

# *Klik blijkt belang- rijkste voorspeller*

## EERSTE BEVINDINGEN VAN GROOT ONDERZOEK NAAR DE OPBRENGSTEN VAN COACHING

Erik **DE HAAN** en Yvonne **BURGER**

**INLEIDING** Coaches proberen al lang om hun coachinggesprekken te verbeteren. Ook zetten zij vaak vraagtekens bij de effectiviteit van hun werk en vragen zich af in hoeverre zij erin slagen cliënten te helpen hun doelen te bereiken. Ondanks deze belangstelling voor de effectiviteit of opbrengsten van het werk van de coach, zijn er maar weinig serieuze pogingen ondernomen om de effecten van het werk van de coach op een betrouwbare en valide wijze te verkennen. Volgens onze inschatting zijn er in de literatuur over coaching nog geen twintig degelijke, kwantitatieve onderzoeken te vinden naar de opbrengsten van coaching. Geen enkele voldoet bovendien aan de norm van willekeurig verdeelde, dubbelblinde, placebo-gecontroleerde proeven, zoals bij de geneeskunde of psychotherapie. Dat komt

vooral door de hoge kosten in combinatie met de formele eisen waaraan moet worden voldaan bij een dergelijk rigoureuus onderzoek naar opbrengsten. Coaches vormen een betrekkelijk kleine en tamelijk versplinterde beroepsgroep. Ook geven veel coaches - begrijpelijk - prioriteit aan de verplichtingen van hun eigen praktijk en ontbreekt het hen aan de benodigde tijd of onderzoeksomgeving voor het doen van objectief onderzoek.

---

*Prof. dr. E. de Haan* is hoogleraar organisatie-ontwikkeling en coaching bij de Vrije Universiteit te Amsterdam en directeur van het Centre for Coaching te Ashridge. E-mail: erik.dehaan@ashridge.org.uk.  
*Prof. dr. Y. Burger* is deeltijdhoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap en programmaleider van de postgraduate opleiding executive coaching bij de Vrije Universiteit te Amsterdam. Zij is tevens executive coach en organisatieadviseur, en geassocieerd partner van Twynstra Gudde.

Dientengevolge blijft onze kennis omtrent de opbrengsten van coaching in het algemeen beperkt, en eerder gebaseerd op veronderstellingen en praktijkervaringen, dan op gefundeerd wetenschappelijk bewijs. Op grond van het weinige dat wij weten (voor een recent overzicht van de literatuur over de opbrengsten van coaching zie De Haan & Duckworth, 2013) verwachten wij dat coaching min of meer dezelfde resultaten te zien zal geven, als de zeer betrouwbare resultaten van het onderzoek naar de opbrengsten van psychotherapie. Zoals het genoemde artikel laat zien, is in coaching een bepaalde mate van effectiviteit inmiddels wel objectief vastgesteld, al zijn de effecten niet zo sterk als in de psychotherapie. Ook verwachten we, op basis van eerder onderzoek, dat dezelfde factoren waarvan is aangetoond dat ze een bijdrage leveren aan de effecten van psychotherapie (zoals de kwaliteit van de coachingrelatie, positieve verwachtingen en de persoonlijkheid van therapeut en patiënt) ook bijdragen aan de opbrengsten van coaching.

Er wordt steeds meer onderzoek gedaan naar de opbrengsten van coaching, zoals blijkt uit onderzoeksresultaten gepubliceerd in de jaren voorafgaand aan dit grote onderzoeksprogramma. Die studies geven echter niet noodzakelijkerwijs een samenhangende of betrouwbare boodschap af over de effectiviteit van coachinggesprekken. In studies gebaseerd op empirisch veldonderzoek zonder een controlegroep, zijn bijvoorbeeld zeer sterke effecten geconstateerd op grond van de rapportages van de cliënten zelf (McGovern e.a., 2001; Levenson, 2009), en minder sterke maar nog altijd substantiële effecten wanneer objectieve maatstaven werden

gehanteerd (Bowles e.a., 2007; Perkins, 2009). Studies met zowel een controlegroep als objectieve maatstaven (Smither e.a., 2003; Evers e.a., 2006) gaven echter kleine effecten te zien. Met andere woorden, het lijkt erop, dat wanneer de cliënt de enige bron voor gegevens is, de opbrengsten doorgaans uiterst positief zijn. Worden de opbrengsten gecorrigeerd voor de verwachte vooringenomenheid van deze bron, dan is het geconstateerde effect veel kleiner, zij het nog steeds positief.

Er wordt ook meer onderzoek gedaan naar verschillende eigenschappen van coach, cliënt of setting die een positieve invloed kunnen hebben op de opbrengsten van coaching. Dit zijn bijvoorbeeld eigenschappen van de coach respectievelijk de cliënt, zoals persoonlijke kenmerken (o.a. warmte, status en gezondheid), de motivatie van de cliënt en hoe de cliënt de coachingrelatie ervaart (De Haan & Duckworth, 2013). Door de beperkingen en de diversiteit van ontwerp en aanpak in de verschillende onderzoeksprogramma's heerst er nog steeds onzekerheid omtrent de factoren die van invloed zijn op de opbrengsten van coaching.

**ONDERZOEKSDOEL** In dit onderzoek verkennen wij het belang en het relatieve effect van potentieel invloedrijke factoren (ofwel actieve ingrediënten) die bij alle vormen van coaching voorkomen. We doen dit vanuit het perspectief van alle belanghebbenden bij het coachingtraject: de coach, de cliënt (coachee) en de sponsor van het coachingtraject in de organisatie van de cliënt. Een dergelijke opzet geeft meer informatie over hoe opbrengsten van coaching ingeschat worden en geeft gesprekspartners wellicht gelegenheid de

effectiviteit van coaching te vergroten. Wij hebben tussen november 2011 en april 2013 door middel van een 'open source'-benadering internationaal contact gezocht met coaches, cliënten en sponsors, ervan uitgaand dat het beste inzicht in effectieve coaching te verkrijgen is via het onderzoeken van coaching in de praktijk (en niet in artificiële situaties) en door het bevragen van daadwerkelijk betrokkenen. Ervaren coaches met belangstelling voor dergelijk onderzoek hebben wij uitgenodigd om gezamenlijk een groot bestand aan gegevens te vergaren. Door deze internationale samenwerking konden wij duizenden metingen vanuit drie perspectieven verzamelen uit lopende coachingopdrachten en zijn wij geslaagd in onze opzet de grootste steekproef voor coachingrelaties uit de coachingliteratuur samen te stellen.

### *Steekproef*

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 coachees 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 (Smither e.a., 2003). Wij hopen de resultaten, op basis van het definitieve gegevensbestand, tegen het einde van 2013 te kunnen delen in de vorm van een internationale wetenschappelijke publicatie, in samenwerking met de vele coaches die meewerkten aan dit onderzoek. In dit artikel geven we slechts een voorproefje van bevindingen die volgens ons nieuw en belangrijk zijn.

**METHODE** Met dit onderzoek wordt voortgebouwd op eerdere studies (De Haan e.a., 2011, 2013). Alleen al de keuze om alle belanghebbenden bij het coachingstraject (coach, cliënt en sponsor) in het onderzoek te betrekken, maakt de onderhavige studie volgens ons nieuw en uniek. Deze aanpak maakte het mogelijk vanuit drie verschillende invalshoeken nieuwe inzichten te verkrijgen in coachingrelaties. In de vragenlijsten die via internet zijn voorgelegd aan coaches, cliënten en sponsors hebben we de effectiviteit van coaching gemeten als onze belangrijkste opbrengstvariabele.

We hebben de effecten of opbrengsten van coaching gemeten op drie verschillende dimensies en een 'totale opbrengst'-dimensie, die gescoord werden door alle drie de belanghebbende partijen in de coachingrelatie. Deze dimensies van opbrengsten zijn:

- het scheppen van reflectieve ruimte;
- het ontwikkelen van nieuwe inzichten;
- het ondernemen van nieuwe acties of gedrag.

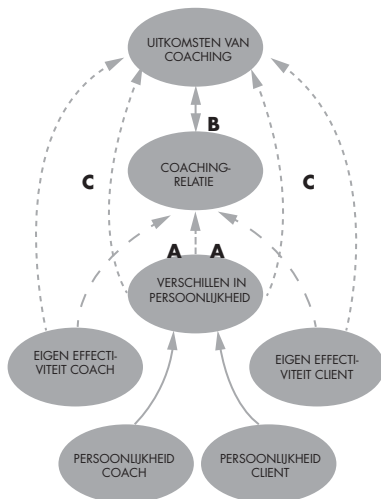
De scores op de drie subdimensies bleken onderling sterk te correleren, evenals met de totale opbrengst. Daarom voegden we deze vier dimensies samen als de coachingopbrengstvariabele ( $\alpha > 0,8$ ). We hebben ook opgemeten of de drie partijen objectieve veranderingen (zoals in baan, rol, salaris of levensomstandigheden) signaleren als gevolg van de coaching. Tevens hebben we, aan de hand van drie criteria (overeenstemming over taken, overeenstemming over doelen en sterkte van de band), gemeten hoe sterk de coachingrelatie was en hebben we de door respondenten zelf aangegeven mate van zelfeffect-

tiviteit en hun persoonlijkheidskenmerken (aan de hand van MBTI) vastgesteld.

**Hypothesen**

Figuur 1 toont de relaties tussen de gemeten variabelen. Voor het onderzoek formuleerden we drie centrale hypothesen over de opbrengsten van coaching:

- de sterkte van de coachingrelatie (zoals gerapporteerd door coach en cliënt) heeft een sterke voorspellende waarde voor de opbrengst van coaching;
- de door cliënt en coach gerapporteerde zelfeffectiviteit heeft voorspellende waarde voor de opbrengst van coaching;
- de persoonlijkheid van cliënt en coach en hun onderlinge verschillen hebben voorspellende waarde voor de opbrengsten van coaching.



**Figuur 1** Relaties tussen de gemeten variabelen.

**RESULTATEN** Zoals verwacht, werden er uitsluitend positieve verbanden gemeten tus-

sen de belangrijkste variabelen. Er werd een positief verband geconstateerd tussen de perceptie bij respectievelijk coach, cliënt en sponsor omtrent de opbrengsten van coaching voor de cliënt (bandbreedte 0,20-0,33 voor Pearsons *r*).<sup>1</sup> Dit suggereert dat de belanghebbenden bij het coachingstraject ofwel de stakeholders over het geheel genomen dezelfde kijk hebben op de effectiviteit van de coachingcontracten. Wij beschouwen dit als een positief en uniek resultaat.

**Coachingrelatie sterkste voorspeller**

De duidelijkste boodschap uit het onderhavige onderzoek is dat de coachingrelatie het sterkst samenhangt met de opbrengsten van coaching. We hebben deze relatie op drie manieren gemeten: voor de scores van coaches respectievelijk cliënten afzonderlijk, en vervolgens voor de wederzijdse invloed van de gegevens ontleend aan coaches en de gegevens ontleend aan cliënten. Ook keken we naar de aspecten overeenstemming over taken, overeenstemming over doelen en sterkte van de band in de relatie, om te bepalen welke beïnvloedende factor het sterkst was - dus de sterkste actieve ingrediënt - in de coachingrelatie. Er is voor alle combinaties een vergelijkbaar patroon geconstateerd (bandbreedte 0,20-0,60 voor Pearsons *r*). We constateren wel dat de dimensies taak en doel van de coachingrelatie sterker correleren met de opbrengsten van coaching dan de dimensie band. De dimensies van de relatie cliënt-coach zijn echter alle drie belangrijk.

**Zelfeffectiviteit**

We constateren tevens dat de zelfeffectiviteit van de cliënt direct verband houdt

<sup>1</sup> Significantie van *p* < 0,01, dus een kans van minder dan 1 op 100 op een onterecht positief resultaat.

# DE BELANGRIJKSTE VOORSPELLER VAN DE EFFECTIVITEIT VAN DE COACHINGRELATIE

met de coachingrelatie en coachingopbrengsten, volgens de scores van zowel cliënt als coach (Pearsons  $r$  bedraagt 0,26 met cliëntopbrengsten, 0,29 met cliëntinschatting van de relatie en 0,10 met de coachopbrengsten). Omgekeerd blijkt de zelfeffectiviteit van de coach wel verband te houden met de coachingrelatie en -opbrengsten volgens de scores van de coach, maar niet met die van de cliënt (Pearsons  $r = 15$  met coachinschatting van opbrengsten en  $r = 0,22$  met de coachinschatting van de relatie). Deze bevinding ondersteunt eerder onderzoek, waaruit bleek dat iemands zelfeffectiviteit direct van invloed is op de eigen persoonlijke en loopbaanontwikkeling (Anderson & Betz, 2001).

### **Persoonlijkheid**

Overeenkomsten of verschillen in persoonlijkheid blijken enige invloed te hebben op de opbrengsten van coaching en de coachingrelatie, maar veel minder dan soms gedacht. Persoonlijkheidsverschillen gemeten op de MBTI-dimensie Sensing-Intuïtie (S/N) correleren met betere opbrengsten van coaching. De combinatie N/S voor cliënt-coach is hierbij het meest effectief; de combinatie S/S het minst. Per-

soonlijkheidsovereenkomsten op de dimensie Judging-Perceiving (J/P) correleren daarentegen met de coachingrelatie; voor de doelaspecten van de coachingrelatie blijkt de combinatie P/P het meest relatieversterkend; de combinatie P/J (cliënt/coach) het minst. Deze resultaten ondersteunen voor een deel eerder onderzoek (Scoular & Linley, 2006). Ze geven aan dat het voor de opbrengsten 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 coachingrelatie eerder gediend is met een overeenstemmende voorkeur voor 'perceiving'.

### **Kanttekening**

Naast deze belangrijke bevindingen keken we ook naar enkele andere factoren die te maken kunnen hebben met de opbrengsten van coaching en met de coachingrelatie. Dit waren onder meer het geslacht van cliënt en coach, de soort coach (zoals executive coach, counselor, life coach of supervisor) en de duur van de coachingrelatie. Ten aanzien van deze factoren constateerden wij enkele interessante verbanden, maar het is nog te vroeg daarvan

## IS DE INSCHATTING VAN DE STERKTE VAN DE RELATIE DOOR DE CLIËNT

verslag te doen. Wij blijven liever aan de voorzichtige kant en willen ons er eerst van overtuigen dat de onderzoeksresultaten betrouwbaar zijn. We hebben ervaren dat in dit grote gegevensbestand gemakkelijk significante effecten kunnen ontstaan, dus willen we geen overhaaste conclusies trekken.

**DISCUSSIE** Wat kunnen coaches van deze resultaten leren? In de eerste plaats is het belangrijk dat zij vaker stilstaan bij de kwaliteit van hun coachrelaties of werkallianties. In hoeverre hebben ze overeenstemming met de cliënt over taken en doelen van die relatie en in welke mate kunnen ze de ‘klik’ of de band met de cliënt vergroten? Kunnen ze zo werken met de cliënt, dat de relatie alleen nog maar sterker wordt? Kunnen ze de ontwikkeling van de coachrelatie explicieter maken met de cliënt? Verder is het volgens ons van belang om zelfmotivatie niet te onderschatten.

Tijdens de dataverzameling spraken we met veel coaches die meededen aan het onderzoek, omdat degenen die meer dan tien lijsten hadden ingevuld ook een persoonlijk profiel ontvingen met de gemiddelde scores van hun cliënten in vergelij-

king met de gemiddelden in de volledige dataset. Een van deze (telefoon)gesprekken was opmerkelijk. De eerste auteur sprak met een coach die redelijk goede (iets lager dan gemiddelde) effectiviteitscores had, maar relatiescores boekte die ruim 30 procent onder het gemiddelde lagen. De scores van deze coach voor de sterkte van de band van de relatie lagen zelfs bijna 50 procent onder de gemiddelde score hiervoor van alle participerende cliënten. Na enig doorvragen bleek dat het hier een coach betrof die voornamelijk ‘remedial’ werk doet. Hij begeleidt senior managers die veelal een laatste kans krijgen hun baan te behouden door met deze coach in gesprek te gaan. Ook gezien de wijze van werken en de felle toon waarop feedback over het functioneren van deze cliënten werd gebracht, was het bijna verbazingwekkend dat de effectiviteitsscores van deze coach niettemin behoorlijk hoog waren. Ook dat kon deels worden verklaard vanuit het feit dat velen van de cliënten inderdaad hun baan wisten te behouden dankzij productief werk met deze coach.

Het telefoongesprek ging tevens in op de vraag of het mogelijk is cliënten die op een dergelijke manier in het nauw zitten, te

coachen met behoud of zelfs versterking van de relatie. Is het dus mogelijk dezelfde feedback op een zodanige manier te geven, dat de relatie versterkt wordt? Bijvoorbeeld doordat de coach warmte of empathie toont, of de cliënt ervan verzekert dat hij werkelijk aan zijn kant staat en hem alleen wil leren groeien, zelfs onder moeilijke omstandigheden.

Dit is precies wat dit onderzoek ons leert; overigens net als eerder onderzoek (De Haan & Duckworth, 2013). De belangrijkste voorspeller van de effectiviteit van de coachingrelatie - ook in objectieve zin - 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 opbrengst van coaching. Kortom: het loont om in coaching de relatie zo sterk mogelijk te maken, door elkaar goed te begrijpen, door overeenstemming te bereiken over de manier van werken en over de doelstellingen van de samenwerking en door de band tussen coach en cliënt (ofwel de chemie of klik) zo sterk mogelijk te maken.

Een andere opbrengst van dit onderzoek is dat de mate waarin de cliënt zichzelf kan motiveren - de zelfeffectiviteit of, met andere woorden, de egocracht of het zelfvertrouwen van de cliënt - eveneens een voorspeller is van de opbrengst van coaching. Daarentegen zijn de factoren die voortkomen uit de persoonlijkheidsstructuur van de cliënt of 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**

In dit artikel hebben wij verslag gedaan van onze eerste bevindingen en van wat we verder willen toetsen. Wij zijn enthousiast over onze bevindingen tot dusver en over de verdere mogelijkheden die dit onderzoek biedt. We wilden onze bevindingen zodra ze beschikbaar waren delen met de coaches die meewerkten aan het onderzoek. We doen dit uit erkentelijkheid voor hun belangrijke bijdrage (sommigen vulden zelfs meer dan vijftig vragenlijsten in), maar ook om hun de kans te geven hun voordeel te doen met de bevindingen in lopende coachinggesprekken. We gaan echter door met onze analyse, door zowel de gedane analyses te toetsen als verdere analyses uit te voeren, met gebruikmaking van het totale gegevensbestand. De bevindingen daarvan zullen we op korte termijn internationaal delen in een 'peer-reviewed' artikel. We hopen dat de hier besproken eerste bevindingen u enig inzicht bieden in uw coachinggesprekken, en dat zowel u als uw cliënten er baat bij zullen hebben.

*Wij dragen dit artikel op aan Francklin de Maat, deelnemer aan de postgraduate opleiding executive coaching. Hij droeg met twintig vragenlijsten bij aan het onderzoek en is begin dit jaar helaas overleden.*



## 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, 388-408.
- 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.
- Haan, E. de & Duckworth, A. (2013). Signaling a new trend in coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8, 6-20. (Zie ook hoofdstuk 11 van De Haan & Burger, *Coachen met collega's*, Van Gorcum, 2013.)
- Haan, E. de, Culpin, V. & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40, 24-44.
- Haan, E. de, 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, 40-57.
- 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. *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, 298-318.
- Scoular, A. & Linley, P.A. (2006). Coaching, goal-setting and personality type: What matters? *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.