



Erik de Haan

Voorlopige bevindingen uit groot onderzoek naar uitkomsten van coaching

'Klik' bepaalt effectiviteit coaching

Erik de Haan

In dit artikel doet Erik de Haan verslag van het grootste kwantitatieve onderzoek dat tot nu toe is uitgevoerd naar de uitkomsten van coaching. De auteur is ervan overtuigd dat met dit onderzoek een belangrijke stap wordt gezet in het onderzoek naar coaching en dat het iedere coach kan helpen om effectievere coachingsgesprekken te voeren, iets waar zowel de cliënt als de coach zijn/haar voordeel mee zal doen.

Motief voor het onderzoek

Ondanks een grote belangstelling voor de effectiviteit of uitkomsten van het werk van de coach zijn er maar weinig serieuze pogingen ondernomen om de opbrengst van het werk van de coach op een betrouwbare en valide wijze te verkennen. Daardoor blijft onze kennis over de uitkomsten van coaching beperkt, en eerder gebaseerd op veronderstellingen dan hard wetenschappelijk bewijs.

Op grond van het weinige dat wij weten verwachten wij dat executive coaching min of meer dezelfde resultaten oplevert als psychotherapie, al zijn de effecten niet zo sterk als bij psychotherapie (De Haan & Duckworth, 2013). Ook verwachten we op basis van eerder onderzoek dat dezelfde factoren die een bijdrage leveren aan de effecten van psychotherapie, zoals de kwaliteit van de coachingsrelatie, positieve verwachtingen en de persoonlijkheid van de therapeut en de patiënt, eveneens bijdragen aan de uitkomsten van coaching.

Er wordt sinds enige tijd meer onderzoek gedaan naar de uitkomsten van coaching. Die studies geven echter niet noodzakelijkerwijs een samenhangende of betrouwbare boodschap af over de effectiviteit van coachingsgesprekken. In studies gebaseerd op empirisch veldonderzoek zonder een controlegroep zijn zeer sterke effecten geconstateerd op grond van de rapportages van de cliënten zelf (McGovern et al., 2001; Levenson, 2009), en minder sterke maar nog altijd substantiële effecten wanneer objectieve maatstaven werden gehanteerd (Bowles et al., 2007; Perkins, 2009). Studies met zowel een controlegroep als objectieve maatstaven (Smither et al., 2003; Evers et al., 2006) gaven echter kleine effecten te zien.

Het lijkt er dus op, dat wanneer de cliënt de enige bron voor gegevens is, de uitkomsten doorgaans uiterst positief zijn; worden de uitkomsten gecorrigeerd voor de verwachte vooringenomenheid van deze bron, dan is het effect veel kleiner, maar wel nog positief.

Er wordt ook meer onderzoek gedaan naar verschillende eigenschappen van coach, cliënt of setting die een positieve invloed kunnen hebben op de uitkomsten van coaching (De Haan & Duckworth, 2013). Door de beperkingen en diversiteit van ontwerp en aanpak in de verschillende onderzoekprogramma's heerst er echter onzekerheid over de factoren die van invloed zijn op de uitkomsten van executive coaching.

Onderzoeksdoel

In dit onderzoek verkennen wij het belang en het relatieve effect van potentieel invloedrijke factoren die bij alle vormen van coaching voorkomen. We doen dit vanuit het perspectief van alle belanghebbenden bij het coachingstraject: de coach, de cliënt en de sponsor van het coachingstraject in de organisatie van de cliënt. Een dergelijke opzet kan het onderzoek naar de uitkomsten van coaching naar een nieuw plan tillen en de effectiviteit van coachingsrelaties helpen verbeteren.

Wij hebben de afgelopen anderhalf jaar door middel van een open sourcebenadering internationaal contact gezocht met executive coaches, cliënten en sponsors. Hierdoor konden wij metingen vanuit drie perspectieven

verzamelen uit lopende coachingsopdrachten en zijn wij geslaagd in onze opzet om de grootste steekproef voor coachingsrelaties uit de coachingsliteratuur samen te stellen.

De voorlopige bevindingen die in dit artikel worden gerapporteerd zijn gebaseerd op ongeveer drie kwart van de uiteindelijke steekproef en weerspiegelen betrouwbare gegevens voor ruim 1.100 coaches, 1.800 cliënten en 82 sponsors uit de organisaties van de cliënten (lijnmanagers of directeuren) uit 35 landen. Deze deelaantallen zijn al aanzienlijk groter dan de grootste steekproef die we hebben gevonden in de literatuur, te weten bij Smither et al., 2003.

Onderzoeksmethode

De keuze om alle belanghebbenden bij het coachingstraject in het onderzoek te betrekken, maakt de onderhavige studie volgens ons uniek. Deze aanpak heeft ons in staat gesteld om vanuit drie verschillende invalshoeken nieuwe inzichten te verkrijgen in coachingsrelaties. In de vragenlijsten die via internet zijn voorgelegd aan coaches, cliënten en sponsors hebben we de effectiviteit van coaching gemeten als onze belangrijkste uitkomstvariabele. Ook hebben we aan de hand van drie criteria (overeenstemming over taken, overeenstemming over doelen, en sterkte van de band) gemeten hoe sterk de coachingsrelatie was. Daarnaast hebben de door respondenten zelf aangegeven mate van zelfeffectiviteit en hun persoonlijkheidskenmerken (aan de hand van MBTI) gemeten.

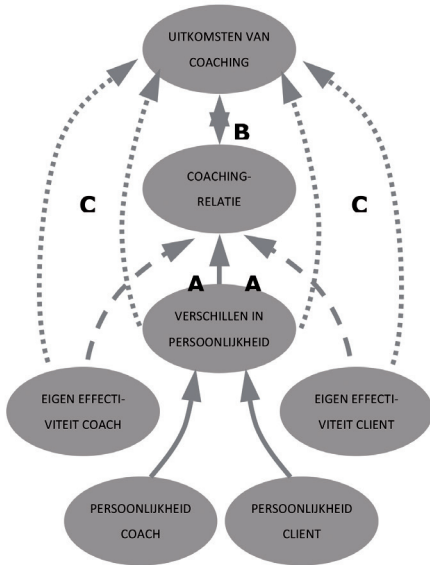
Hypothesen

Figuur 1 toont de relaties tussen de gemeten variabelen. We hebben voor het onderzoek drie centrale hypothesen geformuleerd over de uitkomsten van coaching:

1. de sterkte van de coachingsrelatie zoals gerapporteerd door zowel de coach als de cliënt heeft een sterke voorspellende waarde voor de uitkomst van coaching;
2. de door de cliënt en coach gerapporteerde zelfeffectiviteit heeft voorspellende waarde voor de uitkomst van coaching;
3. de persoonlijkheid van de cliënt en de coach en hun onderlinge verschillen in persoonlijkheid heb-

ben voorspellende waarde voor de uitkomsten van coaching.

coachingsrelatie sterker correleren met de uitkomsten van coaching dan de dimensie band.



Figuur 1.

Onderzoeksbevindingen

Zoals verwacht werden er uitsluitend positieve verbanden gemeten tussen de belangrijkste variabelen. Er werd een positief verband geconstateerd tussen de perceptie van coach, cliënt en sponsor over de uitkomsten van coaching voor de cliënt (bandbreedte voor Pearson's r van $.20$ -. $.33^{**}$). Dit suggereert dat de belanghebbenden (stakeholders) bij het coachingstraject over het geheel genomen dezelfde kijk hebben op de effectiviteit van de coachingscontracten. Wij beschouwen dit als een positief en uniek resultaat.

De duidelijkste boodschap uit het onderhavige onderzoek is dat de coachingsrelatie het sterkst samenhangt met de uitkomsten van coaching. Ook hebben we gekeken naar de overeenstemming over taken, overeenstemming over doelen en de sterkte van de band in de relatie om te bepalen welke factor de coachingsrelatie het sterkst beïnvloedde.

Er is voor alle combinaties een vergelijkbaar patroon geconstateerd (bandbreedte van $.20^{**}$ -. $.60^{**}$ voor Pearson's r). We constateren wel dat de dimensies taak en doel van de

We constateren ook, dat de zelfeffectiviteit van de cliënt direct verband houdt met de coachingsrelatie en -uitkomsten volgens de scores van zowel de cliënt als de coach. Omgekeerd blijkt de zelfeffectiviteit van de coach wél verband te houden met de coachingsrelatie en -uitkomsten volgens de scores van de coach, maar niet met die van de cliënt.

Overeenkomsten of verschillen in persoonlijkheid blijken enige invloed te hebben op de uitkomsten van coaching en de coachingsrelatie. De resultaten geven aan, dat het voor de uitkomsten van coaching effectiever kan zijn om verschillend tegen dingen aan te kijken (in termen van Myers-Briggs sensing versus intuïtie), terwijl de kwaliteit van de coachingsrelatie eerder is gediend met een overeenstemmende voorkeur voor perceptie.

We hebben ten aanzien van factoren als het geslacht van de cliënt en de coach, het soort coach, (executive coach, counselor, life coach of supervisor) en de duur van de coachingsrelatie enkele interessante verbanden geconstateerd, maar het is nog te vroeg om daarvan verslag te doen.

Discussie

Wat leren we hier nu van? De belangrijkste voorspeller van de effectiviteit van de coachingsrelatie is de inschatting van de sterkte van de relatie door de cliënt. Bovendien is ook de inschatting die de coach maakt van de sterkte van de relatie een goede voorspeller van de uitkomst van coaching.

Kortom: het loont om in coaching de relatie zo sterk te maken als we maar kunnen. Dit doen we door elkaar goed te begrijpen, door overeenstemming te bereiken over de manier van werken en over de doelstellingen van de samenwerking, en door de chemie, de 'klik' of de band tussen coach en cliënt zo sterk mogelijk te maken.

Een andere opbrengst van dit onderzoek is dat de mate waarin de cliënt zichzelf kan motiveren (de zelfeffectiviteit oftewel *ego strength* oftewel het zelfvertrouwen van de cliënt) eveneens een voorspeller is van de uitkomst van coaching.

Daarentegen zijn de factoren die voortkomen uit de persoonlijkheidsstructuur van de cliënt of de coach (op basis van de MBTI-classificatie) veel zwakker en lijkt matching op basis van persoonlijkheidsvoorkeuren geen duidelijke verbetering te brengen in de effectiviteit van coaching.

Wordt vervolgd

Gedurende de komende maanden zullen we zowel de gedane analyses toetsen als verdere analyses uitvoeren onder gebruikmaking van het totale gegevensbestand. De bevindingen daarvan zullen we eind 2013 internationaal delen in een door vakgenoten beoordeeld artikel. ■

Erik de Haan is directeur van Ashridge's Centre for Coaching en programmaleider van de Ashridge Masters in Executive Coaching (AMEC), supervisor en accreditor van coaches. Hij is eveneens Hoogleraar in Organisatieontwikkeling en Executive Coaching aan de Vrije Universiteit, Amsterdam.

Literatuur

- Anderson, S.L. & Betz, N.E. (2001). Sources of social self-efficacy expectations: their measurement and relation to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 98-117.
- Bowles, S.V., Cunningham, C.J.L., De La Rosa, G.M., & Picano, J.J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in. *Leadership and Organization Development Journal* 28.5, 388-408.
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review* 40.1, 24-44.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D. & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: the predictive value of common factors such as relationship, personality match and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 65.1, 40-57.
- De Haan, E. & Duckworth, A. (2013). Signaling a new trend in coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8.1, 6-20. Zie ook de herziene vijfde editie van Coachen met collega's (De Haan & Burger; Van Gorcum, 2013) waarin het kwantitatieve onderzoek naar coaching van de laatste twintig jaar ook wordt samengevat, in hoofdstuk 11.
- Evers, W.J.G., Brouwers, A. & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 58, 174-182.
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 61, 103-121.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioural change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review* 6, 1-9.
- Perkins, R.D. (2009). How executive coaching can change leader behaviour and improve meeting effectiveness: an exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 61.4, 298-318.
- Scoular, A. & Linley, P.A. (2006). Coaching, goal-setting and personality type: What matters? *The Coaching Psychologist* 2, 9-11.
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y, Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology* 56, 23-44.