

C



lumn

Prof. dr. Yvonne Burger is deeltijdhoogleraar aan de VU, Center for Executive Coaching en werkt daarnaast als organisatieadviseur, toezichthouder en executive (team) coach. www.yvonneburger.nl

Vertrouwen

Vertrouwen is het belangrijkste ingrediënt voor effectieve coaching. En als dat beschaamd wordt vergeet je het nooit meer. Dat is in ieder geval mijn eigen ervaring. Ik kan me nog goed een situatie voor de geest halen waarin ik als ambitieuze, doch piepjonge professional behoorlijk werd uitgedaagd op mijn vertrouwen in mijn coachende manager. Deze leidinggevende ‘gebruikte’ mijn openheid in een eerder gesprek tussen collega’s ‘tegen me’ in mijn jaarlijkse beoordelingsgesprek. Dat is tenminste hoe ik het toen voelde. De situatie die ik had ingebracht en mijn twijfels daarover waren in haar optiek nogal ‘junior’ en dat had ze niet van me verwacht. Ik schrok daar als jonge en hypergevoelige professional enorm van, want ik had overduidelijk gefaald in haar ogen en dat was wel het laatste dat ik had beoogd. Door deze ervaring werd ik in het vervolg van onze samenwerking wat voorzichtiger in al te open zijn over mijn twijfels en geploeter als jonge adviseur. Als ik terugkijk was dat uiteraard absoluut niet haar bedoeling. En gaf dit hooguit de complexiteit aan van coachend leidinggeven. Latere coaches zocht ik uit op basis van intuïtie en vertrouwen. Want – om met Edgar Schein te spreken – mensen zijn open tot op het niveau waarop ze zich begrepen voelen en daarna gaat de deur dicht. En dat gold toen zeker ook voor mij, al trek ik me daar als vijftiger niet zoveel meer van aan. Maar het thema vertrouwen in relatie tot helpende relaties is me altijd blijven fascineren. Want – het is een cliché – dit ‘komt te voet en het gaat te paard’. Uit de onderzoeken die we later bij het VU Center for Executive Coaching verzamelden of uitvoerden rond de vraag wat coaching effectief maakt kwam dit thema ook steeds weer als werkzaam bestanddeel naar voren. Een werkrelatie tussen coach en coachee die ook daadwerkelijk werkt, is er een waarin vertrouwen niet ter discussie staat. En wat daarin ook werkt is het vergroten van het vertrouwen van de coachee in zijn capaciteit om problemen op te kunnen lossen, in vaktermen ook wel ‘self-efficacy’ genoemd. Een andere factor is het stimuleren door de coach van de hoop (en het vertrouwen) van de cliënt dat het goed komt. Dit effect is zelfs al merkbaar als er slechts een afspraak is gemaakt voor coaching en de gesprekken feitelijk nog niet zijn gestart. Daarnaast is ook het vertrouwen van de coach zelf in de eigen benadering of stijl van invloed op de effectiviteit van de coaching. Geloof je als coach bijvoorbeeld meer in een counselende dan een directieve benadering en committeer je je werkelijk aan die benadering als coach, dan heeft dat een positief effect. En dat geeft vervolgens meer zelfvertrouwen aan zowel de coach als de cliënt. En is dat zelfvertrouwen niet uiteindelijk de belangrijkste opbrengst van coaching? ■