

De werkzame elementen van coaching

Relatie coach-cliënt belangrijkste sleutel effectiviteit

Wij aarzelden geen moment toen we in 2011 werden gevraagd voor het team van een groot onderzoek naar de effectiviteit van coaching. We hebben vele cliënten uit ons netwerk bereid gevonden om aan het onderzoek mee te werken, omdat we graag een bijdrage leveren aan verder professionaliseren en uitdragen van het coachvak. Wat waren de uitkomsten van het onderzoek? En welke handvatten voor de beroepspraktijk van coaches, cliënten en hr-professionals vloeien eruit voort? Een beschouwing.

AUTEURS: MAARTJE VAN BOEKHOLT, JOLANDA VAN GORP & ERIK DE HAAN

In 2011 begonnen hoogleraren prof.dr Erik de Haan (VU) en prof.dr Yvonne Burger (Ashridge Business School) aan een grootscheeps onderzoek naar de effectiviteit van *executive coaching*. Doel van het onderzoek: het belang en het relatieve effect van potentieel invloedrijke factoren verkennen die bij alle vormen van coaching voorkomen, ongeacht aanpak, achtergrond coach en theoretische basis. Dit zijn de zogenaamde 'common factors', zoals de kwaliteit van de coachingsrelatie, verwachtingen en de persoonlijkheid van coach en cliënt.

De onderzoekers hebben alle belanghebbenden in het coachingstraject betrokken bij de verkenning: de coach, de cliënt en de sponsor (bijvoorbeeld de organisatie, leidinggevende of hr-afdeling van de cliënt). Niet eerder heeft een onderzoek naar de effecten van coaching zoveel deelnemers gehad.

Achtergrond en aanleiding voor het onderzoek

Op basis van eerdere literatuur stelde het onderzoeksteam vast dat (wetenschappelijk)

onderzoek naar coaching nog steeds in de kinderschoenen staat en dat de exacte ‘werkzame’ elementen van executive coaching nog aangetoond moeten worden. Dat kan het meest ideaal in een wetenschappelijk gecontroleerde studie met *random* toegewezen coaches en cliënten, waarin zowel gekeken wordt naar resultaten in het gedrag als op prestatie, die toe te schrijven zijn aan de coaching en dat is erg moeilijk. Wel wordt in verschillende studies gevonden dat coaching werkt en een positief effect heeft op het doel dat bereikt moet worden bereikt.

Voor deze studie ging de onderzoeksgroep onder leiding van De Haan en Burger er dan ook vanuit dat coaching werkt, om vanuit deze aanname te bepalen welke aspecten van de coaching nu juist de effectiviteit bepalen. Bij de keuze van elementen die van invloed kunnen zijn, heeft het onderzoeksteam gekozen voor de hierboven genoemde ‘common factors’.

De resultaten zeggen dan ook niets over óf coaching werkt, maar over de relatieve invloed van die elementen die altijd in een coachingssetting aanwezig zijn. Dat alle belanghebbenden in het coachingstraject (dus coach, cliënt én opdrachtgever) bij het onderzoek zijn betrokken, maakt deze studie uniek, evenals het grote aantal deelnemers en het internationale karakter.

Dankzij deze aanpak kunnen nieuwe inzichten worden verkregen in coachingsrelaties, vanuit verschillende invalshoeken. In de vragenlijsten die via internet zijn voorgelegd aan coaches, cliënten en sponsoren is de effectiviteit van coaching gemeten als de belangrijkste uitkomstvariabele. Ook heeft het onderzoeksteam aan de hand van drie criteria (overeenstemming over taken, overeenstemming over doelen, en sterkte van de band) gemeten hoe sterk de coachingsrelatie was. Daarnaast is de door respondenten zelf aangegeven

mate van zelfeffectiviteit en hun persoonlijkheidskenmerken aan de hand van de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) gemeten.

Aanpak

Gedurende anderhalf jaar hebben vele belanghebbenden online vragenlijsten ingevuld. Vooraf zijn twee hypothesen opgesteld.

1. De sterkte van de coachingsrelatie voorspelt de resultaten gemeten door de cliënt, door de coach en door de sponsor (gemeten door middel van overeenkomst op taken, doelen en sterkte van de band) in de zin van:
 - zelfeffectiviteit (het gevoel dat iemand daadwerkelijk zaken kan veranderen of bereiken) van de cliënt voorspelt de coachresultaten, zoals gescoord door de coach, de cliënt en de sponsor;
 - zelfeffectiviteit van de coach; dit voorspelt alleen het coachresultaat gescoord door de coaches zelf.
2. Persoonskenmerken van de coach en de cliënt aan de hand van de MBTI hebben geen effect op de resultaten van de coaching.

Resultaten

Op basis van dit onderzoek, waarbij 1895 coachingstrajecten uit 34 landen zijn vergeleken, kunnen we het volgende concluderen:

- De relatie tussen coach en cliënt is van invloed op het uiteindelijk ervaren resultaat (zowel het resultaat dat de cliënt ervaart als hoe de coach het resultaat beschrijft) en wel als volgt: hoe beter de coach en cliënt hun relatie ervaren, des te beter de resultaten van de coaching.
- Daarnaast is het gevoel dat de cliënt heeft, of hij daadwerkelijk zaken kan veranderen of bereiken (*zelfeffectiviteit/self-efficacy*), van invloed op de resultaten van de coaching. Hoe groter het gevoel van de cliënt dat hij, met hulp van de coach, in staat is tot effectief handelen en gedrag, hoe positiever de uitkomst van de coaching.

- Echter, het is niet zo dat er een specifieke match moet zijn op persoonlijkheidstype tussen coach en cliënt, bijvoorbeeld een gelijklopende MBTI-score.

Tot slot laten de resultaten zien dat de band tussen coach en cliënt ook van invloed is op het effect en het effect dat zelfeffectiviteit heeft op het uiteindelijke resultaat. Dus, hoe beter de relatie tussen coach en cliënt, des te minder groot het effect van zelfeffectiviteit op de resultaten. Dit laat zien dat *de relatie tussen coach en cliënt de belangrijkste sleutel is voor het bepalen van de effectiviteit van coaching.*

Aanbevelingen

Wat zegt dit nu over coaching en de keuzes die zowel coach als cliënt, maar zeker ook opdrachtgever (in de vorm van leidinggevende of hr-professional) en beroepsverenigingen kunnen maken?

Naar onze mening leiden de uitkomsten van deze studie tot de volgende aanbevelingen voor de beroepspraktijk.

Allereerst: neem de relatie tussen coach en cliënt zeer serieus. En laat daarbij de ervaring van de cliënt of medewerker het zwaarst wegen, want de beleving door de cliënt van de relatie lijkt de grootste invloed op het resultaat te hebben. Voor hr-professionals, maar ook potentiële coaches is het op basis van de resultaten aan te bevelen altijd eerst een intake- en kennis-makingsgesprek te plannen op basis waarvan de coach, maar zeker ook de cliënt bepaalt of hij zich prettig voelt bij de coaching en hij het gevoel heeft dat er een goede band is of kan groeien.

Het werken met meerdere coaches binnen de hr-praktijk kan daarom effectief zijn, om aldus de medewerker de ruimte te geven met die coach in zee te gaan bij wie hij zich het beste voelt.

Zoals gezegd blijkt daarnaast zelfeffectiviteit van de cliënt van invloed te zijn op het uiteindelijke resultaat. Voor de organisatie of specifiek de hr-afdeling kan het belangrijk zijn om te schatten in welke mate de medewerker over een gezonde dosis vertrouwen beschikt, zodanig dat hij daadwerkelijk, met behulp van een coach, kan veranderen in de gewenste richting. Is dit niet het geval of rijzen hierover twijfels, dan is het wellicht het overwegen waard om niet per definitie coaching als ontwikkelingsinstrument of leiderschapsinterventie in te zetten, maar andere vormen van begeleiding, zoals training of een opleiding.

Voor de beroepsverenigingen, die de afgelopen jaren steeds striktere accreditatie-eisen zijn gaan stellen, is het advies om de balans tussen objectieve maatstaven, zoals opleidingen, aantal uren interventie/supervisie, aantal

uren werkzaam en de daarmee behaalde PE-punten (permanente-educatiepunten), in balans te brengen met meer subjectieve maatstaven

Laat de ervaring van de cliënt of medewerker het zwaarst wegen

als klanttevredenheid, de sterkte van de opgebouwde relatie en daarmee de klik. Het behalen van de accreditatie-eisen moet geen doel op zich zijn, meer een middel om coaching als een vak te profileren.

Ook voor coaches kan het de moeite waard zijn om bijvoorbeeld vooraf de zelfeffectiviteit van de cliënt te bepalen en van daaruit de kans van slagen te beoordelen. Hiervoor zijn talloze tests beschikbaar.

Nogmaals, de relatie is belangrijker dan de zelfeffectiviteit. Is deze heel goed, heeft de cliënt zeer veel vertrouwen in de coach en de coach ziet het zitten, dan lijken met name deze aspecten de moeite waard om een coachingstraject in gang te zetten. ■

Maartje van Boekholt, geregistreerd psycholoog NIP Arbeid- en Organisatie. Ten tijde van onderzoek werkzaam als adviseur/coach bij Time To Grow b.v.. Momenteel werkzaam als hr-professional bij Vitras en begeleid naast deze werkzaamheden mensen vanuit haar eigen praktijk.
www.timetogrow.nl, www.vitras.nl

Jolanda van Gorp, senior practitioner coach, eigen bedrijf in coaching & training en maakt deel uit van landelijk netwerk Coaching Nederland. Draagt graag uit wat coaching voor mensen kan betekenen.
www.jolandavangorp.nl, www.coaching.nl

Erik de Haan, theoretisch natuurkundige en psychodynamisch psychotherapeut, is werkzaam bij Ashridge Business School en de Vrije Universiteit, Amsterdam.

Onderzoek en resultaten

De grootscheepse survey kwam tot stand in samenwerking tussen de Ashridge Business School en de Vrije Universiteit.

Duur onderzoek: november 2011 tot en met mei 2013

Deelnemers: 366 coaches (226 vrouwen, 118 mannen) uit 22 landen & 1895 cliënten (918 vrouwen, 875 mannen) uit 34 landen & 92 opdrachtgevers (49 vrouwen en 43 mannen).

Gemiddelde ervaring van de deelnemende coaches: dertien jaar

Aantal geanalyseerde vragenlijsten: 1895 coachvragenlijsten, 1895 cliëntvragenlijsten en 92 opdrachtgevervragenlijsten (dit waren slechts de 3882 vragenlijsten die gematched konden worden – het aantal ingevulde vragenlijsten lag nog enkele honderden hoger).

Gemiddeld aantal coachingsessies: vier tot zes

Gemiddelde doorlooptijd coachingstraject: vier tot zes maanden

Wat viel op?

Vrouwelijke coaches scoorden licht maar significant hoger dan hun mannelijke collega's op de aspecten werkaliantie en effectiviteit. Verder bereiken extraverte coaches en cliënten meer overeenstemming over de coaching, wellicht omdat er meer interactie is dan bij introverte coaches en cliënten.