

Coaching is de laatste jaren enorm in populariteit toegenomen. Waarom is dat zo? Waarom willen zoveel consultants en therapeuten coach worden? Volgens Erik de Haan en Yvonne Burger, beiden zelf actief als executive coach, zijn mensen tegenwoordig meer bereid om toe te geven – tegenover zichzelf en hun omgeving – dat zij professionele hulp nodig hebben om zichzelf beter te leren begrijpen en zich te ontwikkelen in hun werkomgeving.

EN ZO JA, WAT EN VOOR WIE?

WERKT EXECUTIVE COACHING?

INLEIDING

Executive coaching is een op maat gesneden vorm van organisatie- en leiderschapsontwikkeling waarbij een leider een aantal overeengekomen gesprekken voert met een coachend psycholoog of deskundige op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Het is dus een vorm van organisatieontwikkeling door middel van gesprekken onder vier ogen ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling.

Executive coaching kan op diverse manieren worden ingezet, bijvoorbeeld om een impasse te doorbreken, om een drempel weg te nemen of om sterke punten in het vizier te krijgen en daarop voort te bouwen. Coaching wordt duidelijk steeds belangrijker en dus wordt ook steeds vaker de vraag gesteld waarom dat zo is. Vanwaar al die boeken over executive coaching en al die opleidingen en zelfs *postgraduate* kwalificatieprogramma's? Waarom willen zoveel consultants en therapeuten coach worden? En waarom al die professionele accreditaties, nationale en internationale beroepsverenigingen, en conferenties voor coaching? Wij zien in essentie drie redenen voor al die activiteit en het kennelijk zo toegenomen belang van coaching.

HULPBEHOEFTE De belangrijkste reden is waarschijnlijk dat de manier waarop er naar coaching wordt gekeken in de afgelopen twintig jaar wezenlijk is veranderd. Vroeger gold coaching als een *turnaround*-methode: het begrip 'coaching' impliceerde automatisch dat er een functioneringsprobleem was dat moest worden opgelost. Inmiddels is coaching echter niet langer een besmet woord maar verleent het juist status: het is nu vaak een teken dat de werkgever in iemand wil investeren. Deze verandering is mede in de hand gewerkt, denken wij, door nog een andere ontwikkeling in veel bedrijven: mensen zijn tegenwoordig meer bereid om toe te geven

– tegenover zichzelf en tegenover hun omgeving – dat zij professionele hulp nodig hebben om zichzelf beter te leren begrijpen en zich te ontwikkelen in hun werkomgeving. Die openlijke acceptatie en erkenning van een 'hulpbehoefte' wordt steeds vaker beschouwd als iets positiefs, als blijk van 'emotionele intelligentie' of zelfinzicht, als iets om trots op te zijn. Topmanagers zijn tegenwoordig meer dan ooit bereid om openlijk te vertellen dat zij ooit zijn gecoacht, dat zij daar als leider baat bij hebben gehad, en dat die coaching invloed heeft gehad op hun normen en waarden, hun omgang met anderen en hun stijl van werken – zie bijvoorbeeld Burger (2013) waarin leiders zelf over hun ervaringen vertellen. Kortom, coaching wordt tegenwoordig niet langer beschouwd als oplossing voor een probleem, als een soort laatste redmiddel dat je met gepaste schaamte voor jezelf houdt. Dat is een grote verandering ten opzichte van vroeger.

De tweede belangrijke ontwikkeling die de huidige 'populariteit' van coaching helpt verklaren, is dat coaches tegenwoordig minder dogmatisch zijn in hun uitspraken over de een of andere benadering. Coaches zijn nu meer dan vroeger bereid om gebruik te maken van een bepaalde aanpak wanneer die effectief is gebleken. Ze zijn daarvoor dan ook bereid ideeën over te nemen uit andere takken van coaching, zoals sportcoaching.

Ten derde heeft coaching zich internationaal steeds verder ontwikkeld als een professionele en aan algemeen geldige regels onderhevige discipline. Volgens de meest recente internationale coaching-enquête van de *International Coaching Federation* (editie 2012 van hun *Global Coaching Study*) zijn er inmiddels wereldwijd naar schatting 47.500 professionele coaches actief en groeit hun aantal nog steeds. Coaching wordt ook steeds gebruikelijker in organisaties. Volgens een onderzoek uit 2004 van het Britse *Chartered*

Institute of Personnel Development (CIPD) werden destijds al bij 64% van de responderende ondernemingen externe coaches ingeschakeld. Van de respondenten in dat onderzoek beoordeelde 92% de coaching als 'effectief' of 'zeer effectief' en vond 96% coaching een doeltreffende manier om het lerend vermogen in een organisatie te versterken (Jarvis, 2004). In hetzelfde jaar meldde de *Harvard Business Review* dat coaching – inclusief mentoring – in het bedrijfsleven inmiddels was uitgegroeid tot een bedrijfstak waarin alleen al in de Verenigde Staten één miljard dollar omging, en wereldwijd twee miljard (Sherman & Freas, 2004). Volgens het meer recente *Ridder Report* (Mann, 2013) zijn nu ook interne en teamcoaching-interventies duidelijk aan het groeien.

ACTIEVE INGREDIËNTEN Ondanks de groeiende populariteit van coaching is het vakgebied nog steeds volop in ontwikkeling en staat de regulering ervan nog in de kinderschoenen. Allerlei verschillende professionals presenteren zich als coach, en op terreinen zo divers als leiderschapsontwikkeling, organisatieverandering, persoonlijke ontwikkeling en ondersteuning van managementeducatie vinden coaching-interventies plaats (Bono et al., 2009). Er zijn coaches met een achtergrond in klinische en arbeidspsychologie, topmanagement, organisatieontwikkeling en psychotherapie. Hun methoden variëren van het *GROW*-model, kortstondige oplossingsgerichte coaching, positieve psychologie, counseling en psychodynamische benaderingen (De Haan & Burger, 2005). Door dit brede scala van achtergronden en modellen werken de afzonderlijke professionals op zeer verschillende manieren. Ook zijn er grote verschillen in de interventies die coaches kiezen, afhankelijk van hun specifieke achtergrond, theoretische oriëntatie en belangstelling, en hoe zij deze afstemmen op de behoeften en interesses van de individuele cliënt of 'coachee'. Eigenlijk is iedere coach vrij om de gesprekken die hij of zij voert naar eigen keuze in te richten.

Mede door de groei en populariteit van coaching zijn de vele verschillen tussen degenen die dit vak beoefenen steeds zichtbaarder geworden. Tegelijkertijd hebben bedrijven hun budget voor leren en ontwikkeling teruggeschroefd en kijken ze kritischer naar de besteding van hun schaarse middelen. Om al die redenen is het nu belangrijker dan ooit om goed te begrijpen in hoeverre coaching-interventies effectief zijn, en zo ja, uit welke 'ingrediënten' die eventuele effectiviteit dan bestaat. Zoals al vaker is opgemerkt (bijv. Grant et al., 2010; De Haan & Duckworth, 2013) zijn er evenwel nog veel te weinig serieuze pogingen ondernomen

Executive coaching kan worden ingezet om een impasse te doorbreken

om de 'actieve ingrediënten' van effectieve coaching op een betrouwbare en valide manier in kaart te brengen. Coaches die dergelijk onderzoek uitvoeren, doen dat vaak vooral uit persoonlijke nieuwsgierigheid en belangstelling. Er zijn daarom maar weinig degelijke kwantitatieve en objectieve studies voorhanden naar de effectiviteit van coaching. Bovendien voldoet geen ervan aan de 'gouden standaard' van voldoende grootschaligheid met een willekeurig samengestelde (gerandomiseerde) controlegroep, zoals gebruikt in de geneeskunde of de psychotherapie (Wampold, 2001). Voor dit gebrek aan degelijk onderzoek naar de effectiviteit van coaching zijn verschillende mogelijke redenen te geven.

Ten eerste zijn vragen over de effectiviteit van coaching gemakkelijker gesteld dan beantwoord: het is bijzonder moeilijk om er valide antwoorden voor te genereren of zelfs maar te bepalen aan de hand van welke maatstaven en gegevens die antwoorden moeten worden gevonden. Voor de hand liggende maar bijzonder lastig te beantwoorden vragen ten aanzien van executive coaching zijn onder andere: Werkt coaching – dat wil zeggen, kan worden aangetoond dat coaching effectief is? Wat houdt effectieve coaching in? Helpt coaching cliënten om hun belangrijkste doelen te bereiken? Wat zijn de actieve ingrediënten? En onder welke omstandigheden werken die ingrediënten het beste? Dat het zo'n lastige klus is om de effectiviteit van coaching te meten, blijkt ook uit de vele verschillende coaching-resultaten die in het beschikbare onderzoek worden benoemd en uit het vaak sterk subjectieve karakter van de oordelen die worden geveld over 'goede' of 'effectieve' coaching.

Daarnaast is er de al genoemde snelle groei van het vakgebied, die ook heeft geleid tot een grote diversiteit in de doelen die worden gesteld bij coaching-interventies. Coaching is geen duidelijk afgebakend vakgebied met een eenduidige 'opdracht' en het empirisch onderzoek naar de effectiviteit van coaching heeft nog geen gelijke tred kunnen houden met de ontwikkelingen in de coaching-praktijk.

Als derde ontbreekt het aan voldoende onderzoeksfinanciering. Empirisch onderzoek dat voldoet aan de hoogste wetenschappelijke kwaliteitseisen, is een bijzonder kostbare

onderneming. Zo bezien is het niet verwonderlijk dat coaches vooral proberen hun werk als coach zo goed mogelijk te doen, door te voorzien in de behoeften van hun cliënten, en weinig tijd overhouden om afstandelijk en nuchter de effectiviteit in hun professie te onderzoeken.

Een vierde mogelijke reden voor het gebrek aan degelijk effectonderzoek, tot slot, is dat de cliënten van coaching geen sterke behoefte lijken te hebben aan degelijk wetenschappelijk onderzoek naar coaching-resultaten. In elk geval dringen ze er niet op aan.

Wat de redenen ervoor ook mogen zijn, het is bijzonder wenselijk dat deze lacune wordt opgevuld: er moet meer degelijk empirisch onderzoek komen naar de effectiviteit van coaching en ter vaststelling van eventuele actieve ingrediënten. Het is belangrijk dat de praktijk meer inzicht krijgt in de resultaten van coaching op basis van hard wetenschappelijk bewijs en niet hoeft te varen op veronderstellingen en aannames. Het vakgebied dient hier aandacht aan te besteden. Gebeurt dat niet, dan blijft executive coaching als discipline het antwoord schuldig op eventuele kritiek en lopen coaches meer risico dat zij in individuele coaching-situaties een schadelijke aanpak kiezen, de situatie voor hun cliënt verergeren of hun cliënt oneigenlijk beïnvloeden (Berglas, 2002).

In dit artikel bespreken we het onderzoek dat tot dusverre is gedaan naar de resultaten van executive coaching. Aan de hand daarvan geven we antwoord op de vraag of coaching 'werkt' en gaan we op zoek naar mogelijke 'actieve ingrediënten' van effectiviteit bij coaching. Vervolgens verkennen we in hoeverre deze actieve ingrediënten ieder voor zich bijdragen aan succes in een executive coaching-relatie. Voor sommige factoren van effectiviteit kunnen we ondersteuning aandragen uit eigen empirisch onderzoek (De Haan & Page, 2013a; 2013b), het grootste kwantitatieve onderzoek naar de effectiviteit van coaching tot nog toe. Om de benoemde coaching-factoren 'tastbaar' te maken, stippen we tot besluit ook in het kort een casus aan die illustreert hoe actieve ingrediënten van effectieve coaching in de coaching-praktijk verschil kunnen maken.

RESULTATEN EXECUTIVE COACHING

Het tot nu toe uitgevoerde onderzoek naar de resultaten van executive coaching is eerder kwalitatief dan kwantitatief van karakter. Het ontbreekt duidelijk aan degelijk kwantitatief onderzoek (Theeboom, Beersma & Van Vianen, 2014; Jones, Woods & Guillaume, 2014). Studies naar de effectiviteit van

coaching worden vaak uitgevoerd in het kader van leiderschapsontwikkeling of veranderingsprogramma's bij specifieke organisaties. Dat betekent dat de gegevens in dergelijke studies vaak zijn ontleend aan een betrekkelijk kleine, tamelijk selectieve en mogelijk ook nogal homogene steekproef. Bovendien heeft deze teneur in het onderzoek als consequentie dat er weliswaar voortdurend interessante studies verschijnen over de effectiviteit van coaching bij specifieke organisaties, maar dat er geen overtuigende conclusies kunnen worden getrokken op basis van vergelijkingen tussen afzonderlijke studies.

Het tot nu toe beschikbare kwantitatieve onderzoek naar executive coaching bestaat uit onderzoek naar resultaten van coaching mét respectievelijk zonder controlegroep (zie voor een overzicht De Haan & Duckworth, 2013). Met een controlegroep kunnen de kenmerken van effectiviteit stelselmatiger worden benoemd en vergeleken om zo de 'actieve ingrediënten' of effectieve factoren van een coaching-aanpak in kaart te brengen. Dit type onderzoek levert meer betrouwbare uitkomsten op over effectiviteit en de factoren die van invloed zijn op het coaching-resultaat. De studies zonder controlegroep zijn echter tot nog toe in de meerderheid. Bovendien worden in de tot nu toe beschikbare studies met een kwantitatieve aanpak allerlei verschillende voorspellers gehanteerd voor het coaching-resultaat, hoofdzakelijk op grond van wat de cliënten en soms ook hun coaches, managers of collega's daarover te melden hadden.

In de onderzoeken zonder controlegroep is de effectiviteit van executive coaching geïnventariseerd aan de hand van scores van cliënten, hun managers en hun coaches (Peterson, 1993) en tevens aan de hand van uitkomsten afgemeten aan uiteenlopende voorspellers voor gedrag, zoals productiviteit (Olivero, Bane & Kopelman, 1997; Bowles et al., 2007), 'effectief leiderschap' (Thach, 2002), en gedrag van leidinggevend geobserveerd in vergaderingen en gescoord door de coach (Perkins, 2009).

In de studies met controlegroep – zoals Smither et al. (2003); Sue-Chan & Latham (2004); en Evers, Brouwers & Tomic (2006) – is de controlegroep vaak nogal opportunistisch in plaats van volstrekt willekeurig samengesteld. Een van de grootste kwantitatieve studies tot nu toe naar de resultaten van executive coaching is die van Smither et al. (2003). Voor dit onderzoek werden in totaal 1.202 senior-managers gedurende twee achtereenvolgende jaren gevolgd. De uitkomsten lieten zien dat managers die zich hadden laten coachen over het geheel genomen positiever werden beoordeeld, niet alleen door hun directe leidinggevend,

collega's en ondergeschikten, maar ook door onafhankelijke onderzoekers. Specifieke verbeteringspunten waren: doelen stellen, vragen om verbeteringsideeën, scores van directe ondergeschikten, en leidinggeven.

In de afgelopen tien jaar zijn ook enkele onderzoeken met een volkomen willekeurig samengestelde controlegroep uitgevoerd. Deze waren echter in het algemeen betrekkelijk klein van opzet en gebaseerd op scores van de betrokkenen zelf en behelsden geen onafhankelijke resultaatmeting. Grant, Curtayne & Burton (2009) vergeleken een groep managers in de zorg met mensen op een wachtlijst. Zij constateerden dat executive coaching in significante mate bevorderlijk was voor het bereiken van doelen, weerbaarheid, gevoel van welbehagen op de werkplek en vermindering van depressie en stress. Dergelijke resultaatpatronen werden ook geconstateerd in een onderzoek onder leraren in het middelbaar onderwijs die gecoacht werden op aandachtspunten in hun werk; ook in dit geval werden de uitkomsten vergeleken met een controlegroep bestaande uit een willekeurig samengestelde wachtlijst (Grant, Green & Rynsaardt, 2010). Sommige bevindingen uit deze onderzoeken zijn significant, maar ze kunnen vertekend zijn door de aard van de scores (gegeven door de proefpersonen zelf) of door de kleine schaal van ongeveer 50 proefpersonen (zie Grant et al., 2010).

Naar de effectiviteit in het algemeen van executive coaching is ook gekeken in twee recente meta-analyses. Theeboom et al. (2014) constateerden dat executive coaching een matige en positieve invloed had op persoonlijk prestatievermogen en vaardigheden, gevoel van welbehagen, weerbaarheid ('coping'), werkhouding en doelgerichte zelfsturing. Zij concludeerden dat coaching een effectieve interventie is in organisaties. Jones et al. (2014) meldden verder dat het prestatievermogen sterker wordt beïnvloed door executive coaching dan door andere vaak toegepaste ontwikkelingsinstrumenten in een werkomgeving.

CONCLUSIES Tot zover onze beknopte schets van de beschikbare literatuur (zie De Haan & Duckworth (2013) voor een uitgebreider recent overzicht). Al met al kunnen we vier conclusies trekken uit het tot nu toe beschikbare onderzoek.

Allereerst: het onderzoek naar de resultaten van coaching ontwikkelt zich wel, maar staat nog in de kinderschoenen. Bovendien missen we nog de ultieme toets voor executive coaching: evidentie voor de effectiviteit ervan als interventiemethode op basis van gecontroleerd onderzoek met willekeurig samengestelde ('gerandomiseerde') controlegroepen

en kijkend naar uiteenlopende objectieve gedrags- en prestatiecriteria.

Verder: er is geen algemeen aanvaarde onderzoeksnorm vergelijkbaar met de willekeurig samengestelde controlegroepen die worden gebruikt in het onderzoek naar effecten van bijvoorbeeld psychotherapie (zie Wampold, 2001).

Ten derde: er is een grote variatie in de wijze waarop de onderzoeken zijn opgezet, en ook dat kan van invloed zijn op de uitkomsten – zeker die van meta-analyses.

En ten slotte: de gemeten effecten vallen aanzienlijk groter uit wanneer de onderzoeksdata zijn ontleend aan scores die de betrokkenen zelf hebben gegeven.

Samenvattend: het onderzoek naar de resultaten van coaching biedt enige aanwijzing dat executive coaching een effectieve interventie is maar doet geen uitspraken over actieve ingrediënten waarvan kan worden aangetoond dat ze bijdragen aan die effectiviteit.

ACTIEVE INGREDIËNTEN EFFECTIEVE COACHING

Executive coaching is als interventie dus enigermate effectief. Althans, dat lijken we te mogen constateren uit het zojuist geschetste onderzoek. Nu is er echter ook een ander type onderzoek in opkomst. Bij dit onderzoek wordt ervan *uitgegaan* dat coaching effectief is, om vervolgens te onderzoeken *in welke mate* het coaching-resultaat wordt beïnvloed door afzonderlijke aspecten van de coaching-relatie, zoals de persoonlijkheid van de coach of de cliënt.

Als we bereid zijn aan te nemen dat coaching in het algemeen effect heeft (zoals beargumenteerd in de bovengenoemde onderzoeken), dan kunnen voor dit type onderzoek veel minder strenge experimentele voorwaarden worden gehanteerd. Om te beginnen is het dan niet nodig om met controlegroepen te werken aangezien door de verschillende omstandigheden in het onderzoek zelf op een aanvaardbare manier vergelijkbare steekproeven ontstaan. Daarnaast kunnen eigen scores van proefpersonen worden gebruikt, want zelfselectie en vertekening door proefpersonen worden eveneens uitgevlakt door resultaten binnen de populatie te vergelijken. Ook in vergelijkbaar onderzoek binnen de psychotherapie is gebleken dat dergelijke uitkomsten stelselmatig overeenkwamen met strengere onderzoeken waarbij gebruik werd gemaakt van willekeurig samengestelde controlegroepen (Shadish et al., 2000; Stiles et al., 2008). Meestal zijn eigen scores van proefpersonen echter een meer reactieve afhankelijke variabele en kan het te meten effect erdoor worden overschat. Hiermee moet

rekening worden gehouden bij verder onderzoek naar de effecten van coaching.

In onderzoek naar de effectiviteit van *afzonderlijke coaching-ingrediënten* is onder meer gekeken naar de persoonlijkheidsprofielen van zowel coach als cliënt, de zelfeffectiviteit ('*self-efficacy*': het vermogen om jezelf te motiveren voor een taak) van de cliënt, de kracht van de coaching-relatie, en de aard van de coaching-interventie. We bespreken nu het empirisch onderzoek naar deze factoren.

PERSOONLIJKHEID EN ZELFEFFECTIVITEIT Stewart et al., (2008) onderzochten hoe de uitkomst van coaching wordt beïnvloed door de persoonlijkheid respectievelijk de zelf-effectiviteit van de cliënt. Zij maten daartoe the 'Big-Five'-persoonlijkheidskenmerken (Digman, 1990) en Algemene Zelfeffectiviteit (Schwarzer, Mueller & Greenglass, 1999) bij 110 coaching-cliënten en legden de resultaten daarvan naast coaching-resultaten. De auteurs constateerden dat de eigenschappen Ordelijkheid, Autonomie/Openheid, Emotionele Stabiliteit en Algemene Zelfeffectiviteit een matig en positief effect hadden op het coaching-resultaat. Verwijzend naar de onderzoeksopzet maakten de auteurs wel de kanttekening dat het coaching-resultaat ook zou kunnen zijn beïnvloed door andere dan de door hen genoemde factoren.

Scoular & Linley (2006) onderzochten bovendien hoe het (door de betrokkenen zelf) waargenomen coaching-resultaat werd beïnvloed door zowel (a) overeenkomsten of verschillen in persoonlijkheid tussen coach en cliënt afgemeten aan verkegen profielen via de *Myer-Briggs Type Inventory* (MBTI; Myers et al., 1998), en (b) een 'doelstellende' interventie aan het begin van het coaching-gesprek. Zij constateerden dat de scores voor de uitkomsten significant hoger uitvielen naarmate de MBTI-profielen van de coach en cliënt meer van

elkaar verschilden; het stellen van een doel had geen effect.

Overigens staat dit resultaat op zichzelf in de literatuur:

Boyce et al. (2010) en De Haan et al. (2011; 2013) vonden geen bevestiging voor een dergelijke relatie tussen persoonlijkheidsverschillen en effectiviteit. De steekproef in het onderzoek van Scoular & Linley (2006) was dan ook erg klein (14) met bovendien weinig verschillen in MBTI-types.

Het lijkt er dus op dat persoonlijkheidskenmerken in termen van de 'Big Five' wel van belang zijn, althans voor de coachee, maar die op basis van de MBTI in mindere mate.

COACHINGRELATIE EN -INTERVENTIES Ook de coaching-relatie tussen coach en cliënt is, begrijpelijkerwijs, benoemd als actief ingrediënt van effectieve coaching. Baron & Morin (2012) keken naar 30 interne coach-cliëntparen en vroegen de cliënten de coaching-relatie te scoren aan de hand van de *Working Alliance Inventory* (Horvarth & Greenberg, 1986). Zij concludeerden dat de coaching-relatie zoals ingeschat door de cliënt het coaching-resultaat gedefinieerd door veranderingen in Algemene Zelfeffectiviteit goed voorspelde. Inschattingen van de coaching-relatie door de coach bleken minder goede voorspellers. De relatie cliënt-coach is ook van invloed gebleken op andere afhankelijkheden. Boyce, Jackson & Neal (2010) constateerden dat variabelen als de geloofwaardigheid van de coach en gelijkgestemdheid tussen cliënt en coach van positieve invloed waren op het coaching-resultaat omdat de coaching-relatie erdoor werd bevorderd.

Recenter onderzochten De Haan, Culpin & Curd (2011) in hoeverre verschillende executive coaching-interventies relevant waren voor cliënten. Zij concludeerden dat de effectiviteit van coaching niet wordt bepaald door de een of andere specifieke coaching-methode of interventie, maar eerder het gevolg is van factoren die bij iedere coaching-interventie een rol spelen, zoals de kwaliteit van de coaching-relatie, empathisch begrip en positieve verwachtingen.

In een tweede onderzoek naar de invloed van specifieke actieve ingrediënten op de effectiviteit van coaching constateerden De Haan et al., (2013) dat de inschatting door de cliënt van het coaching-resultaat samenhang met de mening van de cliënt over (1) de coaching-relatie gemeten met de *Working Alliance Inventory*, (2) de Algemene Zelfeffectiviteit, en (3) het scala van methoden dat de coach tot zijn/haar beschikking had. De relatie cliënt-coach woog echter het zwaarst in het oordeel van de cliënt over het coaching-resultaat; hoe de cliënt de relatie waardeerde, beïnvloedde zowel hoe hij/zij de eigen zelfeffectiviteit inschatte alsook wat hij/zij vond van het toegepaste scala van coaching-methoden.

Het onderzoek naar de resultaten van executive coaching is eerder kwalitatief dan kwantitatief

Topmanagers zijn tegenwoordig meer dan ooit bereid om openlijk te vertellen dat zij ooit zijn gecoacht

CONCLUSIE Uit het tot nog toe beschikbare onderzoek naar de 'actieve ingrediënten' van coaching-resultaten kan worden afgeleid dat zowel het 'demografisch' profiel van de cliënt als dat van de coach als ook de zelfeffectiviteit van de cliënt weliswaar enige invloed uitoefenen, maar dat het coaching-resultaat toch het sterkst wordt bepaald door de relatie die zich ontwikkelt tussen cliënt en coach. Deze conclusie wordt ook ondersteund door onderzoek in de psychotherapie (bijv. Wampold, 2001), en eveneens door ons eigen meest recente empirische onderzoek dat we verderop zullen bespreken.

Het is evenwel belangrijk te onderstrepen dat deze conclusies zijn gebaseerd op een beperkt aantal onderzoeken, waarbij bovendien steeds andere variabelen werden onderzocht in verschillende steekproeven. Bovendien gaat het om onderzoeken waarin overwegend is uitgegaan van het perspectief van de cliënt. Het vooralsnog beschikbare onderzoek biedt dus hooguit voorlopige conclusies over de 'actieve ingrediënten' van coaching-resultaten. Verder onderzoek is dan ook vereist.

WAAROM DEZE ACTIEVE INGREDIËNTEN?

De volgende stap in dat onderzoek zou moeten zijn om te bepalen *waarom* de genoemde variabelen van invloed zijn op coaching-resultaten. Bovendien zou er een correctie moeten plaatsvinden op de scoring. Zoals gezegd is het tot nog toe beschikbare onderzoek hoofdzakelijk gebaseerd op scores afgegeven door de primaire betrokkenen bij de coaching: de cliënt en de coach. Om daarvoor te corrigeren, zouden ook de meningen van de overige belanghebbenden bij het coaching-traject moeten worden gepeild. Executive coaching is per slot van rekening een organisatorische interventie. Het is dus niet enkel aan de primaire coaching-client om te bepalen of deze interventie een meetbaar en positief effect heeft; daar zouden ook de directe ondergeschikten, leidinggevend en collega's van de cliënt zich over moeten uitspreken.

Om het inzicht in de 'actieve ingrediënten' van coaching verder uit te breiden en te onderzoeken waarom deze factoren van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van coaching, hebben we een zeer grootschalig onderzoek opgezet met een vergelijking binnen de steekproef (De Haan & Page, 2013a; 2013b). Dit onderzoek betrof recente coaching-gesprekken in 'lopende' coaching-relaties. In totaal is verslag gedaan van 1895 coaching-relaties in 34 landen: 1895 verschillende cliënten, 344 verschillende coaches en 94 verschillende opdrachtgevers. De deelnemende paren van

cliënt en coach werden in eerste instantie geselecteerd via onze eigen netwerken van ervaren en gekwalificeerde executive coaches. Volgens de zogeheten 'sneeuwbalsteekproef'-methode vulde eerst de cliënt online een vragenlijst in ('client survey'), op basis waarvan vervolgens diens coach en opdrachtgever ook gevraagd werden om online een vragenlijst in te vullen (respectievelijk de 'coach survey' en de 'sponsor survey').

De vragenlijsten voor de coach, cliënt en opdrachtgever waren beknopt en konden in twintig minuten worden ingevuld. De vragenlijst voor de coach diende ook voor de eenmalige verzameling van relevante achtergrondinformatie, bijvoorbeeld over het geslacht, MBTI-type, de 'geloofsbrief' als coach en de Algemene Zelfeffectiviteit. Dit betekende dat de coach in eerste instantie een langere vragenlijst invulde dan later voor aanvullende coaching-trajecten. Voor iedere afzonderlijke coaching-opdracht beantwoordde de coach vervolgens vragen over het soort coaching en de inhoud van de coaching. In de vragenlijst voor de cliënt werd onder andere gevraagd naar naam, geslacht en MBTI-type; tevens werd de cliënt toestemming gevraagd om contact op te nemen met degene die de opdracht financieel dan wel contractueel ondersteunde, dus de betreffende opdrachtgever, leidinggevende, directeur personeelszaken of partner in de firma (zie kader voor een snapshot van de coach-vragenlijst).

Voor het overige waren de vragenlijsten voor de coach en voor de cliënt precies hetzelfde, en ze bestonden uit drie delen. In het eerste deel werden vragen gesteld met betrekking tot de effectiviteit van de coaching, gemeten aan de hand van vier vragen over het waargenomen coaching-resultaat; de optelsom van de antwoorden leverde een totaalscore op voor de effectiviteit van de coaching zoals waargenomen door coach, cliënt en opdrachtgever. In het tweede deel van de vragenlijst werd gekeken naar de kracht van de relatie of werkalliantie coach-client aan de hand van een aangepaste

De bevindingen uit dit onderzoek toonden een sterke aanwijzing dat de coaching-relatie zoals gescoord door zowel cliënt als coach in behoorlijke mate correleerde met de scores van de cliënt en de coach voor het coaching-resultaat (r 's tussen .43 en .56 voor coaches en .46 en .55 voor cliënten).

Ook vonden we aanwijzingen dat de Algemene Zelfeffectiviteit van de cliënt in enige mate verband houdt met de cliënt- en coach-gerelateerde resultaten (respectievelijk $r = .24$ en $r = .09$). In tegenstelling tot eerdergenoemd onderzoek van Scoular & Linley (2006) vonden we opnieuw geen evidentie voor een afzonderlijk effect van de persoonlijkheid van de cliënt of die van de coach en ook niet van overeenstemming of verschil in persoonlijkheid tussen cliënt en coach. Een belangrijk verschil tussen ons onderzoek en een deel van de oudere literatuur is dat onze significante uitkomsten gebaseerd zijn op voorspellende variabelen die gescoord waren door zowel cliënten als coaches. Dit verkleint de kans op vertekening van de uitkomsten (Mead, Watson & Kroustalis, 2007). De effectiviteit van coaching waargeno-

Here are a few questions about the coaching assignment. Please enter in the corresponding box a number between 1 and 7 that best reflects your reaction to each of the following statements: (1= strongly disagree; 4= neither agree nor disagree; 7= strongly agree)

[illegible]

men door cliënt respectievelijk coach kwamen in ons onderzoek in significante mate met elkaar overeen ($r = .22$). Door de onafhankelijke scoringsmethode en de grote steekproef biedt ons onderzoek belangrijke aanwijzingen voor het belang van deze actieve ingrediënten in executive coaching. We kijken nu naar elk van deze factoren afzonderlijk vanuit het oogpunt van toepassing in de coaching-praktijk.

Het 'actieve ingrediënt' bij uitstek van effectieve coaching lijkt de *coaching-relatie* te zijn. De kracht van de coaching-relatie of werkalliantie tussen cliënt en coach vormt de beste voorspeller voor het te verwachten coaching-resultaat, net zoals het geval is bij psychotherapie (Wampold, 2001). Dit effect is bijvoorbeeld sterker dan kenmerken als de persoonlijkheid en zelfeffectiviteit van de cliënt of de coach. Het is voor succesvolle en effectieve coaching van doorslaggevend belang om tijd te steken in het opbouwen van een sterke relatie met een cliënt; dit blijkt uit scores van zowel de coach als de cliënt.

Van de drie onderdelen van de gemeten werkalliantie – overeenstemming over taken, overeenstemming over doelen, affectieve band tussen cliënt en coach – blijken de eerste twee het best te correleren met het resultaat van coaching. Ons onderzoek lijkt dus te illustreren dat het belangrijk is om overeenstemming over doelen en taken te vinden binnen de coaching-relatie, en dat het in de praktijk dus belangrijk is dat de coach expliciet samenwerkt met de cliënt rondom taken en doelen.

Een andere belangrijke voorspeller voor effectieve coaching is de mate waarin de cliënt zichzelf weet te motiveren, zijn *zelfeffectiviteit* of, zo men wil, de kracht van zijn ego of de mate van zijn zelfvertrouwen. Wanneer de

cliënt zelf gemotiveerd is om zich in een coaching-traject te begeven, kan dat een succesvol resultaat in de hand werken. Op grond van deze bevinding in combinatie met de eerste kunnen we wellicht zeggen dat een goed werkende coaching-relatie het zelfvertrouwen van de cliënt mettertijd kan helpen activeren en op peil houden. Het bereiken van expliciet gestelde doelen kan op den duur zeker zelfmotivatie versterken en de ontwikkeling van de cliënt ondersteunen.

De *persoonlijkheidsstructuur* is veel minder van invloed op de effectiviteit van coaching dan verwacht en door sommige onderzoekers wordt gesuggereerd. Bovendien geeft overeenstemming op basis van persoonlijkheidsvoorkeuren geen duidelijke verbetering in de effectiviteit van coaching. Wij denken dat het belangrijker kan zijn om de coach te kiezen op basis van kwalificaties en een goede verstandhouding dan op basis van een met de cliënt overeenstemmende persoonlijkheid.

Met ons laatste punt keren we weer terug bij het belang van de *coaching-relatie*. We constateerden dat een effectieve coaching-relatie daadwerkelijke en waarneembare effecten oplevert in de ogen van *alle* partijen die belang hebben bij het coaching-traject. Er is een heuse consistentie tussen de coaching-resultaten gemeld door de cliënt, de coach en de opdrachtgever. Deze statistische overeenstemming geeft aan dat het proces in hun ogen vergelijkbare en werkelijke voordelen oplevert. Deze bevinding benadrukt de waarde van executive coaching voor individuen en organisaties en lijkt aan te geven dat coaching een effectieve ontwikkelingsinterventie is. Doordat er bovendien steeds meer empirisch onderzoek naar wordt gedaan, begint er door kwantitatief onderzoek langzamerhand ook meer begript te komen voor executive coaching langzamerhand dan voor andere organisatieadviesinterventies.

EFFECTIEVE COACHING IN DE PRAKTIJK Tot besluit presenteren we nu een casus waarin de 'actieve ingrediënten' van effectieve coaching als het ware 'tot leven' komen.

In het kader van ons onderzoek boden we de deelnemende coaches een vertrouwelijk en anoniem inzicht aan in hun eigen effectiviteit als coach. Dit werd berekend als een gemiddelde voor iedere groep van tien van hun cliënten die hadden deelgenomen aan ons onderzoek. Met een aantal van de coaches hebben we deze uitkomsten voor hun persoonlijke effectiviteit ook doorgesproken. In een van die telefoongesprekken sprak de eerste auteur van onderhavig artikel met een coach die een behoorlijke score had voor effectiviteit (iets onder het gemiddelde) maar bij wie de scores voor

Er zijn maar weinig
degelijke kwantitatieve
en objectieve studies
voorhanden naar de
effectiviteit van coaching

relatie ver onder het gemiddelde lagen (bijna 50% lager dan gemiddeld), en dan vooral voor het aspect *affektieve band* van deze maatstaf. Dit patroon deed zich voor bij al zijn cliënten die hadden meegedaan aan ons onderzoek. Bij navraag bleek dat deze coach hoofdzakelijk *turnaround*-werk deed. Dat wil zeggen dat hij met hoger geplaatste managers werkt die een allerlaatste kans krijgen om hun baan te behouden door een aantal gesprekken met hem te voeren en te laten zien dat zij zich daardoor kunnen verbeteren.

De aanpak van deze coach en de toon waarmee hij directe feedback gaf aan zijn cliënten over hun presteren, klonken hard en tamelijk angstaanjagend. Het leek ons bijna onvoorstelbaar dat de scores die hij had gekregen voor effectiviteit toch nog zo hoog waren. De beste verklaring daarvoor was dat veel van zijn cliënten inderdaad hun banen behielden door loyaal met deze coach samen te werken.

De rest van het gesprek met deze coach ging over de vraag of het mogelijk is om cliënten te coachen die op een dergelijke manier met hun 'rug tegen de muur staan' en toch de relatie met hen op *peil te houden* of zelfs te *versterken*. Met andere woorden, zou de coach dezelfde feedback op een zodanige manier kunnen geven dat de relatie er zelfs door werd versterkt? De coach zou dit bijvoorbeeld kunnen doen door tegelijkertijd ook warmte of empathie te tonen, bijvoorbeeld door de cliënt ervan te verzekeren dat hij, als coach, volstrekt aan de kant van de cliënt staat en enkel de bedoeling heeft om hem of haar te helpen leren en groeien, zelfs onder de gegeven moeilijke omstandigheden.

Zo kan zelfs een 'turnaround'-coach gebruik maken van de beste voorspeller voor de effectiviteit van de coaching-relatie: hoe de cliënt de kwaliteit van de relatie inschat. Daarnaast is het goed om te weten dat de inschatting door de coach van de kracht van de relatie ook een goede voorspeller is van het coaching-resultaat.

Al met al kunnen we de drie ingrediënten van de '*working alliance*'-meting als volgt samenvatten: het is productief bij coaching om de relatie zo sterk mogelijk te maken, door (als coach en cliënt) goed met elkaar af te spreken hoe er met elkaar zal worden samengewerkt en welke doelen men samen tracht te bereiken, en door de chemie, 'klik' of band tussen coach en cliënt zo sterk mogelijk te maken.

BESLUIT

We hopen met dit artikel enigszins inzichtelijk te hebben gemaakt hoe het vak van coach, en dat van executive coach in het bijzonder, er thans voor staat. We hebben een samenvatting willen bieden van het meest recente onderzoek naar

coaching-resultaten, met inbegrip van ons eigen recente onderzoek, die een overtuigende basis biedt voor de effectiviteit van coaching. Dat onderzoek onderstreept verder het belang van de *kwaliteit* van de relatie tussen coach en cliënt (in de ogen van zowel cliënt als coach) en vervolgens ook van de *algemene zelfeffectiviteit* van de cliënt die zich laat coachen. Ook is geconstateerd dat de persoonlijkheid of persoonlijkheidsverschillen van coach en cliënt minder van invloed zijn op het succes van executive coaching. Dit zijn belangrijke bevindingen die, naar wij hopen, richting zullen geven aan de verdere ontwikkeling van het vakgebied en aan de keuzen die worden gemaakt bij de selectie, ontwikkeling, inzet en matching van executive coaches.

OVER DE AUTEURS

Onderhavig artikel is een bewerking van Page, N. & De Haan, E. (2014). *Does coaching work? And if so, how?* The Psychologist, 27(8), 582-587.

Prof. dr. Erik de Haan en prof. dr. Yvonne Burger zijn als programmaleider verbonden aan het Centre for Coaching van de Vrije Universiteit, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfswetenschappen. Burger is politicologe van achtergrond en De Haan theoretisch natuurkundige en psychodynamisch psychotherapeut. Erik de Haan werkt daarnaast voor de Ashridge Business School (VK) als directeur van het Ashridge Centre for Coaching. Beide auteurs werken zelf ook als executive coach. Correspondentie over dit artikel via Erik.dehaan@ashridge.org.uk en y.d.burger@vu.nl.

Summary

DOES EXECUTIVE COACHING WORK?

E. DE HAAN & Y. BURGER

This paper summarizes the present state of the outcome research in executive coaching and reports on the results of a large-scale study of executive-coaching outcomes in realistic contracted coaching practice, based on data from 1,895 client-coach pairs (366 different coaches) from 34 countries, and 92 sponsors; i.e. a total of 3,882 usable completed surveys. It examines possible active ingredients, namely the strength of the relationship between coach and client, the self-efficacy of the client, the personality of the client, and the 'personality match' between client and coach. The results show that client perceptions of coaching outcome were significantly related to coach and client rated strength of the relationship and to client self-efficacy, but are not affected by client or coach personality or even by personality matching. The client-coach relationship mediated the impact of self-efficacy on coaching outcomes, suggesting that the strength of this relationship – particularly as seen through the eyes of the client – is the key ingredient in coaching outcome.

Literatuur

- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 85-106.
- Baron, L. & Morin, L. (2012). The working alliance in executive coaching: Its impact on outcomes and how coaches can influence it. In E. de Haan & C. Sills (Eds.), *Coaching relationships* (pp. 213-226). Farringdon, UK: Libri.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.
- Bono, P., Purvanova, P., Towler, A. & Peterson, D. (2009). A survey of executive coaching. *Personnel Psychology*, 62, 361-404.
- Bowles, S. V., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M. & Picano, J. J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 388-408.
- Bowles, S. V., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M. & Picano, J. J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in. *Leadership and Organization Development Journal*, 28, 388-408.
- Boyce, L. A., Jackson, R. J. & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29, 914-931.
- Burger, Y. (2013). *Spiegel aan de top: over de praktijk van executive coaching*. Amsterdam: Mediawerf
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the Five Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A. & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174-182.
- Grant, A. M., Curtaeyne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology* 4(5), 396-407.
- Grant, A. M., Green, L. S. & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62(3), 151-168.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. & Parker, H. (2010). The state of play in coaching. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 25, 125-168.
- Green, L. S., Grant, A. M. & Rynsaardt, J. (2007). Evidence-based life coaching for senior high school students: building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review* 2(1), 24-32.
- De Haan, E. & Burger, Y. (2004). *Coachen met Collega's: Handboek Individuele Consultatie*. Assen: Van Gorcum.
- De Haan, E., Burger, Y., Grant, A., Dini, S., Eriksson, P.-O. et al. (submitted 2014). A large-scale study of executive coaching outcome: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Academy of Management Learning & Education*.
- De Haan E. & Duckworth, A. (2013). Signalling a new trend in coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 6-20.
- De Haan, E. & Page, N. (2013a). Outcome report: conversations are key to results. *Coaching at Work*, 8(4), 10-13.
- De Haan, E. & Page, N. (2013b). Making it count. *Training Journal*, August, 66-69.
- De Haan, E., Culpin, V. & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for cliënten of coaching? *Personnel Review*, 40, 24-44.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D. & Jones, C. (2012). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57.
- Horvath, A. O. & Greenberg, L. (1986). The development of the Working Alliance Inventory: A research handbook. In L. Greenberg and W. Pinsoff (Eds.), *Psychotherapeutic processes: A research handbook* (pp. 529-556). New York, NY: Guilford Press.
- Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services*. London: CIPD.
- Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. (2014) A Meta-Analysis of the Effectiveness of Executive Coaching at Improving Work-Based Performance and Moderators of Coaching Effectiveness. In *British Psychological Society Annual Division of Occupational Psychology Conference*, 06/01/14 - 08/01/14, Brighton.
- Mann, C. (2013). Ridler Report 2013: Executive coaching rides recession. *Coaching at Work*, 8(5), 16-19.
- Meade, A. W., Watson, A. M. & Kroustalis, C. M. (2007). "Assessing Common Methods Bias in Organizational Research," in *Proceedings of the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- Myers, I. B., McCauley, M. H., Quenk, N. L. & Hammer, A. L. (1998). *MBTI manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Olivero, G., Bane, K. D. & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 461-469.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: theory and application*. New York: Brunner and Routledge.
- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behaviour and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 298-318.
- Peterson, D. B. (1993). Measuring change: A psychometric approach to evaluating individual coaching outcomes. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.
- Scoular, A. & Linley, P. A. (2006). Coaching, goal-setting and personality type. What matters? *The Coaching Psychologist*, 2, 9-11.
- Schwarzer, R., Mueller, J., & Greenglass, E. (1999). Assessed of perceived self-efficacy on the internet: Data collection in cyberspace. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 12, 145-161.
- Shadish, W. R., Navarro, A. M., Matt, G. E. & Phillips, G. (2000). The effects of psychological therapies under clinically representative conditions: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 512-529.
- Sherman, S. & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargras, Y. & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23-44.
- Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H. & Kerrin, M. (2008). The influence of character: Does personality impact coaching success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(1), 32-43.
- Stiles, W. B., Barkham, M., Mellor-Clark, J. & Connell, J. (2008). Effectiveness of cognitive-behavioural, person-centred, and psychodynamic therapies in UK primary care routine practice: Replication in a larger sample. *Psychological Medicine*, 38, 677-688.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360° feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 205-214.
- Theeboom, T., Beersma, B. & Van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Wampold, B. E. (2001). *The great psychotherapy debate: Models, methods and findings*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.