

11.6-5.

‘Ik besefte opeens...’ - Spannende momenten van cliënten van coaching

Dr. E. de Haan, C. Bertie, dr. A. Day en prof. C. Sills

Inhoud

1	Inleiding	11.6-5.03
1.1	Het belang van onderzoek naar de beleving van cliënten van coaching	11.6-5.03
1.2	Eerder onderzoek naar momenten-van-verandering in andere disciplines	11.6-5.04
1.3	Eigen eerder onderzoek naar momenten-van-verandering in coaching	11.6-5.06
2	Methode	11.6-5.07
3	Uitkomsten	11.6-5.09
3.1	Overzicht van de 59 in de praktijk beleefde spannende momenten	11.6-5.09
3.2	Voorbeelden van spannende momenten	11.6-5.09
3.3	Inhoudelijke analyse van de spannende momenten	11.6-5.14
3.4	Gebruik van beeldspraak	11.6-5.17
4	Discussie	11.6-5.18
4.1	Samenvatting van bevindingen	11.6-5.19
4.2	Voorlopig coachingmodel van de cliënt	11.6-5.20
4.3	Categorisering van de beeldspraak van de cliënt aan de hand van het voorlopig model	11.6-5.22
5	Conclusie	11.6-5.24
6	Tot slot	11.6-5.26
	Literatuur	11.6-5.26

Auteurs:

De auteurs zijn allen verbonden aan het Ashridge Centre for Coaching van de Ashridge Business School in Berkhamsted (VK). Dr. E. (Erik) de Haan (erik.dehaan@ashridge.org.uk) leidt het Ashridge Centre for Excellence in Coaching alsmede het MSc-programma op het gebied van executive coaching (www.ashridge.org.uk/amec). C. (Colin) Bertie (topexecoach@googlemail.com) is executive coach, dr. A. (Andrew) Day (andrew.day@ashridge.org.uk) is adviseur in organisatieontwikkeling en professor C. (Charlotte) Sills (charlotte.sills@ashridge.org.uk) is psychotherapeut, coach en supervisor. De auteurs zijn Eddie Blass erkentelijk voor haar ondersteuning in de eerste onderzoeksfase, Tracey Field en Shadi Khoroushi voor hun hulp bij het verzamelen van de gegevens, en Judy Curd voor haar assistentie met een deel van de statistische analyse, alsmede al diegenen die bereid waren hun coachingervaringen te delen.

1 Inleiding

1.1 HET BELANG VAN ONDERZOEK NAAR DE BELEVING VAN CLIËNTEN VAN COACHING

In deze vierde fase van het onderzoek naar spannende momenten gedurende coaching kijken we voor het eerst vanuit het perspectief van de cliënt. Er is al veel onderzoek gedaan naar de beleving van coachinggesprekken door de coach. Hoe ervaart de cliënt echter het coachinggesprek? Dit is een verslag van een eerste verkennend onderzoek naar een uiterst relevante maar nog nageoog onontgonnen vraag op het gebied van executive coaching.

Executive coaching - de professionele ontwikkeling van directieleden en andere hogere leidinggevenden door middel van tweegesprekken met een professionele coach - is een groeiende discipline binnen de adviesprofessie, vooral in de organisatieontwikkeling. Alles wijst erop dat zowel de toepassing van als de opleiding in executive coaching groeit; dit geldt ook voor het aantal professionele organisaties, gedragscodes en onderzoekspublicaties op dit terrein (Stober & Grant, 2006; De Haan, 2007).

De toenemende belangstelling voor executive coaching, die blijkt uit de vele publicaties erover, verschaft ons een grote verscheidenheid aan modellen voor de diverse aspecten van coaching. Bijvoorbeeld:

- basisregels voor gesprekstechniek (zie bijv. Kilburg, 2000; of Downey, 1999);
- basisregels voor het structureren van een gesprek (zie bijv. Whitmore, 1992; De Haan & Burger, 2005);
- basisinterventies tijdens het gesprek (zie bijv. Heron, 1975; of Clutterbuck, 1985).

Deze en vele andere geformaliseerde benaderingen en categoriseringën helpen ons te doorgronden hoe een professionele coach zijn of haar werk (wellicht) ziet. Er lijkt inmiddels heel wat kennis te zijn opgebouwd over het werk van coaches en de concepten die zij daarbij toepassen. Wat vertellen al deze modellen ons echter over de beleving van de coachinggesprekken door de cliënt? Hoe ervaart de cliënt het om gecoacht te worden? Hoe kijkt de cliënt tegen coaching aan?

De mening van de cliënt komen we zelden tegen in de coachingliteratuur. Wel weten we steeds meer over de effectiviteit van coaching voor cliënten, oftewel de resultaten die worden bereikt (voor overzichten van het onderzoek naar resultaten van coaching, zie: Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Waldman, 2003; Feldman & Lankau, 2005). Coaching lijkt bijzonder effectief te zijn. Misschien voelen juist daarom zoveel professionele managers en adviseurs zich aangetrokken tot dit type organisatieontwikkeling. Wat zegt kennis over de bereikte resultaten van coaching echter over de manier waarop die resultaten (kunnen) worden bereikt? Wat zegt die kennis over specifieke interventies gedurende een coachinggesprek? Om daar iets over te kunnen zeggen, moeten we ons verdiepen in de interactie tussen een specifieke cliënt en een specifieke coach, oftewel in specifieke coachinggesprekken en coachinginterventies, vanuit het perspectief van de cliënt.

In dit hoofdstuk proberen we daarom voorlopige antwoorden te formuleren op de volgende drie open vragen over executive coaching als professionele discipline.

- 1 Hoe ervaren cliënten de interventies van de executive coach?
- 2 Welke resultaten worden er tijdens de gesprekken zelf bereikt voor cliënten?
- 3 Welk(e) model(len) van coaching worden (impliciet) gehanteerd door cliënten?

Dit is een aandachtsgebied waar nog niet of nauwelijks onderzoek naar is gedaan. Het onderhavige onderzoek is dus slechts een eerste verkenning; onze conclusies hebben een voorlopig en enigszins hypothetisch karakter. Ons inziens gaat het hier echter wel om een belangrijk gebied dat zich leent voor bredere onderzoeksprogramma's. Coaching is bedoeld voor de cliënt; die moet er iets aan hebben. Daarom is het cruciaal om zo goed mogelijk te doorgronden hoe de cliënt over coaching denkt. Wij weten uit eigen ervaring dat de kijk op coaching erg verschilt vanuit het perspectief van de cliënt vergeleken met dat van de coach, met andere woorden, we ervaren coaching heel anders wanneer we degene zijn die iets leert dan wanneer we het leren van anderen faciliteren. Wij menen dat alle resultaten die met coaching worden bereikt uiteindelijk voortkomen uit zogeheten deelresultaten op gespreksniveau ('sub-outcomes') (Rice & Greenberg, 1984), en dus staan of vallen met resultaten die van moment tot moment worden bereikt. Om te kunnen doorgronden hoe de uiteenlopende resultaten van het gehele traject tot stand komen, dienen we derhalve inzicht te krijgen in die deelresultaten - de effectiviteit van moment tot moment. Bovendien denken wij dat deelresultaten waarschijnlijk gemakkelijker te beschrijven zijn dan de einduitkomst, aangezien er in het eerste geval vermoedelijk minder variabelen in het spel zijn.

Voor zover wij de literatuur over executive coaching kennen, begeven wij ons met dit onderzoek op een nieuw en onbekend terrein waar echter wel belangrijke sporen van eerder onderzoek naartoe lopen. Wij zijn bij ons werk geïnspireerd door het gedegen onderzoek dat is gedaan in de psychotherapie en in de verhalende sociologie. We vatten dat onderzoek hieronder eerst beknopt samen.

1.2 EERDER ONDERZOEK NAAR MOMENTEN VAN VERANDERING IN ANDERE DISCIPLINES

Opmerkelijk is dat in alle disciplines die gericht zijn op het bewerkstelligen van verandering door middel van helpende gesprekken, onderzoekers zich pas in een betrekkelijk laat stadium zijn gaan verdiepen in de 'momenten' of 'gebeurtenissen' van effectiviteit (deelresultaten). Voor ons bood de groepspsychotherapie een eerste belangrijke bron van onderzoek naar professionele helpende gesprekken. Irvin Yalom (1970) begon stelselmatig onderzoek te doen naar het karakter van behulpzame gebeurtenissen voor cliënten; hij vroeg cliënten om deze gebeurtenissen te categoriseren aan de hand van een vooraf opgestelde classificatie. Later hebben Bloch, Reibstein, Crouch, Holroyd en Themen (1979) dit concept van voorafgaande classificatie losgelaten om zich verder te kunnen verdiepen in de beleving door cliënten van de 'belangrijkste gebeurtenissen' in een psychotherapeutisch traject. Llewelyn (1988) voerde een groot-

schalig onderzoeksproject uit naar individuele psychotherapie, waarin zij met veertig patiënt-therapeut-paren sprak en uit haar 399 interviews 1076 kritieke gebeurtenissen (zowel behulpzaam als niet behulpzaam) destilleerde. Zij vond significante verschillen tussen de selectie en beschrijving van gebeurtenissen door respectievelijk de therapeuten en de patiënten. Deze verschillen bleken groter wanneer de patiënt betrekkelijk weinig geholpen was met het resultaat van de psychotherapie. Llewelyn categoriseerde de gebeurtenissen volgens de classificatie van Elliott (1985) en kwam tot de volgende conclusies:

- patiënten waardeerden vooral 'geruststelling/opluchting' en 'oplossingen voor problemen';
- therapeuten waardeerden vooral 'cognitief/affectief inzicht verkrijgen';
- zowel patiënten als therapeuten vonden de kwaliteit van 'persoonlijk contact' belangrijk.

Llewelyn (1988) concludeerde dat patiënten vooral oplossingen voor hun problemen zochten, en vooral advies en oplossingen aangereikt wilden krijgen, mits zij maar het gevoel hadden dat ze die ook konden afwijzen. Therapeuten, daarentegen, leken meer geïnteresseerd te zijn in de oorzaken van de problemen en de mogelijkheid om door middel van inzicht bij de patiënt een transformatie tot stand te brengen.

Aanverwant onderzoek naar belangrijke (zowel behulpzame als niet behulpzame) gebeurtenissen in de individuele psychotherapie is ook ondernomen door Elliot (1985); Elliott, James, Reimschuessel, Cisló & Sack (1985); Mahrer & Nadler (1986); en Llewelyn, Elliott, Shapiro, Hardy & Firth-Cozens (1988). Mahrer & Nadler (1986) bieden een overzicht van 'goede momenten in psychotherapie' die door diverse andere onderzoekers zijn gevonden. In de overige publicaties wordt gekeken naar het karakter van de therapeutische interventies die door cliënten als meer dan wel minder behulpzaam werden ervaren. Al deze onderzoekers konden de behulpzaamheid van specifieke gebeurtenissen vergelijken met die van het resultaat, waarbij zij verbanden aanbrachten tussen de 'deelresultaten' en het 'eindresultaat'. Ook ons onderzoek lijkt erop te wijzen dat therapeut en patiënt elk een andere kijk hebben op de gemeenschappelijke ervaring (in ons geval het coachinggesprek). In de genoemde literatuur blijkt steeds dat de verhalen van cliënten op een betrouwbare manier kunnen worden gecodeerd door therapeuten en onderzoekers, iets wat wij ook constateren in dit onderzoek.

Een andere discipline waarin spannende momenten van persoonlijke veranderingsprocessen zijn bestudeerd is die van het biografisch onderzoek. Denk bijvoorbeeld aan onderzoek naar de belangrijke gebeurtenissen in het leven van een beroemd persoon (zie bijv. Mandelbaum, 1973). Of aan sociologisch veldonderzoek naar de spannende momenten van groepen van individuen waarvan bekend is dat zij zich in een overgangsfase in hun leven bevinden, zoals jongeren in de pubertijd (zie bijv. Thomson, Bell, Holland, Henderson, McGrellis & Sharpe, 2002). Overigens valt op dat de spannende momenten hierbij achteraf objectiever kunnen worden gedefinieerd, op grond van de invloed die zij aantoonbaar hebben op het verdere levensverhaal. Met andere woorden, een moment wordt vaak een 'spannend' moment wanneer we terugkijkend constateren dat het een belangrijk moment 'bleek te zijn geweest'. Zulke 'spannende momenten' zijn in theoretisch opzicht op verschillende manieren geduid, in

de verhalende sociologie bijvoorbeeld als ‘omslagmomenten’ (Mandelbaum, 1973), ‘openbaringen’ (Denzin, 1989), ‘noodlottige momenten’ (Giddens, 1991) of ‘sociale transities’ (Humphrey, 1993), en in de psychotherapie als ‘keerpunten’ (Carlberg, 1997) of ‘ontmoetingsmomenten’ (Stern, 1984).

1.3 EIGEN EERDER ONDERZOEK NAAR MOMENTEN VAN VERANDERING IN COACHING

In ons eigen eerdere onderzoek hebben wij ons vooral verdiept in de spannende momenten die de coach ervoer (De Haan, 2006a en De Haan, 2006b; De Haan, Day, Blass, Sills & Bertie, 2009). Daarbij zijn wij een ‘spannend moment’ gaan zien als een plotselinge verandering of onderbreking van een coachingstraject: een moment dat als belangrijk en urgent, spannend of verontrustend wordt ervaren. Het lijkt erop dat coaches dergelijke spannende momenten vaak beschouwen als een keerpunt in hun werk met cliënten; het zijn momenten die hetzij een nieuwe positieve impuls geven aan het gesprek of die de coachingrelatie juist ondermijnen (De Haan c.s., 2009).

In ons eerste onderzoek met executive coaches (De Haan, 2006a en 2006b) constateerden wij dat een spannend moment veelal de volgende kenmerken heeft:

- gebeurt plotseling en onverwacht voor de coach;
- roept zowel bij de cliënt als de coach sterke emoties op (zegt de coach);
- wordt ervaren als een bron van spanning in de relatie tussen de coach en de cliënt;
- wordt door de coach geassocieerd met twijfel of onzekerheid op dat moment over de te kiezen reactie of volgende stap.

Coaches meldden dat hun cliënten op dergelijke momenten, of erna, een inzicht of leerervaring opdeden, hoewel spannende momenten in een minderheid van de gevallen bijna fataal waren voor de relatie en er soms zelfs toe leidden dat de cliënt de coachingrelatie afbrak. Toen we de momenten die inzicht of een leerervaring opleverden vergeleken met de momenten waarop de coachingrelatie stuk liep (De Haan c.s., 2009), zagen we een cruciaal verschil in het moment van spanning: de aan- of afwezigheid van gemeenschappelijke reflectie. Als de coach en de cliënt beiden in staat waren om te reflecteren op wat er op dat moment gebeurde, of op wat er zojuist was gebeurd, dan resulteerde dat vaak in inzicht of een leerervaring. Als de coach of de cliënt zich uit onvrede echter agressief ging gedragen of juist in zijn schulp kroop, dan werd dat de relatie vaak fataal.

In theoretisch opzicht blijkt uit het onderzoek hoe belangrijk de dynamiek is in de relatie die de coach en de cliënt samen hebben opgebouwd, en ook hoe belangrijk reflectief vermogen bij coaching is. Met reflectief vermogen bedoelen we het vermogen om het eigen innerlijk bewust te beleven en er als het ware als een buitenstaander naar te kijken op de momenten dat de emoties oplopen.

Met dit nieuwe onderzoek naar spannende coachingmomenten wilden we bekijken of cliënten van coaching beseften dat zich gedurende de coaching spannende momenten konden voordoen, en zo ja, hoe zij die momenten ervoeren. De twee hoofdvragen voor ons onderzoek zijn daarmee de volgende.

- Welke spannende momenten ervaren cliënten van coaching?
- Hoe beschrijven zij die momenten?

Wij beseffen dat er belangrijke verschillen zijn tussen psychotherapie en executive coaching (Spinelli, 2008). Onze hypothese was echter dat de beleving van de cliënt en die van de coach aanzienlijk van elkaar konden verschillen, vergelijkbaar met wat we weten van de kritieke gebeurtenissen bij psychotherapie (zie Llewelyn, 1988; of de overzichtsstudie door Weiss, Rabinowitz & Spiro, 1996). We zijn ons onderzoek begonnen met een verkenning van het concrete taalgebruik van de cliënt in een coachinggesprek. We wilden, met andere woorden, weten hoe cliënten hun coachingervaringen zouden beschrijven en wat we uit hun woordkeus konden afleiden over hoe zij zich opstelden en hoe zij dachten en tot uitspraken kwamen. Wellicht strookt het taalgebruik van cliënten met dat van zowel onervaren als ervaren coaches, wellicht ook niet (zie bijv. Heron, 1975; Kilburg, 2000; De Haan, 2008). Als het referentiekader van de cliënt sterk afwijkt van wat coaches over spannende momenten hebben gezegd, dan zouden we dat moeten kunnen afleiden uit hun taalgebruik bij het beschrijven van de gebeurtenissen. In dat geval zal hun ervaring wellicht moeten worden beschreven aan de hand van een ander coachingmodel dan de bestaande modellen voor en door coaches.

2 Methode

We hebben twee wegen bewandeld om direct van cliënten te horen hoe zij spannende momenten in de coachingrelatie hebben beleefd. Allereerst hebben we een korte enquête gehouden waarbij de deelnemers werd gevraagd of zij als gecoachte een spannend moment hadden beleefd, en zo ja, of ze dat kort wilden beschrijven. Vervolgens hebben we enkele deelnemers aan deze enquête geïnterviewd, zowel respondenten die wél een spannend moment hadden beschreven als respondenten die zeiden er geen te hebben meegemaakt.

We kozen voor een 'verse' groep cliënten van coaching - mensen die niet eerder betrokken waren bij onderzoek naar spannende momenten en die wij niet al kenden als hun coach. Om die reden hebben we onze enquête eerst gericht aan de alumni van Ashridge. Dit zijn allemaal voormalige deelnemers aan opleidingsprogramma's van Ashridge Business School (waarvan 14 procent de MBA-opleiding had gevolgd en de overige 86 procent had deelgenomen aan één van onze specifieke programma's over leiderschap). Zelf zijn wij niet betrokken bij het onderwijs voor MBA- of leiderschapsprogramma's van Ashridge. Wij hebben dus zelf geen eerder contact gehad met degenen die we uitnodigden om deel te nemen aan de enquête. We hadden een bestand van 3015 alumni tot onze beschikking, overwegend leiders en managers in de meest uiteenlopende bedrijfstakken en sectoren. Grote groepen van hen waren actief in financiële dienstverlening (16 procent); consulting, professionele en zakelijke dienstverlening (13 procent); en de farmaceutische, chemische en biotechnologische industrieën (9 procent). De verdeling vrouw/man was 25/75 procent. We legden de alumni de volgende onderzoeksvraag voor, één keer in een advertentie in het maandelijks blad voor alumni, en één keer in een meer persoonlijke e-mail:

'In ons onderzoek naar de ervaringen van coaches hebben we gekeken naar de in een coachingproces veel voorkomende 'spannende momenten'. We zouden graag willen weten of cliënten van coaching ook dergelijke momenten erva-

ren. Wij definiëren een ‘spannend moment’ als volgt: een ‘opwindend, gespannen of belangrijk moment’. Dit kan één enkel moment zijn, of een langere periode. Wij willen u over die momenten het volgende vragen.

- 1 Hebt u ooit iets ervaren dat u beleefde als een ‘spannend moment’ (een opwindend, gespannen of belangrijk moment) toen u werd gecoacht? (Ja/Nee).
- 2 Indien ja, kunt u dan een of meer van dergelijke momenten kort beschrijven? Wat maakte het moment voor u tot een spannend moment?

NB: in ons onderzoeksverslag zullen wij alle herkenbare elementen schrappen uit de beschrijvingen. Wij kunnen u dus volledige anonimiteit beloven. Laat u ons a.u.b. weten of u voorafgaand aan de publicatie ervan een exemplaar van ons onderzoeksverslag wilt ontvangen. We delen met plezier onze bevindingen met u.’

Dit korte verzoek werd per e-mail naar alle 3015 alumni van Ashridge verstuurd. Toen de respons aan de beperkte kant bleek te zijn voor een analyse, hebben we dezelfde e-mail ook verstuurd naar 166 afgestudeerden van het programma ‘coachen voor organisatieadviseurs’ van Ashridge. (Ook dit was een groep mensen van wie niemand door ons persoonlijk was gecoacht.) Daarenboven benaderden we twintig mensen die op dat moment coachingcliënt waren bij Ashridge Consulting; we deden dit met toestemming van hun coaches. Uiteindelijk hadden we de volgende respons: 51 alumni van Ashridge (1,7 procent), 10 deelnemers aan het coachingprogramma (6 procent) en 6 actuele coachingcliënten (30 procent). In totaal dus 67 ingevulde enquêteformulieren. Van de respondenten meldden er 20 (30 procent) ‘geen moment’ (deze deelnemers hadden in hun coachingtraject geen spannend moment ervaren); van de overige 47 respondenten kregen we in totaal 59 beschrijvingen van spannende momenten.

De 59 binnengekomen beschrijvingen van spannende momenten hebben we als volgt onderzocht.

- 1 Aan de hand van ‘grounded theory’ (Corbin en Strauss, 1990) ontwikkelden we veertig beknopte codes ter omschrijving van de kernaspecten in de beschrijvingen van de spannende momenten.
- 2 Alle leden van het onderzoeksteam (de auteurs) codeerden daarop de gegevens, waarbij zij voor elk spannend moment zo veel mogelijk van de ontwikkelde codes gebruikten als relevant leek. Naar het voorbeeld van Elliott (1985) meenden we dat sorteren de complexiteit in de realiteit te zeer zou hebben versimpeld aangezien we dan hadden moeten werken met categorieën die elkaar onderling uitsloten. De coderingen van de vier onderzoekers werden gecorreleerd om de interne betrouwbaarheid vast te stellen. Daarna werden de eerste conclusies getrokken uit de frequentie waarmee de codes voorkwamen.
- 3 We interviewden (telefonisch) vijf respondenten die een spannend moment hadden beschreven, en drie respondenten die hadden aangegeven zo’n moment niet te hebben ervaren.
- 4 Aan de hand van de verzamelde beschrijvingen van spannende momenten en de transcripties van de gesprekken analyseerden we het gebruik van beeldspraak door uit dit uitgebreide gegevensbestand in totaal 252 beeldspraken te destilleren.

5 Het volledige bestand aan beeldspraken werd gecategoriseerd door twee van de auteurs (AD en CB); hierbij werd eerst een grove indeling gemaakt en daarna werden ze verdeeld over vijftien clusters, dit laatste op basis van uitgebreide gesprekken en een Qsort-methode (Smith, 2003).

6 Op basis van de patronen die we te zien kregen door de inhoudelijke analyse en de analyse van de beeldspraken ontwikkelden we een eenvoudig model voor de woorden waarmee deze cliënten hun spannende momenten het meest frequent beschreven.

7 Tot besluit hebben we dit model getoetst door twee van de auteurs (EdH en CB) alle beeldspraken opnieuw te laten categoriseren, nu op basis van de acht aspecten onderscheiden in het model. Hiertoe werden de vijftien clusters losgelaten en werden de kaarten met daarop de beeldspraken door elkaar geschud. EdH en CB kwamen vervolgens met elkaar overeen om de beeldspraken te verdelen over een tweedimensionaal veld met in totaal acht categorieën, opnieuw met een Qsort-methode (Smith, 2003). Slechts twee beeldspraken leken te vaag om duidelijk aan een van de acht categorieën toe te wijzen.

3 Uitkomsten

3.1 OVERZICHT VAN DE 59 IN DE PRAKTIJK BELEEFDE SPANNENDE MOMENTEN

Hieronder geven we de helft van het door ons verzamelde gegevensbestand. Dit is een willekeurige selectie van 28 van de 59 beschrijvingen van spannende momenten, waarin wij alleen kleine wijzigingen hebben aangebracht in spelling en stijl. De meest uitvoerige beschrijvingen (soms tot wel vijfhonderd woorden, dus een volle pagina tekst) hebben we hier niet opgenomen. Afgezien van de beschrijvingen van spannende momenten laten we ook 6 van de (langere) 'geen'-reacties zien. Het volledige gegevensbestand kan worden opgevraagd bij de auteurs.

3.2 VOORBEELDEN VAN SPANNENDE MOMENTEN

1 'Het besef dat ik mijn verdere loopbaanontwikkeling in eigen hand had, en dat ik daar zelf richting aan kan geven, en ook 'nee' kan zeggen als mijn aspiraties niet passen bij wat de onderneming wil.'

2 'Het besef aan het begin van mijn coaching dat ik heel wel in staat ben om plannen en strategieën op te stellen, wat mij vervolgens weer het besef gaf, dat ik in staat was om succesvol te zijn in de nieuwe positie waarin ik was bevorderd. Het was voor mij een spannend moment omdat het me vertrouwen gaf en me deed geloven in mijzelf en mijn strategieën, waardoor ik de strategieën ook met bijzonder veel overtuiging kon presenteren aan mijn team.'

3 'Ik beleefde een gespannen moment dat zowel belangrijk als spannend was toen ik, na een lang gesprek met mijn coach, plotseling besefte dat ik een belangrijke wijziging moest doorvoeren in de structuur van mijn team, wat betekende dat ik een bijzonder moeilijke beslissing moest nemen die voor één persoon negatieve consequenties zou hebben maar een positief effect op mijn overige team en de onderneming als geheel.'

4 'Een coachinggesprek per telefoon pal na een overlijden waarbij de coach me vroeg om me een beeld te vormen van mijn toekomst over een jaar of vijf à

ten. Het was een gespannen en pijnlijke ervaring: ik kon op dat moment niets los zien van die overweldigende ervaring om daar in dat huis te zitten, van degene die zojuist was gestorven, en het beeld dat ik had van mezelf in dezelfde positie - alleen te leven en te sterven. Nou was noch het één, noch het ander verkeerd, want die persoon in kwestie had een creatief, onafhankelijk leven geleid, maar dat gesprek bracht me zo aan het huilen dat ik er bijna niet mee door kon gaan. De coach wist niet goed wat hij moest doen en kort daarna besloot ik geen nieuwe gesprekken meer te hebben met de coach. Dit was een spannend moment omdat het de vraag opriep of de coach over de benodigde ervaring beschikte en, duidelijk, of ik wel emotioneel klaar was voor zo'n soort exercitie.'

5 'Het had ermee te maken dat ik voor een buitengewoon moeilijke kwestie stond en me heel erg afvroeg of ik die wel aankon, maar me tegelijkertijd heel erg opgelucht voelde omdat ik kon toewerken naar een oplossing. Het was een heel geladen situatie en heel emotioneel omdat ik iets onder ogen moest zien dat ik in het verleden bewust had ontweken, maar het hielp me enorm om het onder woorden te brengen, en dat door mijn coach bovendien in een positieve en ondersteunende sfeer.'

6 'Iets waar ik me door had laten tegenhouden leek opeens zo makkelijk om te overwinnen. Mijn angst, voor een aantal dingen, had me tegengehouden.'

7 'Het moment was het besef dat er een grens is waar iemand niet overheen gaat. In mijn specifieke geval ging het om het gebrek aan steun van mijn lijnmanager; die wilde het ongepaste gedrag van een partner in een project niet rapporteren. Vanaf dat moment besepte ik waar de grens lag voor mijn lijnmanager.'

8 'Ik zou het spannende moment belangrijk willen noemen omdat het een moment was dat het voor mij echt mogelijk maakte om helder te zien in welke situatie ik me bevond (door die te vergelijken met een situatie waarin je uit een kleine roeiboot moet stappen!), en door middel van die visualisatie te begrijpen welk probleem ik veroorzaakte doordat ik me niet volledig op mijn doel concentreerde (maar twijfelde tussen twee opties).'

9 'Ik zag als in een flits hoe anderen mij zagen als ondernemer - en natuurlijk zagen zij iets heel anders dan ik zelf. Door dit besef van wat zij zagen, kon ik natuurlijk heel anders met hen omgaan, en ik ben me daardoor (in bepaalde situaties) heel anders gaan opstellen.'

10 'Gewoon de onderkenning (het besef) dat ik me had weten te ontwikkelen tot een kundige (niet per se uitstekende) manager. Ik had in die tijd een paar behoorlijk moeilijke uitdagingen te verhapstukken gehad in mijn werk en mijn privéleven. Mijn coach (een gepensioneerd ondernemer) moedigde me aan om me rekenschap te geven van wat ik had bereikt, en wat dat zei over wat ik in de toekomst nog meer zou kunnen bereiken. Door dat gesprek ging ik me iets realiseren waar ik me tot dan toe eigenlijk niet zo bewust van was geweest, namelijk dat ik inmiddels behoorlijk wat managementervaring en kunde had opgedaan door middel van zeer afwisselende en breed geschakeerde activiteiten, en mezelf dus met recht (in algemeen opzicht) manager mocht noemen.'

11 'Toen mijn coach mij vroeg wat er met mijn onlangs geformeerde afdeling zou gebeuren als belangrijke medewerkers er zouden weggaan, en wat voor effect dat op mij zou hebben. Ik had er nooit bij stil gestaan dat dit team, waar ik tijd in had gestoken om het bij elkaar te krijgen, misschien niet altijd zou

willen blijven! Die zelfde dag vertelde een van mijn medewerkers dat ze door iemand benaderd was voor een andere baan. Ik ben de huidige structuur van de afdeling nu minder gaan zien als een 'heilige koe' en ben gaan nadenken over opties voor andere, flexibeler modellen, en hoe ik plotselinge gaten kan opvullen.'

12 'Door het oplossen van een probleem dat me had doen twijfelen over mijn capaciteiten. Een doorbraak omdat ik inzag dat mijn aanpak van deze situatie gebaseerd was op mijn eerdere ervaring en dat er een alternatief was dat voor mij als persoon een uitdaging vormde, en waarmee we op den duur betere resultaten zouden bereiken. Hierdoor durfde ik ook andere kwesties aan te pakken zonder vooropgezet plan.'

13 'Ik zat bij een organisatie die nieuwe initiatieven tot ontwikkeling bracht en had een bijzonder ervaren zakenman als mentor toegewezen gekregen. Er moest een businessplan komen voor een nieuw product dat mijn bedrijf wilde lanceren en ik zou samen met hem de doelen en voortgang bekijken. In dit specifieke geval was het spannende moment het inzicht in wat zou werken voor het nieuwe bedrijf. Wat werkt is een zodanig idee, een zodanige dienst of een zodanig aanbod dat je het eenvoudig kunt communiceren. Als je het niet eenvoudig kunt uitleggen, als het veel tijd en denkwerk kost om in een managementsamenvatting op te schrijven waar het bij het nieuwe bedrijf om gaat, dan heb je grote kans dat het mislukt. In dit geval kostte het mij gewoon te veel tijd om mijn idee onder woorden te brengen in het businessplan. Dus was het gedoemd om te mislukken, tenzij we het product op een andere manier konden verpakken of met andere diensten konden combineren.'

14 'Ik beleefde in mijn tweede coachingrelatie een spannend moment. Mijn coach had een notitie geschreven over onze gesprekken en daarin ook een paar dingen vermeld die ik niet wilde delen met derden. Hij stuurde mij die notitie met een kopie aan zijn eigen coach. Hij wist niet dat ik die kwestie niet wilde delen, en vroeg me daarom niet vooraf om toestemming. Ik overwoog om de relatie te verbreken maar heb dat vervolgens toch niet gedaan.'

15 'Door een bewustwordingsexercitie waarbij we de plussen en minnen van mijn rol op dat moment doornamen, werd ik me bewust van kritieke factoren die ik voor vanzelfsprekend had gehouden omtrent mijn rol. Toen ik die ging zien en het belang ervan besprak, beseftte ik dat de beslissing die ik wilde gaan nemen de verkeerde was.'

16 'De meest recente hiervan was deze week. Het was een soort 'chiropractische klik'. Het lukte me maar niet om op een zinvolle manier met mijn cliënten over 'waarde' te praten. Door de coaching was ik gaan beseffen dat ik me er 'onbehelpzaam' op had geconcentreerd om vooral de opdracht te krijgen in plaats van de cliënt te helpen. De 'klik' kwam toen ik echt werd uitgedaagd ten aanzien van mijn primaire intentie en ik zei dat dit was om de cliënt te helpen. Doordat ik me daar bewust van werd, kon ik met mijn verstand inzien dat dit vertrouwen wekt bij de cliënt en dat de zaken meer vanzelf gaan lopen als er zich een sterke relatie ontwikkelt. Bovendien, als dat niet gebeurt, dan komt dat waarschijnlijk eerder doordat zij mijn hulp niet nodig hebben dan dat ik hen niet kan helpen als ze me wel nodig zouden hebben. Dat vind ik ook best, want ik wil alleen werken aan werk dat moet gebeuren. Dit inzicht ligt aan de basis van tal van aspecten van mijn huidige werk en het lucht me op.'

17 ‘Achterhalen waarom ik het toch zo moeilijk vond om positief aan te kijken tegen een gebeurtenis die plaats zou gaan vinden en om me daar op een positieve manier op voor te bereiden, hoewel die gebeurtenis iets was waar ik me doorgaans altijd op verheugde. Wat het moment belangrijk maakte, was dat ik met behulp van beeldspraak een onbehulpzaam patroon in mijn ervaring ontdekte dat te maken had met eerdere gebeurtenissen en mensen in mijn leven. Daardoor wist ik die ‘los te koppelen’ van de toekomst. En de gebeurtenis zelf was geweldig!’

18 ‘Na een discussie over hoe om te gaan met iemand die mij grote moeite kostte om te managen, werd het me duidelijk dat ik die reactie keer op keer had vertoond gedurende mijn loopbaan. Doordat ik die ene reactie veranderde, veranderde gaandeweg mijn hele stijl van managen. Dat heeft heel concrete resultaten opgeleverd.’

19 ‘Steeds als de coach vragen stelde met betrekking tot kwesties die kritiek op mij inhielden of die onplezierig dan wel plezierig voor mij waren en die tamelijk dicht in de buurt kwamen van mijzelf als persoon.’

20 ‘Dat was toen mijn coach mij direct uitdaagde om meer lef te tonen en meer van mezelf te geven als lid van het managementteam. ‘Ik weet zeker dat jij xxx meer te bieden hebt.’ Ik had daar al een tijdje over lopen nadenken en had die uitdaging nodig. Hij koos er het goede moment voor.’

21 ‘Een andere keer was toen ik worstelde met de vraag hoe ik een relatie kon beëindigen, en mijn coach mij een rake vraag stelde die nog niet bij mij was opgekomen, en dat was voor mij aanleiding om heel goed naar mezelf te kijken en te reflecteren. Ze vroeg: ‘Wat betekent het voor jou om ergens een streep onder te zetten?’ Ik had dat misschien weggedrukt door mijn recente rouwproces.’

22 ‘Momenten van de waarheid onder ogen zien, met een besef dat ik anders had kunnen omgaan met situaties. Ik was een keer heel slecht behandeld (zo iets als tiranniseren) door een senior collega, en het was spannend om samen met een onpartijdige ‘derde’ die ik vertrouwde alle mogelijkheden te bespreken die ik in die situatie had. Ik voerde het actieplan dat we bedachten uit, en liet me helpen om steeds goed te bedenken wat mijn volgende stap moest zijn. Dit was een opwindende kans om me ‘niet alleen te voelen’, en me te laten begeleiden zodat ik (zonder emotie) afstand kon nemen van de situatie en de risico’s/kansen ervan kon overzien. Tien minuten kunnen bellen met mijn coach, enkel om mijn gedachten op een rijtje te krijgen en het geheel te overzien, is een kritiek aspect geweest in mijn ontwikkeling.’

23 ‘Jaren later zei een andere coach me ‘recht voor haar raap’ wat ze vond. Ik zat dicht tegen een zware burn-out aan maar besepte dat toen zelf nog niet. Het enige wat voor mij op dat moment nog steeds telde was om heel druk en belangrijk te zijn. Nadat ze op allerlei manieren had geprobeerd om bespreekbaar te maken waar het werkelijk om ging, besloot ze me bijzonder open en betrokken toe te spreken. In dat gesprek stelden we ook een lijst op van zeven aandachtsgebieden in (mijn) leven. Daaruit bleek in hoeverre ik me op elk van die gebieden concentreerde en er aandacht aan besteedde (of niet). Die lijst onderstreepte op een behoorlijk indrukwekkende manier wat ze had gezegd, en ik was geschokt over de uitkomsten van het gesprek. Na het gesprek heb ik echt veel dingen in mijn leven veranderd, en tot nu toe zijn verschillende dingen die we in dat gesprek constateerden deel geworden van mijn dagelijks leven.’

Het spannende eraan was echter niet die lijst of dat het zichtbaar gemaakt werd, maar haar bijzonder duidelijke taal en het feit dat ze me zei wat ze dacht zonder er doekjes om te winden.'

24 'Ik hoorde mezelf uitleggen waarom ik iets niet had gedaan, besefte dat daar geen enkele feitelijke grond voor was geweest, en hoorde *au fond* een zwakke redenering. Het was spannend omdat het me deed beseffen dat ik als de beste excuses weet te verzinnen wanneer ik iets niet heb gedaan. En dat deed me weer beseffen dat dat altijd zo geweest is bij mij. Ik denk echter dat het pas werkelijk spannend gaat worden als ik me naar aanleiding hiervan in het vervolg anders opstel. Al met al een vreemde gewaarwording en bijna alsof de tijd stilstond terwijl ik erover nadacht, hoewel de realisatie in werkelijkheid niet langer dan een moment duurde!'

25 'Ja, ik heb dat 'spannende moment' zoals hierboven beschreven gehad. Ik noemde het echter het moment waarop 'ik duidelijk het pad voor me zag'. Het was zo ingrijpend dat ik het gesprek meteen wilde beëindigen, zodat ik maatregelen kon nemen. Ik herinner me specifiek dat er maar geen oplossing leek te zijn voor het probleem dat ik wilde aanpakken. Ik wist niet eens waar ik een aanknopingspunt voor een oplossing zou kunnen vinden. Toen me de vraag werd voorgelegd welk advies ik wellicht zou geven aan een ander die in een vergelijkbare situatie verkeerde, of wat voor advies ik zou geven aan een collega die mij een soortgelijke vraag stelde, was het me na een korte tijd volstrekt duidelijk. Volgens mijn coach ben ik toen twintig minuten vrijuit aan het woord geweest, waarbij ik allerlei suggesties noemde. Dit was een spannend moment, want daarna kon ik een plan bedenken dat ik later heb gebruikt om het probleem op te lossen.'

26 'Ik kan me twee van dergelijke momenten herinneren. In één geval legde ik een verband tussen een aspect van mijn professionele opstelling als manager en hoe ik als persoon emotioneel in elkaar zit, dat wil zeggen, ik herkende hoe een oorzaak van mijn persoonlijke angst leidde tot een bepaalde (onbehelpzame) benadering van de mensen die ik aanstuurde.'

27 'Het tweede was dat ik het belang inzag van een eenvoudige analyse van mijn tijdsbesteding; die maakte me duidelijk waarom ik zo weinig vorderingen boekte ten aanzien van belangrijke doelen.'

28 'Waarschijnlijk het moment waarop ik mijn onophoudelijke conflict met mijn chef benoemde, en besefte dat ik daar mee omga door steeds opnieuw mijn mening te benadrukken en toe te lichten, in plaats van een manier te zoeken om het op te lossen.'

Voorbeelden van 'geen'-antwoorden

29 'Nee, eerder een gevoel dat ik me op mijn gemak voelde bij de concepten, en een begrip van de positie destijds. Geen eureka-moment maar een gestaag groeiend inzicht.'

30 'Nee, daarom ben ik er na vier gesprekken mee gestopt. Ik vond dat ik door de coaching (en de kleine 'huiswerkopdrachten' die de coach me gaf) eerder onder meer dan minder druk kwam te staan...'

31 'Nee, ik heb me nooit opgebeurd gevoeld door wat er in een coachinggesprek gebeurde; ik had meer een gevoel van steun. Ik heb zeker geen kritieke hordes genomen in die gesprekken, hoewel ik er maar een paar heb gehad.'

32 'Oh wat heb ik uitgezien naar die spannende momenten! Als ze zich al hebben voorgedaan, dan ben ik me er nu helaas niet bewust van. Nu ik erop terug kijk, wat alle coaching betreft die ik heb gekregen, denk ik dat het eventuele profijt dat ik ergens door heb gekregen voortkomt uit de combinatie van de verschillende gesprekken, discussies en training die ik heb gehad.'

33 'Ik kan niet zeggen dat ik een spannend moment heb meegemaakt. Er zijn gevallen waarin er geleidelijk een besef ontstaat dat, als je daar vervolgens verder over nadenkt, bijdraagt tot een verandering. Dat kan wel of niet in een coachingervaring gebeuren, of bij mentoring door een collega, of door tijdige, duidelijke en relevante feedback.'

34 'Nee, al mijn coachingervaringen waren vaag en leverden me weinig op.'

De telefonische interviews leverden voor sommige spannende momenten meer gedetailleerde achtergrondinformatie op, en maakten voor andere inzendingen wat duidelijker waarom er zich geen spannende momenten hadden voorgedaan. Elk van de drie geïnterviewde personen die geen spannende momenten hadden ervaren meldde positieve ervaringen met coaching. Ze vonden alle drie dat de coaching die zij hadden gehad hen had geholpen om vragen en problemen in hun werk aan te pakken. Ze ervoeren geen 'abrupt' of 'plotseling' moment waarop ze een inzicht kregen of iets leerden. In plaats daarvan vertelden ze, dat ze gedurende het coachingtraject gaandeweg een inzicht opbouwden in hun ingebrachte vragen. Terugkijkend vonden ze alle drie dat ze door de coachingervaring iets over zichzelf hadden geleerd. Vergelijk de hiervoor geciteerde voorbeelden 29, 31 en 33.

3.3 INHOUDELIJKE ANALYSE VAN DE SPANNENDE MOMENTEN

We hebben elk spannend moment gecodeerd om thema's en belangrijke opmerkingen van de deelnemers te classificeren. Alle onderzoekers hebben deelgenomen aan het ontwikkelen van de codes en hebben ook (ieder voor zich) het hele bestand gecodeerd, om de inter-rater-consistentie te kunnen verifiëren. Uiteindelijk hebben we het hele gegevensbestand beschreven aan de hand van 40 codes (zie de tabel in figuur 1). De 4 onderzoekers (de auteurs) hebben samen in totaal 788 keer combinaties van deze 40 codes gebruikt om 59 momenten te coderen, oftewel gemiddeld 3,3 code voor elke beschrijving van een spannend moment. Alle codes zijn minstens één keer gebruikt. Tabel 1 toont de frequentie waarmee de codes zijn toegepast, voor alle vier de onderzoekers.

De tabel toont alle 40 codes, verdeeld over vier categorieën: Besef/inzicht, Ervaring van persoonlijke verandering, Andere ervaringen door coaching, Acties door de coach. In de rechterkolom staat hoe vaak de betreffende code voorkwam, alsmede het percentage toepassingen ervan door de vier onderzoekers gezamenlijk (alle toepassingen van de vier onderzoekers = 100%).

Codes	Typische ervaringen gemeld door cliënten	Frequentie (%)
	<i>1. Nieuw besef/begrip/inzicht</i>	
	(Over kwesties/problemen)	
1	Inhoud/feiten	4,6
2	Nieuwe vormen van gedrag/handelen	4,8
3	Nieuwe strategie/aanpak	4,4
4	Omgaan met anderen/hun gedrag/rollen in het werk	4,6
5	Inzicht over anderen en hun persoonlijkheid	0,8
	(Over zichzelf)	
6	Openbaringen/blinde vlekken	10,4
7	Hoe anderen mij zien	1,3
8	Eigen weerstand/excuses	0,9
9	Consequenties van eigen gedrag	2,5
10	Verborgene motivaties	0,9
11	Invloed van oude patronen/ervaring in het verleden	3,9
	(Over deze coaching)	
12	Coach/coaching bood geen steun	0,5
13	Coach/coaching liet me aan mijn lot over	0,9
14	Coach/coaching was niet goed genoeg	1,1
15	Coach/coaching schond vertrouwelijkheid	0,5
16	Coach/coaching was onzeker	0,4
	<i>2. Ervaring van persoonlijke verandering</i>	
17	Aanvaarding	1,5
18	Verandering van stijl/gedrag	9,4
	Beslissingen	
19	Herbevestiging van actueel besluit/positie	1,0
20	Nemen van een nieuwe beslissing	3,6
21	Intrekken van een beslissing	0,5
	<i>3. Andere ervaringen door de coaching</i>	
22	Opluchting	1,6
23	Gegroeid zelfvertrouwen/geloof in eigen kunnen	5,3
24	Overwinnen van angst	1,0
25	Simpele verhalen tijdens de coaching	1,3
26	Simpele verhalen van coaching	0,6
27	'Opwinding'	1,6
28	Gevoel dat de tijd vertraagde	0,6
29	Uitdagingen oppakken of 'training in' nieuwe vorm van gedrag	1,5

30	Pijnlijk besef/inzicht	5,8
	4. Acties door de coach, die daarbij het volgende biedt:	
31	Instrumenten/eigen ervaringen	5,3
32	Rake of verhelderende vragen	3,8
33	Een scherp luisterend oor	0,1
34	Persoonlijke feedback	1,3
35	Advies	2,5
36	Zich onthouden van een advies/oordeel	1,1
37	Beeldspraak	1,3
38	Directe confrontatie/uitdaging	3,4
39	Concrete steun	1,4
40	Ruimte/vrijheid	1,6
	Totaal (%):	100

Tabel 1: Codes voor kritieke momenten van cliënten van coaching

Om de onderlinge betrouwbaarheid van de coderingen te bepalen, hebben we de kappa van zowel Cohen (Cohen, 1960) als Fleiss (Fleiss, 1971) berekend om een inter- en multirater betrouwbaarheid te bepalen. De scores zijn opgenomen in tabel 2. Zoals bekend (Dollard & Auld, 1959) zijn de kappa's van Cohen en Fleiss bijzonder gevoelig voor het aantal codes. Bij een groot aantal codes als in ons geval zou men daarom geen al te hoge kappa's verwachten. De gemiddelde kappa in tabel 2 bedraagt echter 0,44, oftewel gemiddeld 45 keer beter dan louter toeval. We mogen dus gerust stellen dat de vier onderzoekers onze codes op een zeer betrouwbare wijze hebben gebruikt om de spannende momenten te categoriseren. Ook in het psychotherapeutisch onderzoek is een hoge betrouwbaarheid tussen scorers van 'behulpzame gebeurtenissen' gerapporteerd (Llewelyn, 1988; Elliott c.s., 1985).

	Onderzoeker CB	Onderzoeker CS	Onderzoeker EH	
Onderzoeker CS	0,46			
Onderzoeker EH	0,48	0,49		
Onderzoeker AD	0,32	0,40	0,47	
Overeenstemming tussen onderzoekers (Kappa van Fleiss):				0,24

Landis en Koch beschouwen een kappa van Fleiss hoger dan 0,24 als een 'redelijke overeenstemming', zelfs bij een veel kleiner aantal codes dan in ons onderzoek. Bron: J.R. Landis en G.G. Koch, 'The measurement of observer agreement for categorical data', *Biometrics*, 33, 1977, pp. 159-174.

Tabel 2: Kappa's voor onderlinge betrouwbaarheid van onderzoekers bij het coderen van de kritieke momenten

Aan de hand van de ingediende spannende momenten en de uitkomst van onze codering trokken we in eerste instantie de volgende conclusies. Voor alle 59 gerapporteerde spannende momenten meldden de respondenten het meest

dat er bij het spannende moment sprake was van verhoogd bewustzijn, hetzij over zichzelf, hun gedragspatroon of de gevolgen van hun houding in hun organisatie. Veel deelnemers spraken van een 'besef' of 'openbaring' (de woorden beseffen/zich realiseren kwamen 24 keer voor in de verzamelde gegevens, inzien/inzicht daarenboven ook nog eens 8 keer, en openbaring 1 keer; deze uitdrukkingen bestreken 16 van de 40 codes en maar liefst 43 procent van al onze toekenningen van codes - zie tabel 1). Elliott (1985) meldt iets vergelijkbaars voor zijn verzameling van 'behulpzame gebeurtenissen' uit de psychotherapie: zijn verreweg grootste cluster is wat hij 'nieuw gezichtspunt' noemt, waarvoor hij een definitie geeft die sterk lijkt op onze definitie voor 'besef'. Een van de deelnemers aan ons onderzoek zei: 'Ja, ik heb dat 'spannende moment' zoals hierboven beschreven gehad. Ik noemde het echter het moment waarop 'ik duidelijk het pad voor me zag'.' (Zie voorbeeld 25 hierboven). We merkten twee hoofdgebieden van besef op.

1 Besef over ingebrachte vraag (18 procent van de toegekende codes - zie tabel 1). Dit omvat nieuwe kennis, begrip of inzicht in een situatie, begrip van anderen, of ideeën over strategieën. Zie bijvoorbeeld hierboven de spannende momenten 5 en 12.

2 Besef van en over zichzelf (20 procent van de toegekende codes - zie tabel 1). Dit omvat onderkenning van disfunctionele aspecten van relaties, persoonlijke patronen, of effecten op anderen. Zie bijvoorbeeld hierboven de spannende momenten 6 en 18.

Deze momenten van besef of inzicht gingen vaak gepaard met sterke emoties, waaronder 'pijnlijk bewustzijn', 'opgetogenheid', 'gevoel van bevrijding', 'opluchting', en 'sterk vertrouwen'. Net als in onze eerdere bevindingen met coaches (De Haan c.s., 2009), ontstond dit besef vaak plotseling of abrupt in het traject.

Het verbaasde ons dat maar weinig respondenten die een 'positief' spannend moment beschreven, verwezen naar iets wat de coach op ongeveer dat moment had gedaan. Dit wijkt duidelijk af van het eerdere onderzoek met coaches (zie bijv. De Haan, 2006a, 2006b), waarbij de deelnemers bijna altijd hun eigen handelen en de reactie van hun cliënten voorafgaand, tijdens en na het spannende moment beschreven. Tegelijkertijd was het interessant dat deelnemers aan het onderhavige onderzoek bij 'negatieve' spannende momenten allemaal wél de coach noemden, en in het bijzonder het (in hun ogen) onbehulpzame of ongevoelige optreden van de coach dat het vertrouwen in de relatie ondermijnde en dat tot de negatieve uitkomst leidde. In de beschrijvingen van een negatief spannend moment werd de coach dus veel vaker genoemd (zie bijvoorbeeld de beschrijvingen 4 en 14).

3.4 GEBRUIK VAN BEELDSPRAAK

Het intrigeerde ons, te zien hoe de deelnemers zich van beeldspraak bedienden om hun ervaring van een spannend moment te beschrijven. Ze bedienden zich veelvuldig van beelden of noties uit een ander levensbereik of 'conceptueel domein' om de ervaring, die tijdens of na de coaching in hen opwelde, te kunnen beschrijven (Lakoff, 1993). We hebben in totaal 252 beeldspraken gedestilleerd

uit de 59 beschrijvingen van spannende momenten en de 8 transcripties van de diepte-interviews.

We hebben alle door de deelnemers aan het onderzoek gebruikte beeldspraak verdeeld in 14 categorieën die ieder een gangbaar conceptueel domein vertegenwoordigden. 14 categorieën waren voldoende om alle gebruikte beeldspraken te verdelen, behalve één bepaalde uitdrukking die in totaal 10 keer werd gebruikt door één enkele deelnemer aan het onderzoek (het woord 'gremlin'). We noemen hieronder de 14 categorieën beeldspraak waar de overige 242 beeldspraken over zijn verdeeld, gerangschikt in afnemende frequentie (het volledige gegevensbestand aan beeldspraak kan worden opgevraagd bij de auteurs).

- 1 Reis (bijvoorbeeld: 'het soort wegen dat ik kon bewandelen'): 36 keer.
- 2 Fysieke ruimte (bijvoorbeeld: 'was op een punt in de loopbaan aangekomen'): 35 keer.
- 3 Openbaring (bijvoorbeeld: 'opeens ging mijn lampje branden'): 26 keer.
- 4 Zien (bijvoorbeeld: 'iedereen doorzag de miezige façade die ik ophield tegenover de buitenwereld'): 25 keer.
- 5 Doen (bijvoorbeeld: 'je lot in eigen hand nemen'): 20 keer.
- 6 Opluchting (bijvoorbeeld: 'ik voelde me bevrijd'): 18 keer.
- 7 Middelen (bijvoorbeeld: 'een 'gereedschapskist' met nieuwe mogelijkheden'): 15 keer.
- 8 Kader (bijvoorbeeld: 'een ander kader'): 14 keer.
- 9 Uitdaging (bijvoorbeeld: 'daag me uit'): 13 keer.
- 10 Verbinding (bijvoorbeeld: 'gebeurtenissen loskoppelen'): 13 keer.
- 11 Aanpakken (bijvoorbeeld: 'rijd die vrachtwagens die brug over'): 10 keer.
- 12 Vechten (bijvoorbeeld: 'je peloton is alleen maar een onderdeel van een grotere groep'): 9 keer.
- 13 Horen (bijvoorbeeld: 'naar mezelf luisteren'): 4 keer.
- 14 Geld (bijvoorbeeld: 'waardevol aanbod'): 4 keer.

Onze verzameling beschrijvingen van spannende momenten bij coaching bevatte een rijkdom aan beeldspraken die we met onze eerste codering niet konden benoemen. Tegelijkertijd viel ons op hoezeer de uitkomsten van de twee analyses van de gegevens met elkaar overeen kwamen, hoewel die analyses duidelijk van elkaar verschillen. 'Besef' is de grootste groep onder de codes terwijl in de verzameling beeldspraken de daarmee sterk vergelijkbare 'openbaringen' (met daarbij de inzichten van het type 'zien' en 'horen') prominent aanwezig zijn. Het lijkt de moeite waard om te onderzoeken of er wellicht een coachingmodel mogelijk is dat een groot deel van zowel de codes als de beeldspraken omvat.

4 Discussie

Hoewel de 59 uitgebreide beschrijvingen van spannende momenten een breed bestand aan onderzoeksgegevens vormen, dienen we enkele dingen goed voor ogen te houden. (1) Voor zover wij weten, is dit het eerste onderzoek van dit type op het gebied van executive coaching. Er zijn dus geen vergelijkingsgegevens voorhanden. (2) De respons was gering, vooral onder de alumni, waarbij senior managers die ons niet kenden moesten reageren op een 'direct mail'-verzoek; (3) 20 van de 67 cliënten die wel reageerden (oftewel 30 procent) bericht-

ten dat zij geen spannende momenten hadden ervaren. Wij kunnen niet weten of de geringe respons voor een deel te wijten was aan het feit dat cliënten zich niet konden herinneren spannende momenten te hebben beleefd. De combinatie van de opmerkingen (2) en (3) kan erop duiden dat cliënten *eerder niet dan wel spannende momenten ervaren*, hoewel 70 procent van onze respondenten ten minste één spannend moment meldde. Als we de 59 beschrijvingen van spannende momenten nader onderzoeken, doen we dat in het besef dat we alleen aan de hand van verder onderzoek kunnen vaststellen hoe relevant spannende momenten werkelijk zijn voor cliënten van coaching. Onze bespreking hieronder is dan ook vooral bedoeld ter inspiratie voor verder onderzoek. We besluiten onze verhandeling met een samenvatting van aanbevelingen voor andere coaches en onderzoekers op dit gebied.

4.1 Samenvatting van bevindingen

We vatten onze bevindingen op basis van de gegevens verschaft door 67 cliënten van executive coaching als volgt samen:

- Cliënten melden verschillen die zeer verschillen van wat coaches antwoorden op precies dezelfde vraag over spannende momenten bij coaching. De cliënten leken in elk geval minder geneigd te zijn (dan de coaches in ons eerder onderzoek) om zich te verdiepen in de interactiepatronen tijdens coaching. Een tweede belangrijk onderscheid is dat coaches ons uitgebreid hebben verteld over hun twijfels en spanningen (De Haan 2006a en 2006b; De Haan c.s., 2009) terwijl cliënten overwegend praten over de inzichten, al dan niet over zichzelf, die zij opdoen bij coaching. Met andere woorden, terwijl coaches meer kijken naar emoties en twijfels, kijken cliënten eerder naar uitkomsten en inzichten.
- Cliënten melden veel minder spannende momenten dan coaches: 30 procent van de deelnemers aan dit onderzoek zei geen enkel spannend moment te hebben ervaren. Een van hen verwoordde het als volgt: 'Slechts één keer heb ik een spannend moment beleefd, wat, aangezien ik veel uren coaching heb gehad, een overschatting lijkt te zijn'. Het lagere aantal spannende momenten kan ook worden verklaard door het gegeven dat professionele coaches veel meer dan één enkele cliënt hebben en dus veel meer uren besteden aan coachinggesprekken dan hun cliënten.
- De spannende momenten van cliënten vertonen een grotere diversiteit dan die van coaches. Zo gaan veel beschrijvingen van cliënten over de uitkomst of de 'oogst' van het moment en niet het moment zelf. Cliënten lijken minder geneigd te zijn om te doorgronden wat er in de relatie gebeurde en eerder te kijken naar wat er gebeurde dat voor hen relevant was, en voor de problemen waar ze mee worstelen. Het volgende punt houdt hier ook verband mee.
- Cliënten noemen veel minder vaak het coachingproces en hun gesprekspartner in de relatie, terwijl daarentegen besef, inzicht en bewustzijn meer naar voren komen. Met andere woorden, cliënten onderkennen niet expliciet dat hun coach een directe rol vervulde in dit proces. Misschien kan een cliënt niet goed benoemen welke interventies een coach pleegt of wat hij/zij doet in de aanloop naar een spannend moment. Bovendien zullen cliënten dermate sterk gespist zijn op hun eigen vragen en aandachtspunten dat het proces of de bijdragen van de coach er misschien minder toe doen dan hun eigen reflecties, inzichten en doorbraken. Hiermee bevestigen we een andere conclusie

van Llewelyn (1988): 'cliënten waren duidelijk meer geïnteresseerd in de uitkomsten van het proces dan in het proces zelf'. Niet voor niets geldt volgens één definitie van 'effectieve coaching' dat deze de cliënt in staat moet stellen om zijn of haar eigen oplossingen te vinden en dat het coachingproces derhalve betrekkelijk soepel en onzichtbaar voor de cliënt dient te verlopen. Het lijkt alsof dat laatste een houdbare conclusie is op basis van onze gegevens.

4.2 VOORLOPIG COACHINGMODEL VAN DE CLIËNT

De bovengenoemde voorlopige bevindingen zijn gebaseerd op een vooralsnog beperkte hoeveelheid gegevens. Toch lijken ze ervoor te pleiten om op een volstrekt nieuwe manier te onderzoeken hoe coaching wordt ervaren door de cliënt, in contrast met de ervaringen van coaches zoals wij die eerder onderzochten (De Haan, 2006a en 2006b).

In diverse modellen die worden gebruikt in het vak van de coach wordt gewerkt met begrippenparen die een onderscheid tot uitdrukking brengen waar de coach zijn/haar interventies richting mee kan geven. Enkele veel voorkomende voorbeelden:

- *Directief* versus *non-directief*, ook wel omschreven als het verschil tussen 'push' en 'pull', of tussen 'beplemen' en 'verkennen', of tussen 'advies' en 'vraag'.
- *Uitdagen* versus *steunen*, ook wel het onderscheid tussen 'confrontatie' en 'uitnodiging', of tussen 'overwinnen van een zwakte' en 'voortbouwen op een kracht'.
- *Inhoud* versus *proces*, dat wil zeggen, het onderscheid tussen het onderwerp van gesprek en het gesprek als zodanig; oftewel tussen de bijdrage van de gesprekspartners en meta-communicatie.
- *Verleden* versus *toekomst*, nabijheid versus afstand, accepteren versus veranderen

(en nog vele andere; zie voor een overzicht bijlage A in De Haan & Burger, 2005).

Sommige van deze begrippenparen of tegenstellingen zijn wellicht ook relevant voor de cliënt, maar wij veronderstellen dat de meeste ervan minder van belang zijn voor de cliënt dan voor de coach. Ten aanzien van sommige van deze aspecten zal een cliënt misschien niet het gevoel hebben over evenveel keuzevrijheid te beschikken als een coach (bijvoorbeeld push/pull of inhoud/proces), ten aanzien van andere zal de cliënt simpelweg allebei hebben of willen hebben (bijvoorbeeld verleden/toekomst of uitdaging/steun). Op grond van onze (toegegeven, beperkte) gegevens lijkt het belangrijkste onderscheid of contrast voor de cliënt dat tussen vraag/probleem en oplossingen te zijn. De cliënt wil meestal maar één ding: nieuwe antwoorden op oude vragen. Terwijl voor gegevens over de spannende momenten voor coaches dus veel van de voornoemde verschillen van toepassing lijken te zijn (zie De Haan, 2006b), vragen deze eerste gegevens over spannende momenten voor cliënten om nieuwe en andere begrippenparen. Het wordt tijd om de tegenpolen die de cliënt onderscheidt zowel empirisch als theoretisch te onderzoeken.

Uit de aard van de codes, en in het bijzonder de codes die relatief vaak voorkwamen bij de codering van de beschrijvingen van spannende momenten door de cliënt (tabel 1), leiden wij af dat de voornaamste verschillen die deze

cliënten maakten betrekking hadden op besef/inzicht, verandering, instrumenten en besluitvorming of actie. Ongeveer de helft van de inzichten heeft betrekking op de problemen van de cliënt, de andere helft op de cliënt zelf. Evenzo lijkt de ervaren verandering soms intern, soms extern te liggen. Bij ons kwam het beeld van een ontdekkingsreis op bij lezing van de beschrijvingen en de codes, waarbij sommige ontdekkingen eerder intern, andere eerder extern zijn, sommige geleidelijk of stap voor stap tot stand lijken te komen, andere meer plotseling en de cliënt in dieper of onbekend terrein voerend. Op grond van deze interpretatie van onze gegevens en de meest frequent toegekende codes komen wij tot de volgende twee cruciale polariteiten die we herkennen in alle data. Beide hebben ze betrekking op persoonlijke verandering en beide zijn al eerder beschreven in andere contexten.

1 *Verandering versus schepping/vernietiging*

We moesten denken aan het onderscheid dat Aristoteles (4e eeuw v. Chr.) maakte tussen twee wezenlijk verschillende soorten ontwikkeling. Hij stelde dat verandering kan bestaan uit:

a een verandering van kenmerken, zoals een beweging van A naar B of iets dat toegevoegd of weggenomen wordt (kwantitatief of kwalitatief), soms ook wel 'vooruitgang' of 'reis' genoemd. Dit type verandering is in essentie een omvorming, en er wordt vaak naar verwezen met de omschrijving 'secundaire verandering' of 'geleidelijke verandering'. Voorbeelden zijn de eerder geciteerde spannende momenten 2 en 25;

b een verandering in wezen of essentie, soms ook wel 'transformatie' genoemd. Dit type verandering is vooral scheppend of vernietigend en wordt vaak 'wezenlijke verandering' of 'scheppende verandering' genoemd. Voorbeelden zijn de eerder geciteerde spannende momenten 16 en 23.

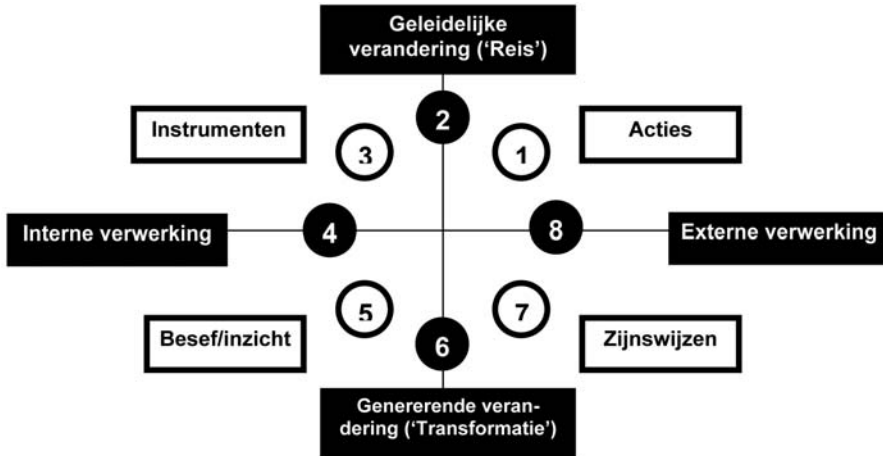
2 *Interne versus externe verwerking*

We moesten ook denken aan het onderscheid bij Jung (1920) tussen introvert en extravert dat Kolb (1984) opnam in zijn model voor ervaringsleren. Dit onderscheid heeft betrekking op twee soorten persoonlijk leren als voorwaarde voor verandering:

a bij interne verwerking (introversie, intentie) kijk je naar jezelf om een andere kijk op de dingen te ontwikkelen, door je te concentreren en te reflecteren. Voorbeelden zijn de eerder geciteerde spannende momenten 9 en 19;

b bij externe verwerking (extraversie, extensie) treed je buiten jezelf om een andere kijk op de dingen te ontwikkelen, door te experimenteren en te handelen. Voorbeelden zijn de eerder geciteerde spannende momenten 6 en 25.

De matrix van twee bij twee die op grond van deze twee contrasten kan worden gemaakt is uitgetekend in figuur 1.



Figuur 1: Overzicht van woordkeus van cliënten van coaching om hun ervaring van kritieke momenten bij coaching te beschrijven

De twee polen (geleidelijke versus genererende verandering en interne versus externe verwerking) en de vier aspecten die zij gezamenlijk doen ontstaan (actie, instrumenten, beseffinzicht, zijnswijzen) zijn gebaseerd op de 59 beschrijvingen van kritieke momenten en de codes die we het meest hebben gebruikt om deze beschrijvingen te duiden (zie tabel 1).

Wij beschouwen de twee diagonalen in het model ook als duidelijke tegenstellingen.

- 1 (Van linksboven naar rechtsonder.) Instrumenten en zijnswijzen kunnen worden gezien als onderling aanvullende manieren om jezelf te definiëren: een ontologisch aspect van coaching (Sieler, 2003) dat het verschil aangeeft tussen 'schijn' en 'zijn' (zoals iets overkomt versus wat het is).
- 2 (Van rechtsboven naar linksonder.) Actie en inzicht kunnen worden gezien als de praktische versus de theoretische kant van gedrag: een hermeneutisch aspect van coaching dat het verschil aangeeft tussen de toegepaste versus de aangehangen theorie (Argyris, 1991).

4.3 CATEGORISERING VAN DE BEELDSPRAAK VAN DE CLIËNT AAN DE HAND VAN HET VOORLOPIG MODEL

Toen we eenmaal een model hadden ontwikkeld dat de door ons verzamelde beschrijvingen van spannende momenten door cliënten van coaching inhoudelijk voor een groot deel dekte, wilden we onderzoeken of het ook van toepassing was op het gebruik van beeldspraak door cliënten van coaching. We namen daartoe dezelfde 252 kaarten met beeldspraak die we hadden verzameld en bekeken hoe goed deze pasten in het 'voorlopige model'. We waren verheugd te constateren dat slechts twee beelddspraken niet gemakkelijk onder te brengen waren in de matrix van twee bij twee in figuur 1 (dit waren twee kaartjes met de woorden 'Zomerparaplu' en 'Kritieke factoren'). In tabel 3 is te zien dat veel beelddspraken kunnen worden gekoppeld aan de acht aspecten in figuur 1, en op welke manier. Deze uitkomsten zijn uitgezet in figuur 2 om de verdeling van de beeldspraak die het onderzoek heeft opgeleverd in beeld te

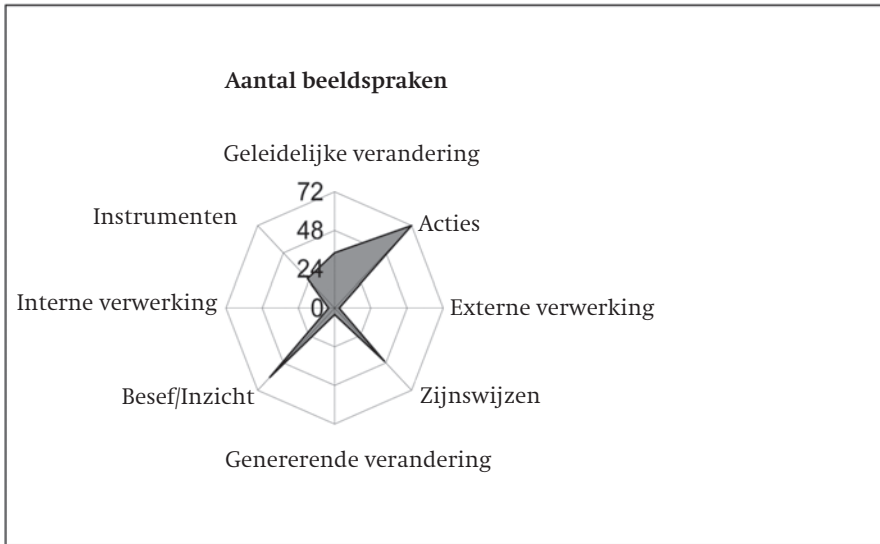
brenge. Het valt op dat de beeldspraak van de deelnemers vooral geconcentreerd is langs de diagonalen: de velden 'Instrumenten', 'Actie', 'Besef/inzicht' en 'Zijnswijzen' hebben de hoogste concentratie beeldspraken, en slechts één van de vier assen (het aspect 'Geleidelijke verandering') vertoont een vergelijkbaar aantal beeldspraken.

De manier waarop we, zoals hierboven beschreven, het rijke inhoudelijk materiaal dat de cliënten van coaching met ons hebben gedeeld, hebben onderzocht doet ons enigszins denken aan ... coachen. Om te beginnen hebben we geprobeerd te begrijpen wat de cliënten ons inhoudelijk wilden vertellen, door dit samen te vatten in onze eigen woorden en in beknopte 'codes' die verschillende beschrijvingen van cliënten dekken. Vervolgens hebben we een heuristisch model ontwikkeld aan de hand van ons begrip van wat de cliënten van coaching hadden verteld. Ten slotte hebben we met behulp van dit model geprobeerd te doorgronden hoe zij het vertelden (hun woordkeus, de beeldspraak die zij gebruikten). We hebben dus geprobeerd om de ingebrachte 'spannende momenten' vanuit twee radicaal verschillende invalshoeken te verstaan: de inhoud en de gehanteerde beeldspraak. Zoals zo vaak bij executive coaching bleek er een sterk verband te zijn tussen wat er werd gezegd en de manier waarop het werd gezegd, tussen boodschap en taal, tussen inhoud en beeldspraak.

Nr.	Aspect	Totale aantal toegekende beeldspraken	Patronen in/voorbeelden van verzamelde beeldspraken
1	Verwerving van nieuw handelen (Handelen/doen)	72	Vechten, herzien/beoordelen, beperken, controleren, kiezen/veranderen, onderkennen/verantwoordelijkheid nemen, (ont)koppelen/(de)construeren
2	Geleidelijke verandering (reis)	34	Start -> route -> einde, zoektocht/zoekend, overtocht (rustig), reisgenoot, plotseling wordt de weg begaanbaarder
3	Verwerving van oplossingen en instrumenten	25	Inkaderen/structureren, leren begrijpen, conceptueel domein/context, fundament/basis, realiteit/waarheid/authenticiteit, meetbare zaken, instrumenten, ervaring
4	Interne verwerking (naar binnen gericht)	4	Patroon, structuur, organisatie
5	Persoonlijk besef (ver-groot inzicht)	61	Openbaring, beseffen, perspectieven/context, visualisering/concentreren, denkpatronen/-stijlen, het opbouwen van conceptuele perspectieven
6	Genererende verandering (transformatie)	4	Plotseling 'vallen de puzzelstukjes in elkaar', breder denken

7	Zijswijzen in de wereld (andere persoon worden)	47	Eigen uitgangspunten en persoonlijke context bezien, aanpassen aan wat op je pad komt, streven en volhouden als het tegen zit, doorgronden en betekenis geven aan relatiepatronen
8	Externe verwerking (naar buiten gericht)	3	Creëren, vormen, aanbieden (product verpakken en bundelen)

Tabel 3: Matching van beeldspraken bij de acht aspecten van ons 'Model voor de mogelijke beleving van executive coaching door de cliënt'



Figuur 2: Aantal beeldspraken

De grafiek toont het aantal beeldspraken dat overtuigend kan worden toegekend aan de manieren waarop de cliënten van executive coaching het coachingproces ervaren (met gebruikmaking van de gegevens uit tabel 3).

5 Conclusie

Veel cliënten van coaching ervaren momenten die zij als 'spannend' zouden bestempelen. Er zijn er echter ook veel die dergelijke momenten niet ervaren. Als iemand die zich heeft laten coachen een spannend moment beschrijft, dan gaat dat vaak over een nieuw besef of inzicht dat hij/zij heeft verkregen - over de ingebrachte vraag of over zichzelf. Het valt op dat een dergelijk besef of inzicht vaak gepaard gaat met emoties als opgetogenheid of opluchting, of een gevoel van sterk toenemend vertrouwen. Zo bezien lijken de spannende momenten veel op de door Denzin (1989) veronderstelde openbaringen.

Door de cliënten van coaching de gelegenheid te geven tot in detail hun ervaringen te beschrijven, zijn we ook meer te weten gekomen over de gevallen waarin coaching *niet* werkt. De gevallen waarin coaching niet werkt worden vaak overschaduwed door de vele schijnbaar succesvolle coachingstrajecten en

door de, over het geheel genomen, bemoedigende uitkomsten ten aanzien van de effectiviteit van coaching. Een aantal deelnemers aan ons onderzoek rapporteerden een negatieve coachingervaring, al dan niet in verband met spannende momenten (vier negatieve ervaringen in de beschrijvingen van spannende momenten, en twee uitdrukkelijk negatieve ervaringen onder de 'geen'-reacties).

Wij vinden het niet zo verrassend dat coaches en cliënten van coaching verschillende antwoorden gaven op één en dezelfde vraag naar een 'spannend moment' bij coaching. Immers, de coach en degene die wordt gecoacht vullen elkaar aan, net zoals een 'passagier' en een 'koets' elkaar aanvullen (de etymologie van het woord 'koets' is precies dezelfde als van 'coach': zij voeren beide terug op de Hongaarse plaatsnaam Kocs; De Haan en Burger, 2005). De executive coach en de cliënt van coaching vervullen ieder een geheel eigen rol bij coaching. De cliënt concentreert zich op zichzelf en zijn/haar problemen of vragen, de coach op de hulp die hij/zij kan bieden ten aanzien van die problemen en vragen.

Er is meer onderzoek nodig naar coaching, zowel onder coaches als cliënten, waarbij het mooi zou zijn als we cliënten en hun coaches in één gezamenlijk paradigma konden verenigen. We bevinden ons nog in een pril stadium, maar voor coaches kunnen we uit ons onderzoek al wel enkele voorlopige conclusies trekken ten aanzien van de spannende momenten van cliënten van coaching.

- Spannende momenten, doorbraken of openbaringen zijn wellicht niet zo relevant of belangrijk voor cliënten. Soms is het al voldoende dat er een gevoel van ondersteuning en reflectie ontstaat.
- Door spannende momenten vinden cliënten, of dat hopen ze, een nieuw besef of inzicht, zoals een nieuwe kijk op de problemen waar ze mee worstelen, of een nieuwe kijk op zichzelf en anderen (zie tabel 1).
- Coaching leidt tot zowel geleidelijke als transformerende verandering, voortgedreven door voortschrijdend persoonlijk besef en inzicht. Wellicht schuilt er meer waarheid dan we soms denken in de notie dat cliënten 'advies en oplossingen op prijs stellen, mits zij maar het gevoel hebben dat ze die ook kunnen afwijzen', zoals Llewelyn (1988) het formuleerde.
- De cliënten in dit onderzoek brengen hun positieve uitkomsten veelal in verband met een groter inzicht en besef. Dit is niet bepaald een triviale conclusie, want veel benaderingen bij executive coaching zijn gericht op andere uitkomsten (zoals problemen oplossen, versterking van bestaande oplossingen, helende hulp of actieve steun). De op inzicht gerichte (analytische) aanpak van coaching (zie De Haan en Burger, 2005; of Brunning, 2006), lijkt de voorkeur te hebben van deze cliënten van coaching. Echter, gelet op het brede scala van ervaringen van cliënten (tabel 1) is het van belang het concept 'inzicht' breed genoeg te definiëren en om daar ook nieuwe feiten, nieuwe instrumenten, nieuwe strategieën, beslissingen en het doorgronden van anderen toe te kunnen rekenen, alsmede inzicht in jezelf, je eigen motivatie, defensies en verborgen vooronderstellingen die doorgaans worden geassocieerd met op inzicht gericht werk.

Onze belangrijkste aanbeveling is echter om meer onderzoek te doen en meer beschrijvingen van spannende momenten van cliënten van coaching te verza-

melen. Aan de hand daarvan dienen we onder meer de volgende vragen te beantwoorden.

- 1 Zijn de geringe respons en het hoge aandeel 'geen'-antwoorden louter bijkomstigheden van dit onderzoek, of gaat het hierbij om een wezenlijk verschijnsel dat nader onderzoek verdient? Enerzijds is het grote aandeel 'geen'-antwoorden wellicht het gevolg van het feit dat deelnemers via direct-mail zijn benaderd (per e-mail) en niet echt betrokken waren bij het onderzoeksprogramma, en dat ze geen enkele relatie met de onderzoekers hadden. Anderzijds is een mogelijke verklaring voor het grote aandeel 'geen'-antwoorden wellicht dat coaching voor cliënten iets veel geleidelijkers is - er zijn geen momenten die er voor hen uit springen - dan voor coaches. Ook uit psychotherapeutisch onderzoek is gebleken dat cliënten de relatie als vlakker en stabielere ervaren dan hun therapeuten (Martin, Garske en Davis, 2000).
- 2 Kijken cliënten en coaches wezenlijk anders naar het coachinggesprek? Dit eerste onderzoek lijkt aan te geven van wel. We beseffen echter dat de voor dit onderzoek gehanteerde gegevensbestanden (De Haan, 2006a, 2006b; De Haan c.s., 2009; en dit artikel) verkregen zijn van verschillende doelgroepen, onder verschillende omstandigheden, en op verschillende manieren. Nodig is een onderzoek als dat van Llewelyn (1988) waarbij de perspectieven van cliënt en coach worden onderzocht op basis van hetzelfde coachinggesprek.
- 3 Waarom verwijzen cliënten als alles goed verloopt zo weinig naar de persoon van de coach en naar de relatie, terwijl uit ander onderzoek (samengevat in Wampold, 2001) blijkt dat deze 'gemeenschappelijke factoren' juist zeer relevant zijn voor effectiviteit?

Wij zijn na het onderhavig onderzoek in 2008 een nieuw onderzoeksprogramma begonnen om de beschrijvingen van spannende momenten door coach respectievelijk cliënt direct met elkaar te vergelijken - we hopen daarover binnen een jaar in dit handboek te berichten (De Haan c.s., 2009).

6 Tot slot

Het lijkt erop dat de cliënten van coaching in dit onderzoek de vraag naar spannende momenten minder vanzelfsprekend vinden dan hun coaches; en dat zij, als ze niettemin spannende momenten rapporteren, vooral verwijzen naar een nieuw besef, een nieuwe realisatie of nieuw inzicht. Voor klanten van coaching gebeurt er pas echt iets als ze ergens anders naar kijken, als ze op een nieuwe manier over iets gaan nadenken, of als ze een ongeanticipeerde beslissing kunnen nemen. Net zoals voor de Griekse wijsgeer Archimedes geldt voor deze leidinggevendenden het motto 'eureka': 'ik heb het gevonden', uitgesproken wanneer zij in het warme bad van hun coachinggesprekken nieuwe inzichten, antwoorden en oplossingen scheppen voor oude vragen.

Literatuur

- Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review, May-June 1991, 99-109.
- Aristotle (4th century BC). *Physics Book III*. In: *The complete works of Aristotle - the revised Oxford translation* (Ed.: J. Barnes). Princeton University Press, Princeton (NJ), 1984.

- Bloch, S., J. Reibstein, E. Crouch, P. Holroyd & J. Themen (1979). A method for the study of therapeutic factors in group psychotherapy. *British Journal of Psychiatry*, 134, pp. 257-263.
- Brunning, H. (2006). *Executive Coaching: Systems-Psychodynamic Perspective*. London: Karnac.
- Carlberg, G. (1997). Laughter opens the door: Turning points in child psychotherapy. *Journal of child psychotherapy*, 23, pp. 331-349.
- Clutterbuck, D. (1985). *Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation*. London: CIPD.
- Cohen J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement* 70, pp. 213-220.
- Corbin, J. & A.J. Strauss (1990). Grounded theory research: procedures, canons and evaluative criteria. *Zeitschrift für Soziologie* 19, pp. 418-427.
- Denzin, N.K., 1989. *Interpretive Interactionism*. Newbury Park: Sage.
- Dollard, J. & F. Auld (1959). *Scoring human motives: a manual*. New Haven: Yale University Press.
- Downey, M. (1999). *Effective coaching*. New York: Thomson Texere.
- Elliott, R. (1985). Helpful and nonhelpful events in brief counseling interviews: An empirical taxonomy. *Journal of Counselling Psychology* 32, pp. 307-322.
- Elliott, R., E. James, C. Reimschuessel, D. Cisko & N. Sack (1985). Significant events and the analysis of immediate impacts in psychotherapy. *Psychotherapy* 22, pp. 620-630.
- Feldman, D.C. & Lankau, M.J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management* 31, pp. 829-848.
- Fleiss, J.L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin* 76.5, pp. 378-382.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self identity: self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity.
- Haan, E. de (2007). *Relationele coaching*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de (2006a). 'Ik twijfel dus ik coach.' Spannende momenten uit de coachingpraktijk. In: P.W.J. Schramade (red.): *Handboek Effectief Opleiden* (40, pp. 151-168). Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie b.v.
- Haan, E. de (2006b). 'Ik worstel en kom boven.' Spannende momenten van ervaren coaches. In: P.W.J. Schramade (red.): *Handboek Effectief Opleiden* (42, pp. 57-82). Den Haag, Elsevier Bedrijfsinformatie b.v.
- Haan, E. de, A. Day, E.V. Blass, C. Sills & C. Bertie (2009). Op zoek naar geruststelling. Hoe gaan ervaren coaches om met spannende momenten in hun praktijk? In: P.W.J. Schramade (red.): *Handboek Effectief Opleiden* (49, pp. 115-134). Amsterdam: Reed Business bv.
- Haan, E. de & Y. Burger (2005). *Coachen met collega's - praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de, C. Bertie, A. Day & C. Sills (2009, submitted). *Critical moments of clients and coaches: a direct-comparison study*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research.
- Heron, J. (1975). *Helping the client*. London: Sage Publications.
- Humphrey, R. (1993). Life stories and social careers: Ageing and social life in an ex-mining town. *Sociology* 27, pp. 166-178.
- Jung, C.G. (1921). *Psychologische Typen*. Olten: Walter-Verlag AG.

- Kampa-Kokesch, S. & M.Z. Anderson (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 53, pp. 205-228.
- Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning - experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Lakoff, G. (1993). *The Contemporary Theory of Metaphor*. In A. Ortony (Ed.), *Metaphor and Thought* 2nd Edition. Cambridge: Cambridge University Press.
- Landis, J.R. & G.G. Koch (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics* 33, pp. 159-174.
- Llewelyn, S. (1988). Psychological therapy as viewed by clients and therapists. *British Journal of Clinical Psychology* 27, pp. 223-237.
- Llewelyn, S.P., R.K. Elliott, D.A. Shapiro, G.E. Hardy & J.A. Firth-Cozens (1988). Client perceptions of significant events in prescriptive and exploratory periods of individual therapy. *British Journal of Clinical Psychology* 27, pp. 105-114.
- Mahrer, A.R. & W.P. Nadler (1986). Good moments in psychotherapy: A preliminary review, a list, and some promising research avenues. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 54, pp. 10-15.
- Mandelbaum, D.G. (1973). The study of life history: Gandhi. *Current Anthropology* 14, pp. 177-193.
- Martin, D.J., J.P. Garske & M.K. Davis (2000). Relation of the therapeutic alliance with outcome and other variables: a meta-analytic review. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 68, pp. 438-450.
- Rice, L.N. & L.S. Greenberg (Eds.) (1984). *Patterns of change: Intensive analysis of psychotherapeutic process*. New York: Guilford.
- Sieler A. (2003). *Coaching to the human soul: Ontological coaching and deep change*. Australia: Newfield.
- Smith, J.A. (2003). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. London: Sage.
- Spinelli, E. (2008). Coaching and therapy: similarities and divergencies. *International Coaching Psychology Review* 3.3, pp. 241-249.
- Stern, D.N. (2004). *The present moment in psychotherapy and everyday life*. New York: Norton.
- Stober, D.R. & A.M. Grant (Eds. 2006). *Evidence based coaching handbook*. Hoboken (NJ): Wiley.
- Thomson, R., R. Bell, J. Holland, S. Henderson, S. McGrellis & S. Sharpe (2002). Critical moments: Choice, chance and opportunity in young peoples narratives of transition to adulthood. *Sociology* 36, pp. 335-354.
- Waldman, D.A. (2003). *Does Working with an Executive Coach Enhance the Value of Multisource Performance Feedback?* *Academy of Management Executive* 17.3, pp. 146-148.
- Wampold, B.E. (2001). *The great psychotherapy debate: models, methods and findings*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- Weiss, I., J. Rabinowitz & S. Spiro, S. (1996). Agreement between therapists and clients in evaluating therapy and its outcomes: literature review. *Administration and Policy in Mental Health* 23.6, pp. 493-511.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance - GROWing people, performance and purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Yalom, I.D. (1970). *The theory and practice of group psychotherapy*. New York: Basic Books.