



Waarom coachen op basis van intuïtie en gevoel niet meer kan

Evidence based coachen brengt vak naar hoger plan

Maarten Freriks

Een goede beroepsopleiding voor loopbaancoaches ken ik persoonlijk niet. Dat kan eigenlijk ook niet, want er is ook geen consensus over wat een goede loopbaancoach is. Je zou kunnen zeggen, iemand die doet wat werkt. Maar omdat we zelfs daarover weinig met enige zekerheid kunnen zeggen, is het begrijpelijk dat veel coaches zich verlaten op wat ze denken dat werkt, of wat goed voelt.

Het coachvak moet op de schop, en niet zo'n beetje ook. Als ik het scherp formuleer, kun je veel loopbaancoaching zien als het geven van gerichte aandacht op basis van goede bedoelingen, een flinke scheut ideologie en ongetwijfeld een grote mate van integriteit, om werkenden vooruit te helpen in hun loopbaan. Van de tientallen coachopleidingen die ons land rijk is, zijn er maar enkele die enige wetenschappelijke basis hebben. Vaak zijn de opleiders zelf de bedenkers van de methode, die gebaseerd is op hun persoonlijke ervaringen. Of er worden methoden gehanteerd, die ontsproten zijn aan het brein van denkers uit de vroege geschiedenis van de psychologie, een negentiende-eeuwse mysticus, of een wiskundige die zelf met psychologie is gaan knutselen. Coaches die deze methoden hanteren kunnen we misschien beter bestempelen als volgelingen, dan als professionals.

Andere opleidingen zijn eclecticisch van aard, wat misschien nog wel kwalijker is. Over aankomend coaches wordt een waaier aan methodieken uitgestort, waar een coach dan vrijelijk uit kan kiezen. Alsof er geen criteria zijn. Alle methoden zijn gelijkwaardig; fact free beroepsuitoefening. De onderbouwing is dan vaak dat elke coachvraag en coachee uniek zijn, dat intuïtie en gevoel kennis geeft die veel dieper gaat, dat er geen methoden zijn die altijd werken, en het uiteindelijk draait om de klik tussen klant en coach.

Je kunt alleen doen wat werkt als je weet wat werkt

Het werken met mensen brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Je interventie kan consequenties hebben voor het verloop van iemands loopbaan, en daarmee diep ingrijpen in het leven van mensen. Wil je je professional kunnen blijven noemen, dan zul je je steeds moeten informeren over nieuwe ontwikkelingen. Niet de nieuwste trends en hypes, maar feitelijke kennis waarmee je als coach betere dienstverlening kunt bieden aan je coachees.

Neem als voorbeeld het veelgenoemde belang van de klik tussen coach en coachee. Dat principe lijkt inmiddels een redelijke wetenschappelijke onderbouwing te hebben. Als de relatie tussen een coach en een coachee slecht is, zou dat desastreus zijn voor het resultaat van het traject. Bij grootschalig empirisch onderzoek blijkt gek genoeg de klik tussen een coachee en een coach daarbij van minder belang. Meest significant is de mate waarin coach en coachee overeenstemming bereiken over taken en doelen. Een opvallende uitkomst van recent onderzoek van het Ashridge Centre for Coaching, in samenwerking met de Vrije Universiteit te Amsterdam en de Universiteit van Sydney (de Haan, 2016).

Vraag coaches naar hun visie hierop en velen zullen zeggen dat de klik belangrijker is, dan het vastleggen van taken en doelen. Door dit soort wetenschappelijke kennis te incorporeren in de beroepspraktijk, word je dus een betere coach. Het hoeft niks af te doen aan de relatie met je coachee, maar je voegt er een methodische aanpak aan toe die bewezen effectief is.

Waarom een nieuwe opleiding

Voor uitbreiding van ons netwerk van loopbaanprofessionals, zoeken we de afgelopen jaren specifiek naar kritisch-reflectief denkende professionals; coaches voor wie de wetenschappelijke manier van denken niet onbekend is, die kennis serieus nemen en die zich willen blijven ontwikkelen op basis van nieuwe wetenschappelijke inzichten. En deze blijken verdomd lastig te vinden.

Misschien trekt het coachvak vooral mensgerichte mensen aan, die gevoel en intuïtie hoger waarderen dan kennis. Bovendien valt op dat coaches vaak 'blijven hangen' in de methode die ze zichzelf aangeleerd hebben, of waarin ze ooit een opleiding gevolgd hebben. En uit een eigen inventarisatie van opleidingen blijkt dat het overgrote deel van de bestaande coachopleidingen en -cursussen de wetenschappelijke toets der kritiek niet kunnen doorstaan. Alle certificeringen en keurmerken ten spijt. Bij certificering wordt veelal alleen getoetst of

een opleiding qua structuur deugdelijk in elkaar zit, of voldoende uren gemaakt worden, en of er op een coherente wijze getoetst wordt. Over de inhoud van de opleiding wordt geen oordeel gegeven in de mij bekende certificeringsmodellen. Als je een gecertificeerde opleiding hebt gevolgd, zegt dat dus niets over de kwaliteit van de kennis die je hebt aangereikt gekregen.

Hoe een jonge studente kennis maakte met het coachvak

Dat het droevig is gesteld met de loopbaanprofessionaliteit, ondervond een stagiaire HBO Toegepaste psychologie vorig jaar. Ter introductie in het vakgebied, en als proeve van haar kritisch denkvermogen, gaf ik haar *Het Complete Loopbaanboek* te lezen dat mede door de Noloc is uitgegeven. Haar opdracht was, om een eerste schifting te maken tussen evidence-based methoden en niet bewezen methoden die in het boek beschreven werden. Na een week kwam de stagiaire enigszins beduusd terug. Van alle 43 beschreven methoden, leken er 4 enige wetenschappelijke basis te hebben. Een kleine 25 procent betrof meer praktische modellen, die je op basis van de logica nog wel zou kunnen accepteren. En van maar liefst 40 procent van de beschreven methoden kon zij aantonen dat de onderliggende theorie wetenschappelijk gezien als klinkklare nonsens kan worden beschouwd. Een flink aantal van de behandelde methoden werd ook in haar 'eclectische' opleiding gedoceerd. Haar volgende gang was dan ook naar haar docenten, met de vraag waarom dergelijke onbewezen methoden zo kritiekloos gedoceerd werden.

De moeilijkheid om voldoende kritisch denkende loopbaanprofessionals aan te trekken, en het gebrek van een wetenschappelijke traditie binnen het coachvak, was aanleiding om zelf de opleiding Evidence Based Loopbaanprofessional vorm te geven.

Wat is evidence based coachen

Stober & Grant (2010) hanteren in het *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients* de volgende definitie: "the intelligent and conscientious use of best current knowledge integrated with practitioner expertise in making decisions about how to deliver coaching to individual coaching clients and in designing and teaching coach training programs (Sackett, Haynes, Guyatt, & Tugwell, 1996)"

Oftewel, werken op basis van de best beschikbare kennis, gecombineerd met expertise van de beroepsuitoefenaar. Wil je evidence-based werken, dan kun je je op dit moment niet alleen baseren op beschikbaar wetenschappelijk onderzoek, simpelweg omdat te veel nog niet onderzocht is. En onderzoek is een langdurig en kostbare aangelegenheid. Het begrip 'best beschikbare kennis' wordt hanteerbaar gemaakt door te werken met een hiërarchie van betrouwbaarheid. In afnemende mate van betrouwbaarheid onderscheiden we:

1. Methoden die empirisch goed onderzocht zijn (meerdere onderzoeken verricht, meta-analyses beschikbaar);
2. Methoden waaraan meerdere onderzoeken verricht zijn, die deugdelijk van opzet zijn;
3. Methoden waaraan een enkel onderzoek is gedaan, met een deugdelijke theorie als basis;
4. Methoden met een deugdelijke theorie, maar nog geen empirisch onderzoek;
5. Methoden met een enkel onderzoek, met een niet-onderbouwde theorie als grondslag;
6. Methoden uitsluitend op basis van anekdotisch bewijs.

Indien beschikbaar verlaat je je op kennis van het hoogste niveau. De niveaus 5 en 6 zouden eigenlijk te allen tijde vermeden worden. De meeste zelfontwikkelde methoden binnen de coachpraktijk bevinden zich helaas op niveau 5 en 6.

Evidence-based coachen is geen methode maar een beroepshouding waarbij je de intentie hebt te werken op basis van een combinatie van kritisch denken, en de best beschikbare kennis. We volgen hierin de definitie die het Center for Evidence-Based Management (CEBMA) hanteert. Zij constateren dat managers hun beslissingen zeggen te baseren op kennis en bewijzen. Het blijkt echter dat managers hoegenaamd geen aandacht hebben voor de kwaliteit van het bewijs. Managementbesluiten worden vaak genomen op basis van best practices en succesverhalen van bekende CEO's. De managementboekenkast puilt uit van boeken van succesvolle ondernemers die beschrijven waarom hen is gelukt, wat anderen niet lukt. Ze pretenderen daarmee een recept voor succes af te geven. In de medische parallel is dat vergelijkbaar met één arts die één patiënt genezen heeft en daarmee eeuwige roem claimt. Als andere artsen op basis van dat geval hun behandelmethodes zouden aanpassen, zouden we dat onverantwoord vinden. De analogie met het coachvak tref je aan bij de goeroes met hun zelf ontwikkelde methoden, voornamelijk gebaseerd op hun persoonlijke ervaring. Als daar nooit enige wetenschappelijke analyse op is losgelaten, kun je nooit met zekerheid vaststellen:

- of de methode wel zo succesvol is als wordt beweerd;
- of het succes toe te schrijven is aan (aspecten van) de methode;
- of het ligt aan andere factoren (zoals de persoon van de coach, de selectie van de coachees, de regio of doelgroep waarmee gewerkt wordt, enzovoort).

De wetenschappelijke methode is de beste methode om tot betrouwbare kennis te komen, door experimenten te ontwerpen, waarin je alleen die factoren varieert die je wilt meten. Als er dan een effect meetbaar is, weet je met grote mate van zekerheid waar het effect aan toe te schrijven is.

De lange weg naar evidence based coaching

Coaching vindt haar oorsprong in de psychologie, een nog relatief jonge wetenschap, waarvan we inmiddels weten dat deze nog veel aan wetenschappelijkheid heeft te winnen. In 2015 werden de resultaten gepubliceerd van een vierjarig onderzoek, waarin 270 psychologen, onder wie 45 Nederlanders, honderd onderzoeken die in 2008 verschenen zijn, hebben trachten te herhalen. De onderzoeken waren allen in gerenommeerde tijdschriften gepubliceerd. De schrikbarende uitkomst was dat in 83 procent van de gevallen het resultaat van het onderzoek niet herhaald kon worden, of het gemeten effect slechts half zo groot bleek te zijn als in het eerste onderzoek. (Keulemans, 2015).

Wetende dat de wetenschappelijke traditie binnen de psychologie nog broos is, leert ons dat we voorzichtig moeten zijn met conclusies ten aanzien van eenmalige onderzoeken in het coachingsvak. Laat staan dat we commerciële bedrijven die een methode aanprijzen op hun blauwe statistieken moeten geloven. De psychologie, en in haar kielzog het coachvak, heeft nog een lange weg te gaan. Dat het een lange moeizame weg zal zijn, betekent echter niet dat we er niet aan moeten beginnen. Alleen door kritisch denken aan de basis te leggen van het vak van loopbaancoaching, kan het vak zich stapje voor stapje ontwikkelen tot een ware professie. Hadden artsen de in de middeleeuwen veel gebezigde methode van het aderlaten nooit aan de wetenschappelijke toets onderworpen, dan zou deze praktijk mogelijk nog steeds veelvuldig worden toegepast. Volgens sommige historici heeft het "laatvlijm", het mes waarmee de aderlating werd uitgevoerd, meer slachtoffers geëist dan het zwaard of de pest. Coaching zal niet snel leiden tot de dood, maar hoeft ook niet onschadelijk te zijn. Mensen maken verstrekkende keuzes op basis van coachingstrategieën. Laten wij dan zorgen dat de theoretische basis op orde is, en dat in elke situatie de best beschikbare methoden worden ingezet.

De opleiding EB loopbaanprofessional

Tijdens de opleiding leren deelnemers kritisch denken over hun vak. Wat is evidence-based werken en welke kennis is nu beschikbaar over de fasen van een loopbaantraject (intake en doelbepaling, werken aan belemmeringen, arbeidsmarktbenadering, de arbeidsmarkt zelf).

De deelnemers aan de eerste opleidingsgroep hebben zich in hun eindopdracht verdiept in de volgende methoden en instrumenten:

- de ZRM-matrix als instrument bij loopbaancoaching;
- het Big Five model in relatie tot burn-out;
- mindfulness;
- oplossingsgericht werken;
- RET.

Coaches die deze methoden hanteren kunnen we misschien beter bestempelen als volgelingen, dan als professionals

Zoals te verwachten viel, zijn uit de analyses geen eenduidige uitkomsten gekomen. Volgens de bevindingen van de studenten zijn ZRM en Big Five als model het meest empirisch onderzocht en hebben een hoge mate van validiteit. Over mindfulness en RET is veel wetenschappelijke controverse. Oplossingsgericht werken lijkt iets sneller tot resultaten te leiden dan andere coachingsmethoden, maar verdient ook nog veel onderzoek.

Hoe kan je er zelf mee aan de slag

Loopbaancoaches zijn geen wetenschappers, en dat is misschien maar goed ook. Om Evidence-Based te werken is het ook niet noodzakelijk je onder te dompelen in de wetenschappelijke lectuur en alles wat gepubliceerd wordt bij te houden. Er zijn een aantal simpele manieren waarop je kunt toetsen of

een methode of instrument aan te bevelen is:

- Zoek gericht naar een paar kritische en betrouwbare bronnen over de methode; dat kan al simpelweg door te googelen op de termen 'kritiek' en de naam van de methode. De betrouwbaarheid van de bron is daarbij cruciaal; Wikipedia is geen wetenschappelijk tijdschrift, maar allicht betrouwbaarder dan de website van het bedrijf dat de methode verkoopt.
- Neem bronnen van commerciële belanghebbers niet mee in je afweging.
- Ga op zoek naar wetenschappelijke voortrekkers: ook binnen jouw specialisme zijn er mensen wetenschappelijk actief. Maak een longlist, volg hun publicaties, blogs, en vooral ook de discussies tussen vakgenoten, zodat je een idee ontwikkelt op welke deskundigen je het beste kunt bouwen. Binnen het vakgebied hr is Patrick Vermeren een goed ijkpunt. Als auteur van het boek *De HR-ballon* en oprichter/voorzitter van de VZW voor Evidence Based HR, heeft hij veel methoden ontmaskerd. Ook interessant om te volgen is Rob Briner, professor of Organisational Psychology en wetenschappelijk directeur van het eerder genoemde CEBMa.
- Als er geen onderzoek beschikbaar is, kijk dan altijd naar de onderliggende theorie; van een model gebaseerd op herkenbare typologieën, die gebaseerd blijken op sterrenbeelden uit de astrologie, kun je gevoeglijk aannemen dat het een onzinnige methode is. Als methoden haaks staan op wat we weten uit de natuurkunde, biologie of de chemie, moeten sowieso alle alarmbellen gaan rinkelen.

Wie evidence-based wil werken moet tegen een stootje kunnen

Als je de ambitie uitsprekt evidence-based te willen werken, krijg je geregeld de tegenwerping dat de wetenschap het ook niet altijd bij het rechte eind heeft. Of dat niet alles bewezen kan worden. Of dat de wetenschap dan weer dit, en dan weer dat beweert, zodat je eigenlijk niet weet waar je aan toebent. Of dat wetenschap ook maar een geloof is.

Het is als coach volkomen geaccepteerd om een specifieke methode aan te hangen, omdat je er persoonlijk zulke goede ervaringen mee hebt, omdat een goeroe-achtig type de aanpak met verve verkondigt en vele aanhangers heeft, of omdat het bedrijf dat de methode verkoopt zo succesvol is, of gewoon omdat het goed voelt. Ik ben blij dat ik nooit een medische behandeling heb hoeven ondergaan, die geselecteerd was op basis van deze criteria. In de medische wetenschap staan we behandelingen pas toe als ze uitgebreid getest zijn, het effect in dubbelblind onderzoek is aangetoond en er binnen de specialistengroep enige consensus is over de aan te bevelen behandeling. En ook daar worden nog te veel fouten gemaakt, maar zorgt de wetenschappelijke methode op lange termijn voor een zelfreinigend vermogen. Daardoor is de medische wetenschap de afgelopen eeuwen stapje voor stapje vooruitgegaan, waardoor we nu mensen kunnen genezen die vroeger ten dode waren opgeschreven. Maar als je bij coaches aan 'hun' methode komt, kun je veel weerstand verwachten. We hebben nog een lange weg te gaan. ■

Referenties

- Ass, S. van. (2015). *Het complete loopbaanboek*. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen.
- Briner, R. et. alii (2014). *Evidence Based Management: The Basic Principles*. Center for Evidence Based Management.
- Haan, E. de. (2016). *Helderheid over doelen en werkwijzen*. Geraadpleegd op 8 november 2017 via http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2016/12/TVB_1602_Helderheid-over-doelen-en-werkwijzen.pdf
- Keulemans, M. (2015, 27 augustus). Merendeel psychologische studies lijkt gebaseerd op drijfzand. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 8 november 2017, via <http://www.volkskrant.nl/binnenland/merendeel-psychologische-studies-likt-gebaseerd-op-drijfzand~a4130542/>
- Stober, D.R., & Grant, A.M. (2010). *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Vermeren, P. (2009). *De HR-ballon - 10 populaire praktijken doorprikt*. Gent: Academia Press.



Maarten Freriks

Maarten Freriks is sinds 2000 directeur van id Plein netwerk BV; met een achtergrond als technisch ingenieur is hij altijd gefascineerd geweest door hoe dingen werken. In 2016 is hij toegetreden tot het bestuur van de, in Vlaanderen gevestigde, VZW voor Evidence Based HR.