een 'coachee' geven hun visie op het vak. 'Als je niet verder komt dan de verklaring dat er een "klik" was, heb je een probleem.'

'Er ontbreken met hodes en inzicht'

De Vlaamse organisatiepsycholoog Frederik Anseel (39) is sinds kort hoogleraar aan de businessschool van King's College in Londen. Zijn faculteit is gevestigd in het roemruchte Bush House, met de kamer waarop Orwell zijn beruchte Room 101 in het boek *1984* zou hebben gebaseerd. Room 101 is de folterruimte in het ministerie van liefde, waar tegenstanders van Big Brother werden geconfronteerd met hun grootste angst,

om ze zo te onderwerpen aan zijn regime. Een wel heel rigide methode voor gedragsverandering.

Een coach helpt dan beter, zou je denken. Maar dat wil niet zeggen dat Anseel heel enthousiast is over het fenomeen. 'Ik zeg niet dat je moet stoppen met coaching, maar er zijn te veel mensen die maar wat aanrommelen als coach.' Anseel schetst het beeld van een branche met tienduizenden mensen die roepen dat het

een vak apart is. 'Maar zet drie coaches bij elkaar en ieder van hen heeft een ander idee van een goede coach. Als je niet verder komt dan de verklaring dat er een "klik" was, heb je een probleem.'

De nieuwe hoogleraar maakt de vergelijking met psychotherapie, om uit te leggen wat hij het probleem vindt met coaching. 'Er ontbreken methodes en inzicht in mechanismen. Bij psychotherapie weten we heel goed waarom een aanpak



werkt bij wat voor problemen. Zoals cognitieve gedragstherapie. Er zou ook zo'n standaardmodel moeten komen voor coaching en dat model moet dan worden geëvalueerd. Maar nu

gebeurt er niets en horen we alleen van veel coaches dat het "een kunst" is. Stel je voor dat een arts over zijn behandeling zegt dat het "een kunst" is en op zijn intuïtie afgaat. Dat zou nooit worden geaccepteerd. Het is een heel gevaarlijk terrein.

Dat buikgevoel is bedrieglijk.' Anseel doet zelf onderzoek naar de effecten van reflectie: gestructureerd nadenken over wat goed en wat fout ging en de oorzaken achterhalen. 'Als je mensen dat laat opschrijven presteren ze beter. Ik zie dit

als een mogelijke coachingstechniek: een "after event review", zoals na militaire operaties. Dan doe je een dagdeel een "root cause"-analyse met als centrale vraag wat er leidde tot succes en wat tot falen.' Het is verleidelijk om te vragen

of Anseel zijn eigen kind een coach zou aanbevelen. Anseel is niet meteen afwijzend. 'Maar dan wel een coach die is geschoold als organisatiepsycholoog. 'Die gebruiken een "evidence based"-methode en klinische vaardigheden.'



'Te veel mensen rommelen wat aan'

