



5

Is het
meetbaar?

Het effect van coaching

In eerste instantie ging onderzoek naar coaching vooral om de vraag óf het werkt. Dat leverde veel positieve antwoorden op maar de vraag werd doorgaans nogal globaal gesteld en wat is dan de betekenis van het antwoord? Er rezen dan ook onmiddellijk vragen als: voor wie, bij welke problemen, wanneer wel en niet, etcetera. Inmiddels wordt er praktijkonderzoek gedaan dat meer de diepte in gaat, zoals naar schaamte in begeleidingsrelaties. Daarmee groeit ook het onderzoek naar coaching uit de kinderschoenen.

Vanaf 2000 stijgt het aantal onderzoeken naar coaching exponentieel. In een kwantitatieve metastudie zijn de gegevens van een aantal onderzoeken samengevoegd en geanalyseerd (Theeboom, 2014). Het betreft onderzoeken die zich richten op de vraag of coaching werkt, en ze gaan uit van dezelfde definitie van coaching: een resultaatgericht en systematisch proces waarbij een coach een coachee helpt om zelfgestelde doelen te behalen en zijn/haar algehele functioneren en welzijn te verbeteren (Grant, 2003).

De doelen liggen op het terrein van:

- prestaties en vaardigheden
- welbevinden
- coping-mechanismen, omgaan met problemen of uitdagingen
- doelrealisatie
- attitudes ten aanzien van werk en loopbaan

Uit de analyse blijkt dat coaching positieve effecten heeft op alle vijf aspecten, ongeacht de specifieke benadering van de coach. Het betreft effecten binnen enkele maanden na afronding van de coaching, waarmee er dus nog geen zekerheid is over de duurzaamheid van die effecten. Jones e.a. (2015) beweren echter wel dat coaching de enige organisatieadviesinterventie is waarvan de effectiviteit is aangetoond.

Wat werkt

Wat zijn de ‘werkzame bestanddelen’ die van coaching een succesvolle interventie maken? Verschillende onderzoeken richten zich op deze vraag.

De relatie tussen coach en coachee

Een deel van de onderzoeken kijkt naar de werkzame bestanddelen van psychotherapie. Uit metastudies blijkt dat dat de soort therapie nauwelijks van belang is voor de effectiviteit. Maar wat wél heel belangrijk is voor het slagen van een behandeling: dat therapeut en cliënt beide geloven in de therapeutische benadering, welke deze ook is. Deze factor komt steeds weer als belangrijkste voorspeller van effectiviteit uit de bus (Wampold, 2001). En hoewel er natuurlijk belangrijke verschillen bestaan tussen de therapeut-cliëntrelatie en de coach-coacheerelatie, lijkt het erop dat deze bevindingen ook opgaan voor coaching (o.a. Ianniro 2013, De Haan, 2013). Daarnaast zijn net als bij psychotherapie zaken als de structuur en duur van de gesprekken, en de voorwaarden en de relatie tussen de therapeut en de cliënt van belang.

Het grootschalige internationale onderzoek van De Haan gaat nog wat dieper in op het verband tussen de coachrelatie en effectiviteit (De Haan, 2016). In dit onderzoek is namelijk ook gekeken naar welke aspecten van de coachrelatie belangrijk zijn. Daarbij is informatie verzameld over de affectieve band (de ‘klik’) en ook over zaken zoals overeenstemming over doelen en werkwijze. Uit het onderzoek blijkt dat de effectiviteit van coaching vooral samenhangt met dit laatste aspect. Op grond van dit onderzoek is het verstandig in elke coachsessie gezamenlijk aandacht te besteden aan de gewenste uitkomsten en het wat en hoe van de aanpak.

Geloof in eigen kunnen

Een ander aspect dat als werkzaam ingrediënt uit het onderzoek van

De Haan naar voren komt is het geloof in eigen kunnen van de coachee. In het Engels spreekt men van self-efficacy, ook wel vertaald met zelf-effectiviteit: een begrip uit de sociale leertheorie en sterk gerelateerd aan gedragsverandering en performance. Naarmate het geloof in eigen kunnen groter is, wordt het aannemelijker dat de coachee zijn of haar doelen in coaching zal bereiken (De Haan, 2016). Anderzijds is in verschillende studies aangetoond dat een verhoging van de zelf-effectiviteit uitkomst kan zijn van coaching (Theeboom, 2016). De relatie tussen zelf-effectiviteit en coaching is dus een dubbele of wellicht een circulaire. Hoe deze relatie dan ook precies ligt; het evalueren en voeden van het geloof in eigen kunnen vanaf de start van de coaching is belangrijk voor een effectieve coachpraktijk. De belangrijkste bronnen zijn: oefenen, het opdoen van succeservaringen, het leren van faalervaringen, het afkijken van de kunst bij rolmodellen, positieve bevestiging, en bewustwording en interpretatie van fysieke gewaarwordingen (Bakens, 2001).

Aantal coachsessies

Als het gaat om het aantal coachgesprekken komt uit de meta-analyse van Theeboom (2014) een gemengd beeld naar voren. Of meer sessies tot sterkere positieve effecten leiden, hangt af van de doelen van de coaching. In deze analyse was meer of minder dan vijf gesprekken het criterium. Wanneer het gaat om het verbeteren van vaardigheden of om veranderingen in attitude ten aanzien van werk en loopbaan, leiden vijf of minder sessies al tot positieve resultaten. Meer sessies hebben over het algemeen weinig toegevoegde waarde. Wanneer de doelen van de coaching op het vlak liggen van

coping (omgaan met complexe problemen of uitdagingen), zelfsturing of doelgerichtheid, dan hebben meer dan vijf sessies sterkere positieve resultaten. Deze bevinding is later gerepliceerd (Jones, 2015).

Theeboom suggereert dat een groter aantal coachsessies de gelegenheid biedt tot meer gezamenlijke reflectie, wat weer zou kunnen leiden tot meer duurzame effecten. Hij raadt op grond hiervan aan om in vervolgonderzoek na te gaan hoe reflectie kan bijdragen aan het verankeren van de effecten van coaching.

Probleem- of oplossingsgericht

Uit eerder onderzoek, onder andere van Grant (2012), is al gebleken dat oplossingsgerichte interventies effectief zijn bij coaching. Theeboom (2015) heeft onderzocht hoe deze positieve effecten tot stand komen. Het bleek dat oplossingsgerichte coachvragen leiden tot een positiever gevoel en tot meer cognitieve flexibiliteit bij de coachee, dit wil zeggen de mogelijkheid om outside the box te denken. Probleemgerichte vragen doen dat minder, maar de conclusie dat oplossingsgerichte vragen beter zouden zijn dan probleemgerichte, wil Theeboom niet trekken. Hij vermoedt dat de effectiviteit van het soort vragen afhankelijk is van de reden waarom iemand in coaching is en ook van de fase in het coachproces. Wellicht zijn probleemgerichte vragen meer aan orde in het begin van een coachtraject, dus bij de analyse van het probleem. En zijn oplossingsgerichte vragen meer van toepassing om de coachee te stimuleren tot creativiteit in het bedenken van manieren om te komen tot meer passend gedrag.

De combinatie met andere human resource development-interventies (HRD)

Het meeste onderzoek benadert coaching als een op zichzelf staande interventie. In de praktijk van organisaties is dat steeds minder het geval en wordt bijvoorbeeld in het kader van leiderschapsprogramma's een combinatie van ontwikkelingsgerichte activiteiten aangeboden. Hoewel er over de combinatie van coaching met andere HRD-instrumenten nog maar weinig degelijk onderzoek beschikbaar is, is er wel hoopgevend materiaal. Het werk van Olivero e.a.(1997) laat bijvoorbeeld zien dat een periode van acht weken coaching, als vervolg op een eendaagse training, de productiviteit van managers met 88 procent verhoogde. Bij managers die alleen de eendaagse training volgden, lag dat percentage op 22. Coaching zorgde ervoor dat de managers de nieuw opgedane kennis konden integreren in hun dagelijkse praktijk door feedback, doelbepaling en het effectief omgaan met tegenslagen en obstakels. Op deze ma-

nier zou er ook synergie kunnen ontstaan tussen organisatieveranderingsinterventies en coaching.

Vooruitblik en wensen

Het onderzoek naar coaching was eerste instantie vooral gericht op legitimatie van het vak. Dit is uiteraard interessant voor opdrachtgevers en andere financiers van coaching, zoals bijvoorbeeld zorg- en arbeidsongeschiktheidsverzekeraars. Het past ook bij de beginfase van professionalisering van coaching. Maar de vraag wat er precies werkt in coaching, is ook interessant voor de coachpraktijk. Hoe meer we weten, des te beter kunnen coachprocessen worden ingericht en uitgevoerd in samenwerking tussen coach en coachee. Wat nog ontbreekt zijn integrerende modellen voor wat werkt in coaching. Verschillende onderzoekers benadrukken het belang van en doen voorstellen voor het ontwikkelen en valideren van een theoretisch kader (Van Yperen, 2015 en Theeboom, 2016). Zo'n raam-

Onderzoek naar schaamte in begeleidingsrelaties

Het onderzoek dat mij in mijn praktijk als coach en supervisor heeft beïnvloed, gaat over de rol van schaamte bij leerprocessen. Ik deed mee aan een kleinschalig kwalitatief onderzoek en werd me door het beantwoorden van vragen bewust

van hoe schaamte een rol had gespeeld in mijn eigen leerprocessen, en in mijn rol als begeleider van leren bij anderen. Het werd me duidelijk dat ik het meest geleerd had daar waar mijn begeleider de schaamte, die opkwam door het

onder woorden brengen van mijn geklungel in een bepaalde situatie, oppikte en bespreekbaar maakte. Ik hoefde me niet groot te houden en kon opgelucht en open reflecteren over de situatie en mijn rol daarin. Ook realiseerde ik me - tot mijn

werk kan behulpzaam zijn om degelijk onderzoek te ontwerpen, om resultaten van verschillende onderzoeken aan elkaar te verbinden en te begrijpen. Ook kan de link gelegd worden naar gevalideerde psychologische en veranderkundige theorieën en instrumenten, wat concrete handvatten voor de coachpraktijk kan opleveren.

In de afgelopen jaren zijn er enkele masteropleidingen op het gebied van begeleidingskunde en coaching opgezet. Als gevolg hiervan wordt het onderzoek naar coaching meer en meer uitgevoerd door praktiserende coaches en zal de kwaliteit van het praktijkonderzoek toenemen. Ik wens en verwacht dat er geleidelijk meer praktijkonderzoek beschikbaar zal komen, wat een dieper inzicht zal bieden niet alleen in wat werkt, maar ook in hoe coaching werkt.

Tot slot lijkt het mij vruchtbaar wanneer onderzoeksinstellingen en beroepsverenigingen zich inspannen de wereld van het

academisch wetenschappelijk onderzoek en de wereld van het praktijkonderzoek dichterbij elkaar te brengen om te komen tot relevante vraagstellingen, kwalitatief hoogwaardige en voldoende onderzoeksgegevens en in de praktijk verankerde interpretaties en vervolgonderzoek. (Mieke Voogd)

schaamte - dat ik kansen om te leren bij mijn supervisanten had laten liggen door voorbij te gaan aan voor hen of voor mij mogelijk schaamtevolle onderwerpen. Door mee te doen aan dit onderzoek ben ik alerter, moediger en liefdevol-

ler geworden in het doorvragen naar potentieel schaamtevolle onderwerpen.

Referenties

Hoofdstuk 1, 2 en 4:

Met dank aan Nelly Hazen (UMCG) en Marjo Korrel van Deinthe Interventiekunde

Hoofdstuk 3:

Eenvoud in veelvoud. Eindrapportage IN VIVO, 2010

Fijlstra & Vullings: *Nooit meer sjoemelen*. Uitgeverij Scriptum, 2002

Jaspers FrCA and F.M.M.A. van der Heijden: *Burnout among Dutch Medical Residents*, International Journal of Behavioral Medicine, 2007, vol. 14, No. 3, 119-125

Limburg B van: *The placemaking tube*. Academisch proefschrift RUG, 2012

Prins JT, Hoekstra-Weebers JEHM, Wiel HBM van de, Gazendam-Donofrio SM, Sprangers F, Wouda JC: *Patient education in medical specialists consultations*. Academisch proefschrift, 2014

Triakel 2, 2008

Hoofdstuk 5 en 6:

Bakens, P. (2001), *Self-efficacy en supervisie*. 'Geloof in eigen kunnen' als thema in supervisieerprocessen. Tijdschrift voor Supervisie en Coaching, 18, p. 83-95

Cohen, Z. (2015), *Facing up to shame*. Coaching at Work, june 18th www.coachingg-at-work.com

Grant, A. M. (2003). *The Impact of Life Coaching on Goal Attainment, Metacognition and Mental Health*. Social Behavior and Personality: An International Journal, 31(3), 253–263. <http://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.3.253>

Haan, E. de, Duckworth A., Birch, D. & Jones, C.J. (2013). *Executive coaching outcome research*. The contribution of common factors such as relationship, personality match and self-efficacy. Consulting Psychology Journal: Practise and Research, 65, 40-57

Haan, E. de (2016). *Helderheid over doelen en werkwijze*. Tijdschrift voor begeleidingskunde, 5 (2), 1622.

Ianiro, P.M., Schermuly, C.C. & Kauffeld S. (2013). *Why interpersonal dominance and affiliation matter: an interaction analysis of the coach-client relationship*. Coaching: An international Journal of Theory, Research and Practise, 6, 25-46

- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2015). *The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Advance online publication. <http://doi.org/10.1111/joop.12119>
- 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. <http://doi.org/10.1177/009102609702600403>
- Prochaska, J. O., & Velicer, W. F. (1997). *The Transtheoretical Model of Health Behavior Change*. American Journal of Health Promotion, 12(1), 38–48. <http://doi.org/10.4278/0890-1171-12.1.38>
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (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, 1–18. <http://doi.org/10.1080/017439760.2013.837499>
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2015). *The Differential Effects of Solution-Focused and Problem-Focused Coaching Questions on the Affect, Attentional Control and Cognitive Flexibility of Undergraduate Students Experiencing Study-Related Stress*. The Journal of Positive Psychology. Advance online publication. doi10.1080/17439760.2015.1117126
- Theeboom, T. (2016). *Workplace coaching. Processes and effects*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam
- Wampold, B.E. (2001). *The great psychotherapy debate: models, methods and findings*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates
- Yperen, N. van, Voogd, M. en Heessink, J. (2015). *Effectiviteit van supervisie en coaching: bij wie, wanneer en waarom?* Tijdschrift voor begeleidingskunde, 2, 2-12
- Zier, H. (1983). *Voor het eerst supervisie*. Groningen: Wolters Noordhoff

Hoofdstuk 7

- Paarlberg KM & Van de Wiel HBM, (2017). *Bio-psycho-social Obstetrics & Gynaecology*. Springer
- Wolbrink RHJ (2012), *De coach, de begeleider van de laatste mens?* Proefschrift Radboud Universiteit

Hoofdstuk 8

- Van Limburg B (2012), *Placemaking*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen