

Opdrachtgever van coaching kijkt door andere bril dan cliënt en coach

Verschillen tussen spannende momenten voor cliënten, coaches en sponsors van coaching

Erik de Haan en Christiane Nieß

Samenvatting

In eerdere studies naar de effectiviteit van coaching is vooral gekeken naar de opvattingen van cliënten, coaches en collega's van cliënten over de uitkomsten van coachinggesprekken in het algemeen. In het onderhavige onderzoek zijn de spannende momenten in coachinggesprekken, zoals die werden ervaren door respectievelijk cliënten van executive coaching, hun coaches en hun sponsors, geanalyseerd om beter in beeld te brengen hoe coachinggesprekken worden ervaren. In totaal werden 177 beschrijvingen van spannende momenten verzameld, waarbij in 147 van de gevallen de coach, de cliënt en de sponsor zich uitlieten over hetzelfde coachingtraject. Deze beschrijvingen zijn gecodeerd aan de hand van zowel een bestaand als een nieuw coderingsschema en geanalyseerd onder verwijzing naar een grotere dataset, bestaande uit 555 beschrijvingen van spannende momenten in executive-coachingtrajecten. De uitkomsten van het onderzoek laten zien dat er tussen cliënten en coaches onderling aanzienlijk meer overeenstemming heerst omtrent de spannende momenten in hun coachingrelatie, dan tussen hen en de sponsors. Cliënten en coaches bestempelden als 'spannend' overwegend momenten waarbij nieuw inzicht werd verworven of waarbij een verandering in houding of opstelling plaatsvond. De sponsors, van hun kant, benadrukten juist gedragsverandering bij cliënten van coaching, bijvoorbeeld wat betreft communicatieve vaardigheden.

Inleiding

Alhoewel het begrip executive coaching betrekking heeft op uiteenlopende interventies op grond van verschillende paradigma's en methodologieën, zijn de meeste onderzoekers en coaches in de praktijk het er wel over eens dat cliënten van coaching zich in het

coachingproces begeven met leer- en ontwikkelingsdoelen, ten einde hun prestatie-niveau in hun organisatie te verbeteren of om te reflecteren op eigen gedrag (De Haan & Burger, 2004; Downey, 1999; Parsloe & Wray, 2000; Zeus & Skiffington, 2002). De meeste professionals zijn het er tevens over eens dat coaching een organisatorische interventie is, waarbij wordt gewerkt met een individu in het belang van de organisatie (Smither e.a., 2003).

Cliënten die worden gevraagd de uitkomsten van coaching te beoordelen, melden dat zij als gevolg van de coachinginterventies vaker hun doelen bereiken (Grant, 2003), doortastender zijn geworden (zie Baron & Morin, 2010; Evers, Brouwers & Tomic, 2006), hun sociale vaardigheden hebben versterkt (Spence & Grant, 2005; Wasylshyn, 2003) en beter presteren in teams (Sue-Chan & Latham, 2004).

Hoewel bij het bepalen van de uitkomsten van coaching in sommige onderzoeken ook gebruik is gemaakt van data ontleend aan feedback van collega's ('peers') en managers (Peterson, 1993; Thach, 2002; Smither e.a., 2003), is er nauwelijks onderzoek beschikbaar naar de vraag of die positieve uitkomsten ook worden waargenomen door anderen in de organisatie, en zo ja, hoe.

Organisaties geven wereldwijd miljarden dollars uit aan coachinginterventies (Sherman & Freas, 2004). Er is dus behoefte aan onderzoek dat niet alleen duidelijk maakt of die investeringen renderen voor de cliënt van coaching, maar vooral ook of ze renderen voor degenen met wie de cliënt te maken heeft in het werk. Het doel van het onderhavige onderzoek is derhalve om eerder verricht onderzoek aan te vullen, en wel door het coachingproces niet alleen te bekijken vanuit de invalshoek van cliënten en coaches, maar ook vanuit de invalshoek van hun sponsors in de organisatie, te weten de direct leidinggevenden van de cliënt, firmanten of HR-directeuren.

Allereerst willen we met behulp van een kwalitatieve methodologie bevestiging zien te krijgen voor de bevindingen over de spannende veranderingsmomenten die cliënten en hun coaches toeschrijven aan hun coachingtrajecten (De Haan, 2006a, 2006b; De Haan e.a., 2009). Ten tweede bouwen we voort op die eerdere onderzoeken, door ook te kijken naar de spannende momenten die voor dezelfde coachingtrajecten zijn benoemd door de sponsors van de coaching in de organisatie van de cliënt. Ten aanzien van dit tweede doel stellen we ons voor dat er bij executive coaching twee processen tegelijk lopen: *a)* het coachingproces met zijn grillige verloop, waaronder ook de spannende momenten benoemd door de twee gesprekspartners (cliënt en coach), en *b)* het organisatorisch proces waarin de cliënt (of coachee) samenwerkt met collega's, afnemers en sponsors en inspeelt op hun eisen.

Onderzoek heeft overtuigend uitgewezen dat beschrijvingen van spannende momenten een veelbelovend terrein vormen voor onderzoek naar coachingprocessen

In het onderhavige onderzoek worden de spannende momenten in het tweede proces vergeleken met de spannende momenten in het coachingproces. Aan de hand van de toegepaste codering van dergelijke kwalitatieve gegevens kunnen overeenkomsten en verschillen in kaart worden gebracht en gekwantificeerd tussen de percepties van respectievelijk cliënten, coaches en sponsors omtrent de spannende momenten, zowel tijdens als ten gevolge van de coachinggesprekken.

Spannende momenten bij coaching volgens cliënten en coaches

Coaching is een veel toegepaste interventie in organisaties (Sherman & Freas, 2004). Desondanks is er vrij weinig empirisch onderzoek gedaan naar de uitkomsten ervan. In het tot op heden beschikbare onderzoek is doorgaans vooral geprobeerd in kaart te brengen welke voordelen door cliënten – en in mindere mate ook door coaches zelf – worden toegeschreven aan coaching (De Haan & Duckworth, 2013).

Wij onderschrijven de waarde van dergelijke, op kwantitatieve uitkomsten gerichte studies, maar gaan in dit onderzoek uit van meer kwalitatieve gegevens. Met een gedegen analyse van de kwalitatieve gegevens proberen we meer licht te werpen op de vraag wat er gebeurt gedurende het coachingproces. Met andere woorden: we concentreren ons nu meer op de deeluikkomsten, dan op de algehele, uiteindelijke uitkomst. Rice en Greenberg (1984) definiëren deeluikkomsten als uitkomsten die in het proces worden bereikt, van moment tot moment, wat iets anders is dan de doorgaans als gevolg van het gehele coachingproces bereikte uitkomsten, dat wil zeggen, de uitkomsten die kunnen worden gemeten nadat het coachingtraject volledig is afgerond.

In verscheidene eerdere onderzoeksprojecten is reeds gekeken naar de spannende momenten in coachingtrajecten, volgens cliënten respectievelijk coaches. Om precies te zijn werd cliënten en coaches in die onderzoeken de volgende vraag gesteld: 'Beschrijf in het kort een spannend moment (een opwindend, gespannen of belangrijk moment) met je coach/cliënt. Benoem daarin wat er kritiek was aan het coachingtraject of beschrijf een moment waarop je niet wist wat je moest doen'. De deelnemers aan die onderzoeken waren onervaren coaches (De Haan, 2006a), ervaren coaches (De Haan, 2006b; De Haan e.a., 2009), cliënten van coaching (De Haan, Bertie, Day & Sills, 2010a), paren van coaches en cliënten die direct na hun gezamenlijke sessie werden ondervraagd (De Haan, Bertie, Day & Sills, 2010b) en – in een casestudy – een enkel cliënt-coachpaar (De Haan & Nieß, 2012).

De verzameling van dergelijke beschrijvingen van wat men op de een of andere manier belangrijk, gespannen, spanning veroorzakend, opwindend of significant had gevonden, bevestigde dat het in dergelijke beschrijvingen van spannende momenten doorgaans gaat om bij uitstek belangrijke gebeurtenissen in het coachingtraject, die daarmee kunnen worden aangeduid als 'deeluikkomsten' van die relatie: belangrijke uitkomsten of gebeurtenissen in afzonderlijke momenten of gesprekken, gedurende het verloop van het coachingtraject (Rice & Greenberg, 1984).

De in die studies verzamelde beschrijvingen van spannende momenten werden door onafhankelijke codeerders gecodeerd aan de hand van het coderingsschema (zie tabel 1), dat in meer detail wordt beschreven in De Haan e.a. (2010b). Op hoofdlijnen worden in dit codeerschema vier categorieën onderscheiden:

- leermoment (code 1 ‘nieuw inzicht’ en code 2 ‘nieuwe reflectie of nieuw perspectief’);
- moment van relationele verandering in het coachingstraject (code 3 ‘positieve verandering van de relatie’ en code 4 ‘negatieve verandering van de relatie’);
- moment van belangrijke actie (code 5 ‘belangrijke handeling in het moment, geïnitieerd door de coach’ en code 6 ‘belangrijke handeling in het moment, geïnitieerd door de cliënt’);
- moment van belangrijke emotionele ervaring (code 7 ‘vreugde bij cliënt’, code 8 ‘vreugde bij coach’, code 9 ‘spanning bij cliënt’, code 10 ‘spanning bij coach’, code 11 ‘twijfel bij cliënt’ en code 12 ‘twijfel bij coach’).

Tabel 1. Coderingsschema voor spannende momenten volgens De Haan e.a. (2010b), gebruikt voor zowel deze dataset als eerdere datasets van beschrijvingen van spannende momenten gedurende coaching.

Code	Korte omschrijving
1	Leermoment: nieuw inzicht Moment waarop een nieuw inzicht werd gecreëerd voor de coach en (vooral) de cliënt.
2	Leermoment: nieuwe associaties of perspectieven Moment van verwerking, reflectie, verandering van perspectief en/of doorgronding ten aanzien van bestaand materiaal.
3	Positieve verandering van de relatie
4	Negatieve verandering van de relatie
5	Belangrijke actie in het moment, geïnitieerd door de coach Zich begeven in een uniek gefaseerd proces (zoals tekenen, visualiseren, rollenspel of GROW)
6	Belangrijke actie in het moment, geïnitieerd door de cliënt Iets relevant doen (zoals toekomstige sessies organiseren, acties voorstellen tijdens de sessie, actiepunten formuleren of aantekeningen maken)
7	Belangrijke emotionele ervaring in het moment: vreugde bij de cliënt Uitgesproken positieve emotie
8	Belangrijke emotionele ervaring in het moment: vreugde bij de coach Uitgesproken positieve emotie
9	Belangrijke emotionele ervaring in het moment: spanning bij de cliënt Uitgesproken negatieve emotie
10	Belangrijke emotionele ervaring in het moment: spanning bij de coach Uitgesproken negatieve emotie
11	Belangrijke emotionele ervaring in het moment: twijfel bij de cliënt Wezenlijke onwetendheid (vaak een startpunt voor reflectie)
12	Belangrijke emotionele ervaring in het moment: twijfel bij de coach Wezenlijke onwetendheid (vaak een startpunt voor reflectie)

De belangrijkste bevindingen uit de eerdere onderzoeken naar de spannende momenten van coaching lijken over het geheel genomen te zijn dat het bij spannende momenten voor onervaren coaches vooral gaat om twijfel (De Haan, 2006a) en bij meer ervaren coaches om opwellende spanning (De Haan e.a., 2009). Een belangrijke kanttekening daarbij is echter dat die coaches werd gevraagd om een beschrijving te geven van een spannend moment met een van hun cliënten, wat zij wellicht hebben geïnterpreteerd als een vraag naar het allerspannendste moment dat zij ooit hadden ervaren in hun werk als coach. Het is daarom niet verrassend dat die twee groepen deelnemers vooral bijzonder dramatische en emotionele momenten beschrijven. Werd daarentegen cliënten van coaching gevraagd naar hun spannende momenten in coaching (ook aan de hand van de bovengenoemde vraag), dan noemden zij momenten waarop zij een nieuw besef en inzicht opdeden als bijzonder spannend.

Vergelijkbare uitkomsten werden verkregen wanneer paren van coaches en cliënten werden ondervraagd na een gezamenlijke coachingsessie: beide partijen waren geneigd om nieuwe gewaarwordingen en inzichten te benoemen als de bij uitstek spannende momenten in een coachinggesprek. Bovendien waren ze vergaand eensluidend over de momenten die zij als spannend bestempelden in het zojuist gevoerde gesprek.

Dit zijn belangrijke bevindingen die de moeite waard zijn om te toetsen, aan de hand van een nieuwe en grotere dataset. De bevinding dat cliënten veelvuldig verwijzen naar nieuw besef en inzicht in hun beschrijvingen van spannende momenten, in combinatie met het feit dat zij overwegend positieve ervaringen met coaching uitkiezen (De Haan e.a., 2010a), duidt er wellicht op dat coachingcliënten vooral gebaat zijn bij het opdoen van nieuw inzicht en leren. Met andere woorden, het is mogelijk dat cliënten van moment tot moment, tijdens het gesprek, vooral op inzicht gerichte interventies waarderen, in plaats van de andere drie fundamentele bijdragen van executive coaching: probleemgerichte, persoonsgerichte respectievelijk oplossingsgerichte benaderingen (De Haan & Burger, 2004).

Het is echter belangrijk om niet al te stellig te zijn in een dergelijke interpretatie van de eerdere bevindingen, want iedere succesvolle coachingbenadering geeft de cliënt meer inzicht; zo bezien is verwerving van inzicht een van de vele 'gemeenschappelijke factoren' (De Haan, 2007) in professionele coachingbenaderingen.

Dat gezegd zijnde, kan ons toenemend begrip van de beschrijvingen die cliënten geven van hun meest spannende momenten in het coachingtraject bijdragen aan de uitgebreide discussie in de coachingliteratuur over de vraag welke methode of benadering het beste kan worden aangeboden aan de cliënt. Aangezien in het onderhavige onderzoek steeds is gekeken naar de afzonderlijke beschrijvingen van spannende momenten per coachingtraject (in plaats van alle coachingervaringen), verwachten wij dat ook hier inzichten zullen prevaleren. We formuleren, op basis van de eerdere bevindingen van De Haan e.a. (2010a, 2010b), de volgende propositie.

Propositie 1: in hun beschrijving van spannende momenten in coachinggesprekken, verwijzen cliënten en coaches overwegend naar momenten waarop inzicht werd verkregen en iets nieuws werd geleerd (codes 1 en 2 in tabel 1).

Spannende momenten bij coaching volgens sponsoren

Over de uitkomsten van coachinginterventies vanuit het perspectief van cliënten en coaches zijn, al met al, nog geen twintig wetenschappelijk verantwoorde onderzoeken beschikbaar (De Haan & Duckworth, 2013). Nog minder onderzoek is echter gedaan naar de vraag in hoeverre sponsoren positieve uitkomsten signaleren die zij toeschrijven aan de effectiviteit van coaching. Desondanks lijkt uit het bestaande onderzoek te kunnen worden geconcludeerd dat de gunstige effecten van executive coaching ook worden opgemerkt door anderen in de organisatie.

Uit onderzoek waarin de veranderingen teweeggebracht door executive coaching zijn gepeild aan de hand van 360-gradenfeedback, blijkt dat managers die met een executive coach hadden gewerkt, betere beoordelingen kregen in de tweede ronde van 360-gradenfeedback, vergeleken met degenen die niet hadden gewerkt met een executive coach (Smither e.a., 2003). Enzo constateerde Thach (2002) dat leiders die gedurende gemiddeld zes maanden waren gecoacht, gunstiger beoordelingen kregen in 360-gradenfeedback. Ook hebben managers en HR-partners van coachingcliënten gemeld dat zij onder de deelnemers aan een extern coachingtraject doeltreffender leidinggevend gedrag en betere interpersoonlijke vaardigheden hadden waargenomen (Wasylyshyn, Gronsky & Haas, 2006). Olivero, Bane en Kopelman (1997) constateerden ten slotte dat managers die hadden deelgenomen aan een ontwikkelingsprogramma voor managers met aanvullende coaching, hogere scores kregen voor productiviteit (productiviteitsstijgingen van gemiddeld 88 procent) dan managers die enkel hadden deelgenomen aan het ontwikkelingsprogramma zonder meer, dus zonder aanvullende coaching (productiviteitsstijgingen van 22 procent gemiddeld).

Kortom, er zijn enkele empirische onderzoeken beschikbaar volgens welke coachinginterventies voordelen opleveren die ook zichtbaar zijn voor anderen dan de gecoachte persoon in diens organisatie. Het tweede doel van het onderhavige onderzoek is om dat kwantitatieve onderzoek aan te vullen met diepgaander kwalitatief onderzoek, en wel door de ervaringen van lijnmanagers en sponsoren van coachingcliënten nader te bekijken. Specifiek proberen wij om de spannende momenten voor sponsoren van coaching te benoemen en om voor trio's van cliënten, coaches en sponsoren de door elk van hen waargenomen spannende momenten in gemeenschappelijke coachingrelaties met elkaar te vergelijken.

Voor zover wij hebben kunnen nagaan, zijn tot dusverre in slechts twee gepubliceerde studies de afzonderlijke percepties van respectievelijk cliënten, coaches en sponsoren opgenomen, hoewel in het tweede van die beide onderzoeken de ondervraagde partijen niet noodzakelijkerwijs steeds bij een en hetzelfde coachingtraject waren betrokken.

Peterson (1993) onderzocht $N = 370$ leiders uit verscheidene organisaties op drie verschillende momenten (voor de coaching, na de coaching en nog een half jaar later) waarbij de uitkomst werd bepaald door de eigen coachingdoelen van de respondenten (degenen die werden gecoacht), alsmede vijf vaste 'controle'aspecten die werden gescoord door henzelf, de direct leidinggevende en de coach ('multi-source ratings'). Het coachingprogramma was intensief en van lange duur, met doorgaans gedurende een periode van minstens twaalf maanden meer dan vijftig uur aan individuele coaching met een professionele coach. Peterson constateerde dat de cliënten gemiddeld significante verbeteringen rapporteerden op alle uitkomstcriteria voor coachingdoelen (effectgrootten $d > 1,5$).

Schlosser, Steinbrenner, Kumata en Hunt (2006) nodigden trio's van cliënten, coaches en managers van cliënten uit om de uitkomsten die zij toeschreven aan coachingtrajecten te melden. De deelnemers aan het onderzoek werden verzocht uit een lijst van 25 uitkomsten die uitkomsten te kiezen die volgens hen waren verbeterd als gevolg van het coachingtraject. Hoewel slechts $N = 14$ managers ingingen op het verzoek

Tussen cliënten en coaches heerst aanzienlijk meer overeenstemming over spannende momenten in de coachingrelatie, dan tussen hen en sponsors

van de auteurs, gaven de uitkomsten aan dat alle drie de groepen (cliënten, coaches en managers) toenemende 'betrokkenheid' ('engagement') en 'promotiegeschiktheid' ('promotability') van de medewerker beschouw-

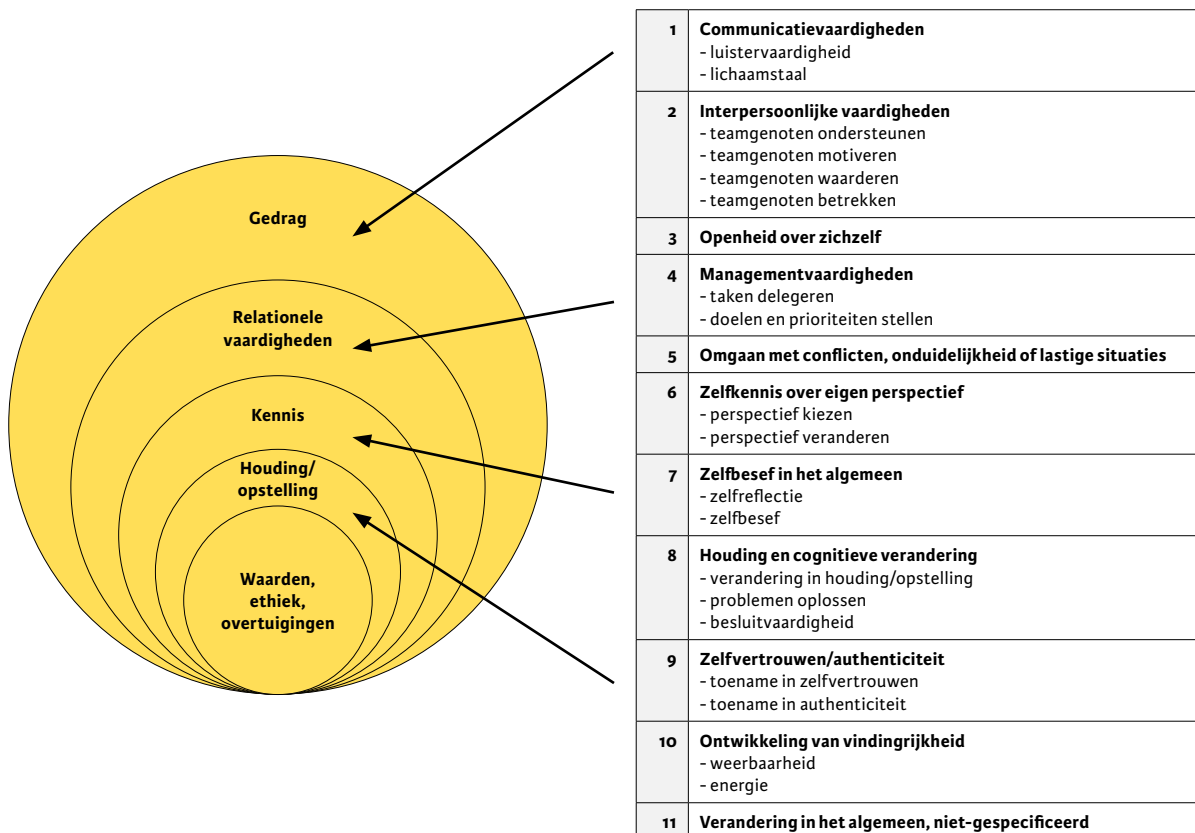
den als de belangrijkste uitkomsten van coaching. De effectiviteit van coaching werd echter door managers significant lager ingeschat dan door cliënten en coaches.

De onderhavige studie vult deze kwantitatieve benaderingen aan door de 'deelnemers' (Rice & Greenberg, 1984) te bestuderen; iets wat nog niet eerder is gedaan. Hierbij worden deze deelnemers bestudeerd aan de hand van de beschrijvingen van spannende momenten door trio's van cliënten, coaches en sponsors die steeds betrokken zijn bij hetzelfde coachingtraject. Onze hypothese hierbij was dat cliënten en coaches vooral zouden verwijzen naar momenten waarop nieuw inzicht was verkregen of iets nieuws was geleerd (codes 1 en 2; zie propositie 1), maar dat dergelijke momenten van nieuw inzicht of besef minder relevant zouden zijn voor de sponsors van de betreffende coachingtrajecten die er slechts indirect bij betrokken waren (of enkel direct betrokken waren bij de contractering respectievelijk de evaluatie van de coaching). Daarom stellen wij voor dat sponsors enkel die spannende momenten benoemen die meer direct verwijzen naar waarneembare momenten van verandering (codes 3 en 4) en naar nieuwe initiatieven van de cliënt (code 6). Indien dit wordt bevestigd, zouden we enige voorlopige aanwijzingen hebben dat sponsors eerder een 'probleemgericht' begrip hebben van executive coaching (De Haan & Burger, 2004).

Propositie 2: sponsors verwijzen bij het benoemen van spannende momenten van coaching meestal naar momenten van verandering in de relatie en zichtbare actie geïnitieerd door de cliënt (codes 3, 4 en 6).

Het coderingsschema waarnaar de proposities 1 en 2 verwijzen (zie tabel 1) was oorspronkelijk inductief ontwikkeld, om de spannende momenten bij executive coaching van honderden cliënten en coaches te classificeren. Verscheidene coaches verwezen naar spannende momenten die zich mogelijk kunnen voordoen in een coachingssessie maar die minder goed waarneembaar zijn voor sponsors van coaching, zoals de codes die verwijzen naar de emotionele staat van de coach of de cliënt (codes 7-12). Alhoewel wij verwachten dat deze codes van het eerdere schema in dit geval minder relevant zijn, hebben wij ervoor gekozen om het hele schema aan te houden voor de eerste codering; dit om een directe vergelijking van de uitkomsten met die van de eerdere onderzoeken mogelijk te maken.

Figuur 1. Tweede coderingsschema voor spannende momenten, gebaseerd op het ui-model van Schein (1985).



Het leek ons echter ook nodig om deze specifieke propositie te toetsen met een tweede schema dat specifiek was afgestemd op dit onderzoek. Om die betere afstemming te kunnen bereiken, besloten we het tweede coderingsschema te ontwikkelen met een ‘grounded theory’-benadering (Glaser, 1992; Strauss & Corbin, 1990). Daartoe werden 41 eerder verzamelde beschrijvingen door sponsors van spannende momenten gebruikt (De Haan & Nieß, 2011). Op deze inductieve manier ontwikkelden we een ander schema voor het classificeren van spannende veranderingsmomenten, vooral gezien vanuit het perspectief van de sponsor maar bruikbaar voor alle drie de partijen (cliënten, coaches en sponsors).

Het viel ons op dat ons schema lijkt op de conceptuele ui van organisatiecultuur van Schein (1985). Dit coderingsschema geeft aan dat de ‘buitenlagen’ van coaching (zoals gedragsverandering en communicatie) zichtbaar zijn voor buitenstaanders, terwijl ‘binnenlagen’ betrekking hebben op onzichtbaar leren of persoonlijke verandering in houding en kennis (zie figuur 1). Terwijl de direct bij het coachingstraject betrokken cliënten en coaches meer van de binnenlagen van de ui meekrijgen, zijn die binnenste lagen wellicht minder zichtbaar voor de sponsors van coaching.

Indien codering zou bevestigen dat sponsors meer zijn gespitst op de ‘buitenlagen’ van het model, zou dat verdere onderbouwing bieden voor de notie dat sponsors hun spannende momenten eerder beschrijven vanuit een ‘probleemgericht’ perspectief en minder vanuit het ‘inzichtgerichte’ perspectief (zie De Haan & Burger, 2004) waartoe cliënten en coaches bij reguliere coachingsessies – lees: coachingsessies zonder dramatische gebeurtenissen – meer zijn geneigd, zoals bleek uit eerder onderzoek (De Haan e.a., 2010b).

We stellen daarom de volgende propositie voor (zie ook Schlosser e.a., 2006):

Propositie 3: sponsors verwijzen bij het benoemen van spannende momenten significant vaker dan anderen naar momenten van communicatie of verandering die zichtbaar zijn in de buitenlagen van het ui-model (codes 1-5).

Overeenstemming tussen cliënten, coaches en sponsors

De proposities 1-3 hebben betrekking op de aard van de door cliënten, coaches en sponsors als spannend bestempelde momenten ten aanzien van de gezamenlijk ondernomen executive coaching. Tot dusver is echter nog niet onderzocht in welke mate die partijen dezelfde momenten als spannend bestempelen. Meer in het bijzonder wilden wij te weten komen hoe vaak trio’s van cliënten, coaches en sponsors hetzelfde veranderingsmoment benoemen dat zij hebben opgemerkt, gedurende of als gevolg van coaching. Dit zou een belangrijke andere manier bieden om zicht te krijgen op de mate van overeenstemming tussen de verschillende deelnemers aan het coachingstraject; zo zou ook de door psychotherapeuten geopperde en veel bediscussieerde Rashomon-veronderstelling nadere bestudeerd kunnen worden (Mintz, Auerbach, Luborsky & Johnson, 1973; Weiss, Rabinowitz & Spiro, 1996).¹

1] Dit effect is vernoemd naar de film *Rashomon* van de Japanse regisseur Akira Kurosawa, waarin een enkele gebeurtenis vanuit vier verschillende invalshoeken zeer verschillend wordt beschreven.

Eerder onderzoek heeft stelselmatig in significant hogere mate dan louter toevallig laten zien dat cliënten en coaches dezelfde momenten bestempelen als zijnde spannend. Dit betekent dat er in executive coaching geen noemenswaardig Rashomon-effect optreedt, wat het geval zou zijn geweest indien deelnemers aan een coachinggesprek na afloop van een sessie onderling afwijkende en onverenigbare beschrijvingen gaven van hun gezamenlijke ervaring.

De Haan e.a. (2010b) lieten zien dat in een onderzoek waarbij cliënt en coach direct met elkaar werden vergeleken, cliënten en coaches in 53 procent van de beschrijvingen hetzelfde moment noemden, terwijl in de casestudie – dus een longitudinaal onderzoek van een enkele

coachingrelatie, waarbij cliënt en coach na afloop van elke coachingsessie hun spannende momenten opschreven – zij in

Coaching lijkt een uitdijende ‘rimpeling’ in de geest te veroorzaken: eerst tussen cliënt en coach en vervolgens binnen de organisatie

47 procent van de beschrijvingen hetzelfde moment noemden (De Haan & Nieß, 2012). Niet alleen verwezen cliënten en coaches veel frequenter naar dezelfde incidenten dan bij toeval het geval zou zijn geweest, maar ook waren zij doorgaans eensluidend in hun beschrijvingen van hun spannende momenten (De Haan e.a., 2010b), waarmee de Rashomon-veronderstelling wordt ontkracht voor coaching.

In die twee studies werd cliënten en coaches steeds direct na de gezamenlijke coachingsessie gevraagd naar hun spannende momenten. In het onderhavige onderzoek verwezen de deelnemers telkens naar een enkel coachingtraject bestaande uit een aantal sessies, en gaven zij hun antwoorden in de regel niet pal na de gezamenlijke sessies. Daarom verwachten wij in het onderhavige onderzoek een kleinere mate van overeenstemming te zien tussen cliënten en coaches, dan in de twee eerdere onderzoeken (hoewel wij vermoeden dat de overlap nog steeds het niveau van het toeval overstijgt). Aangezien sponsors niet direct zijn betrokken in een coachingtraject, verwachten wij een geringere mate van overeenstemming te zien tussen cliënten/coaches en sponsors dan tussen cliënten en coaches.

Propositie 4a: de mate van gemeenschappelijke spannende momenten tussen cliënten en coaches – dat wil zeggen: het percentage van gevallen waarin beiden hetzelfde gemeenschappelijke incident benoemen – zal ook nu weer duidelijk hoger zijn dan het niveau van louter toeval (minder dan 1 procent), maar tevens significant lager dan de mate geconstateerd in eerder onderzoek (De Haan e.a., 2010b), waarbij alle spannende momenten gekozen werden uit een enkele coachingsessie (47-53 procent).

Propositie 4b: het aantal keren dat sponsors en cliënten (en ook sponsors en coaches) dezelfde momenten als spannend bestempelen, is significant kleiner dan het aantal keren dat coaches en cliënten dezelfde spannende momenten noemen.

Methode

Steekproef

Deelnemers aan het onderhavige onderzoek ($N = 177$) werden geworven uit twee verschillende bronnen. Ten eerste werden potentiële sponsors van coaching benaderd bij een businessschool in Groot-Brittannië (en in het kader van een ander onderzoek; zie De Haan & Wels, 2011), resulterend in een eerste steekproef van sponsors van $N = 30$. Ten tweede is gebruikgemaakt van een grootschalig kwantitatief onderzoek met een enkele open vraag over spannende momenten (dus een ‘mixed method’-ontwerp, zie inleiding) om cliënten, coaches en sponsors van coaching te werven die betrokken waren bij hetzelfde coachingtraject (De Haan & Page, 2013). Daarmee werden $N = 49$ cliënten, $N = 49$ coaches en $N = 49$ sponsors van coaching uit gemeenschappelijke trajecten geworven.

Sponsors werden genomineerd door de cliënten als zijnde collega’s op het werk die zich sterk maakten voor hun coachingtraject; dit waren overwegend de direct leidinggevenden van de cliënten. In sommige gevallen betrof het een HR-directeur of meer senior firmanten bij firma’s in de zakelijke dienstverlening. In totaal vulden 130 sponsors de langere onderzoeksvragenlijst in (een respons van circa 20 procent) en konden 49 van hun antwoorden op de open vraag worden gekoppeld aan antwoorden door coaches en cliënten (38 procent). Deelnemers werden geworven uit 22 verschillende landen met behulp van een groot netwerk van 366 executive coaches die deelnamen aan dit internationale en grote onderzoek naar de uitkomsten van coaching.

Onder zowel cliënten als sponsors waren de aantallen mannen en vrouwen bijna gelijk. De meeste coaches werkten extern en hadden een gemiddelde ervaring van 13,31 jaar ($SD = 7,19$). In 67 procent van de gevallen was de coach een vrouw, in 86 procent van de gevallen was de coach een externe. (De overige interne coaches waren overwegend verbonden aan grote organisaties in de publieke sector.)

Vraagstelling

De gegevens voor dit onderzoek werden verkregen door de deelnemers te vragen of zij ‘iets hadden ervaren dat aanvoelde als een spannend moment (een opwindend, gespannen of belangrijk moment), waarbij zij een verschil opmerkten. Bovendien werd hen gevraagd om een dergelijk moment (of meerdere van dergelijke momenten) in het kort te beschrijven’. Bij cliënten voegden we daaraan toe ‘gedurende de coaching’, bij coaches ‘in uw werk met deze cliënt’ en bij sponsors van coaching ‘met uw collega, waarbij u zich direct bewust was van de impact van executive coaching’.

We benadrukten tegenover de sponsors direct bewustzijn van executive coaching, omdat we zochten naar ervaringen die zij op de een of andere manier in verband brachten met het coachingwerk. Het begrip ‘impact’ werd hierbij gekozen omdat dit het meest algemene begrip was dat we konden bedenken; het kon worden geïnterpreteerd zoals de sponsor wilde, zonder het scala van mogelijke antwoorden te beperken. Cliënten, coaches en sponsors werd aldus in essentie dezelfde vraag gesteld, zij het met kleine aanpassingen (zoals in de eerdere onderzoeksprogramma’s).

Procedure

Nadat de beschrijvingen van spannende momenten waren verzameld (49 van cliënten, 49 van coaches en 79 van sponsors), werden ze drie keer blind en onafhankelijk gecodeerd, door vier onafhankelijke codeerders uit een groep van acht codeerders. Voor de eerste twee van deze coderingsronden werden willekeurig en blind beschrijvingen van spannende momenten getrokken uit alle drie de bronnen (cliënten, coaches en sponsors). Voor de derde coderingsronde moest de codeerder per definitie worden verteld uit welke van de drie categorieën een beschrijving van een spannend moment afkomstig was.

Eerste codering. De beschrijvingen werden gecodeerd aan de hand van het oorspronkelijke coderingsschema dat al was gebruikt voor eerdere onderzoeken (zie tabel 1). Bij deze eerste codering werd gewerkt met een geforceerde keuze: de codeerders mochten slechts een enkele code toekennen aan een beschrijving van een spannend moment. Dit leek doenlijk, omdat codeerders in eerder onderzoek nooit om meer coderingscategorieën hadden gevraagd en zij alle spannende momenten van cliënten en coaches konden categoriseren in deze twaalf categorieën. Ook bij deze codering was dit het geval.

Tweede codering. De tweede codering werd inductief ontwikkeld, op grond van momenten verzameld onder sponsors van coaching met behulp van 'grounded theory'. Dit leidde tot codes die uiteindelijk konden worden gekoppeld aan het ui-model van Schein (1985; zie figuur 1). Volgens dit model kan de cultuur van een organisatie worden vergeleken met een ui, waarbij het in een organisatie waarneembare gedrag de buitenste schil vormt, kennis van de organisatie de minder goed waarneembare middelste laag en de dieperliggende veronderstellingen van de organisatie de kern.

Elf codes zijn voortgekomen uit voorafgaand aan het onderhavige onderzoek verzamelde beschrijvingen van spannende momenten door sponsors, die als vanzelf pasten in een ui-model vergelijkbaar met dat van Schein (1985). Code 1, te weten veranderingen in zichtbare communicatie (zoals luistervaardigheid of lichaamstaal), heeft betrekking op gedragsverandering (de buitenste schil van de ui volgens het model).

De codes 2-5 betreffen veranderingen in interpersoonlijke vaardigheden (tweede laag in het ui-model). Dit zijn vaardigheden als ondersteunen, motiveren, waarderen en teamleden betrekken (code 2), openheid over zichzelf (code 3), managementvaardigheden (zoals taken delegeren en doelen en prioriteiten stellen; code 4) en ten slotte omgaan met conflicten, onzekerheid of moeilijke situaties (code 5).

Code 6, zelfkennis (zoals perspectief kiezen en van perspectief veranderen), en code 7, zelfbewustzijn in het algemeen en reflectie op de eigen persoon, vertegenwoordigen de middelste laag van het ui-model, namelijk kennis.

Veranderingen in houding of opstelling (de vierde laag van het ui-model) worden beschreven in de codes 8-10. Code 8 betreft verandering in houding/opstelling en cognitieve verandering (zoals probleemoplossing en besluitvorming), terwijl code 9 betrek-

king heeft op veranderingen in zelfvertrouwen en authenticiteit. Code 10 betreft de ontwikkeling van vindrijkheid, energie en weerbaarheid.

Code 11, verandering in het algemeen (niet gespecificeerd), werd geformuleerd voor die beschrijvingen waarin geen specifieke verandering werd benoemd.

Er is geen code ontwikkeld voor de kern van de ui in het model (fundamentele veronderstellingen, normen en waarden, en overtuigingen), aangezien in geen van de beschrijvingen van spannende momenten werd gewezen op veranderingen op dat niveau.

In de codering op basis van dit tweede coderingsschema werd wederom gewerkt met geforceerde keuzen, waarbij codeerders werd verzocht steeds slechts één code toe te kennen aan een beschrijving van een spannend moment, hoewel in dit geval de laatstgenoemde code een restcategorie vertegenwoordigt (zie figuur 1).

Derde codering. Voor de derde codering werd de codeerders gevraagd om aan te geven of de beschrijvingen van de spannende momenten uit hetzelfde traject (dat wil zeggen: trio's van cliënt, coach en sponsor; $N = 49$) onderling overeenstemden, in die zin dat ze verwezen naar hetzelfde moment of incident als zijnde spannend. Meer in het bijzonder vroegen we hen om aan te geven of zij dachten dat er ten aanzien van de inhoud overeenstemming was tussen cliënt en coach, tussen cliënt en sponsor, tussen coach en sponsor, en tussen alle drie de beschrijvingen van spannende momenten uit een en hetzelfde coachingstraject.

Om de mate van overeenstemming tussen de codeerders in te schatten, werd Cohens kappa berekend voor elk van de drie coderingen. Voor het eerste coderingsschema, bestaande uit twaalf codes, constateerden we een Cohens kappa van $k = 0,240$. Voor het tweede coderingsschema, met elf codes, was Cohens kappa licht hoger: $k = 0,318$. Voor de derde codering (overeenstemming) ten slotte, bestaande uit vijf codes, werd een Cohens kappa gemeten van $k = 0,282$.

Alle coderingen vertonen een redelijke mate van overeenstemming tussen codeerders (Landis & Koch, 1977). We berekenden de gemiddelde codering, door het aantal keren dat iedere code door een codeerder was toegekend aan een beschrijving van een spannend moment, te delen door het aantal codeerders en het aantal spannende momenten. Op deze manier ging geen van de beoordelingen van codeerders verloren.

Vignetten van ruwe gegevens

Om de lezer te helpen een elementair begrip te krijgen van de verzamelde beschrijvingen van spannende momenten van cliënten, coaches en sponsors van coaching, kozen we een aantal korte maar representatieve vignetten (zie tabel 2). Deze gegevens bieden een beeld van het scala van spannende momenten, benoemd door de deelnemers aan dit onderzoek, evenals van de bandbreedte van overeenstemming tussen de drie afzonderlijke partijen (in tabel 2 toenemend naar beneden toe).

Tabel 2. Voorbeelden van de beschrijvingen van spannende momenten, per regel betrekking hebbend op hetzelfde coachingstraject.

Tegen het eind van deze tabel lijkt de overeenstemming tussen de drie partijen toe te nemen.

	Spannende momenten coachee	Spannende momenten coach	Spannende momenten sponsor
1	Ik had een aha-moment in sessie 3, toen ik besepte dat mijn toekomst misschien helemaal niet in de publieke gezondheidszorg ligt en ik misschien andere routes moet overwegen. Ik zag in dat de dingen waar ik echt goed in ben niet per se worden gewaardeerd in de zorg.	Het was belangrijk toen S. zich realiseerde dat haar interne script haar vertelde hoe ze de wereld moest zien, en dat het kritische stemmetje in haarzelf haar belemmerde om verder te komen, en de spanning die ze voelde over het nemen van volgende loopbaanstappen.	Prioriteiten stellen in haar werk. Duidelijker zijn tegenover anderen in haar verwachtingen en deadlines. Zelfvertrouwen in het gesprek met mij over haar werklust en wanneer die te zwaar wordt.
2	Belangrijk moment toen ik me realiseerde, door wat de coach zei, hoe een behulpzame overtuiging je zelfvertrouwen en gedrag kan versterken.	Uitdagend voor mij was dat ik er niet zeker van was of ik wel de juiste coach voor haar was. Ik voelde me er ongemakkelijk over. Ik heb HR ingeschakeld om hierover te reflecteren. Daardoor kon ik een verse start maken.	Als gevolg van de coaching heeft mijn direct ondergeschikte een goede stap gezet naar de volgende rol in haar carrière, namelijk die van senior bij auditopdrachten. In de interactie met andere teamleden en de cliënt was zij in het algemeen veel opener en toonde zich meer betrokken in de discussies.
3	Het besef dat de spanning die ik voelde in een groep meestal werd veroorzaakt door negatieve gedachtenpatronen, en dat ik hierdoor de kans kreeg om die manier van denken (en daarmee de gevoelens) te veranderen.	Toen zij een aanhoudend probleemgebied met haar partner aanpakte en daar een positief resultaat mee boekte. Ze had dit letterlijk jarenlang ontweken en was bang voor zijn mogelijke reactie. Die angst bleek ongegrond.	Toenemend zelfvertrouwen in het eigen optreden in allerlei bijeenkomsten voor het werk met sterke en dominante persoonlijkheden.
4	In een van de sessies liet de coach mij met mezelf praten in een rollenspel.	Mijn cliënt vertelde me over een botsing die zij had gehad met een collega over haar gebrek aan assertiviteit. Ze werd emotioneel over het feit dat ze niet de moed kon opbrengen om zich tegen die collega te verweren. Ze zei tegen mij: 'Ik doe wat ik kan.' Ik vroeg haar waar ze die zin vandaan had en tegen wie zij dat eigenlijk zei. Ze realiseerde zich dat het aan zichzelf en vervolgens haar ouders was gericht. We praatten verder over haar jeugd, de verwachtingen die haar ouders hadden gehad van haar als intelligente dochter en de verwachtingen omtrent haar als vrouw. Aan het eind van de sessie besloot ze om de eigen regels en waarden opnieuw onder de loep te nemen; ze nam zichzelf onderhanden als een volwassen vrouw. Ze nam zelf beslissingen en werd wie ze werkelijk is en wil zijn.	Grotere verantwoordelijkheid in haar werk, gepositioneerd als leider van de artsen. Collega heeft meer zelfvertrouwen, is open over wat ze heeft geleerd door coaching. Ze heeft vooruitgang geboekt, vooral in situaties met een collega die behoorlijk kan uithalen. Vóór de coaching werd F. van haar stuk gebracht of geïntimideerd, na de coaching staat ze voor haar mening, laat zichzelf niet opzij duwen of intimideren. Ze neemt de tijd om te reflecteren op wat er gebeurt en praat er, indien nodig, op een ander moment over. Tegelijkertijd is ze zichzelf gebleven; haar vriendelijke en natuurlijke communicatiestijl is niet veranderd.
5	In een van de sessies speelden we enkele egoposities, door letterlijk andere posities in te nemen op verschillende stoelen. Dit was heel zwaar (en ik had behoorlijke hoofd pijn naderhand), maar het hielp heel veel in de volgende sessies.	De sessies waarin mijn cliënt haar interne dialoog vertolkt tussen haar managende en normatieve deel, de harde werker, het kind in haarzelf. Ze besepte dat ze een soort dirigent miste. Dit hielp haar om dit deel van zichzelf te ontwikkelen en zichzelf beter te gaan sturen.	Prioriteiten stellen. We hadden een afspraak met een cliënt en zij had tegelijkertijd een begrafenissen, waarvan haar ouders wilden dat ze erbij zou zijn. Vóór de coaching zou ze hebben geprobeerd om allebei te doen. Nu deed ze slechts één ervan, en achteraf was ze heel blij met zichzelf.

	Spannende momenten coachee	Spannende momenten coach	Spannende momenten sponsor
6	Door het rollenspel kreeg ik meer zelfvertrouwen.	De sessie waarin mijn cliënt een belichamins-oefening deed en aan den lijve ervoer hoe ze zich op een fysieke manier met zelfvertrouwen kon gedragen. Dat was een belangrijke verandering voor haar, want ze besepte nu wat ze kon doen en hoe ze dat kon toepassen in haar beroepsleven. Ik schiep een veilige ruimte waarin zij uit haar comfortzone werd gedwongen en dat benutte ze ongelooflijk goed. Het was geweldig om te zien hoe fundamenteel ze leerde van die ervaring.	Ik heb het zelfvertrouwen enorm zien verbeteren, vooral met betrekking tot de complexe bedrijfsmatige kant van de organisatie.
7	Toen [de coach] me vroeg om met mijn lichaam te beschrijven hoe ik faciliteer op verschillende plekken waar ik me wel en niet op mijn gemak voel.	Mijn cliënt had onder andere het doel om krachtiger te worden. In de meeste van onze telefoongesprekken kenschetste ze haar collega's in de directie van haar firma als allemaal juristen en accountants, behalve zichzelf. Ze had het alleen maar over mannen. Na sessie 7 kreeg ze de opdracht mee om iedere dag een positie uit te proberen van openheid (een lichaamshouding geassocieerd met liefde), alsook vastberadenheid (een lichaamshouding geassocieerd met besluitvaardigheid). In sessie 8 vertelde dat de oefening niet werkte, omdat zij sowieso al een open en liefhebbend persoon was. Het bleek dat ze haar toezegging om de oefening iedere dag te doen niet was nagekomen; ze had hem eenmaal gedaan en was er toen mee gestopt. Dit leverde spanning op. Ze wilde het niet zien. Ze nam terug dat het niet werkte en zag in dat zij het niet had gedaan. We besloten om het daarbij te laten en gingen door met coaching. Ze e-mailde me na ons telefoongesprek en zei: 'O! Het ging er dus om openheid (waar ik goed in ben) te combineren met vastberadenheid. Ik kan allebei zijn. Wauw, dan wordt het een ander verhaal. Ik snap het!' Daarop had ze een telefoongesprek met het directielid onder wie zij zou gaan vallen (een mannelijke jurist) en besprak hoe zij met elkaar zouden samenwerken en elkaar zouden ondersteunen, gelet op hun verschillende sterke punten. Het ging er hierbij overigens om dat ze het onderzocht; ik wist niet wat ze zou gaan inzien of wat ze eraan zou hebben. Het was voor mij echter duidelijk dat zij (bijvoorbeeld) mannelijke juristen als heel krachtig beschouwde en dacht net zo als hen te moeten zijn in plaats van 'zichzelf'.	Verandering in aanpak en zelfvertrouwen. Is meer gaan deelnemen in teambesprekingen en zelfvertrouwen is gegroeid. Ontwijkt of verontschuldigt zich niet langer waarom ze niet verkoopt. Heeft veel directere benadering ontwikkeld voor gesprekken met potentiële klanten, en dit lijkt echt te werken. Heeft in één week meer bijeenkomsten met potentiële klanten geregeld dan vorig jaar in meer dan zes maanden.

	Spannende momenten coachee	Spannende momenten coach	Spannende momenten sponsor
8	Het beseft dat ik veel sterke punten had en dat ik daar meer aandacht aan moest besteden dan aan gebieden die ik meende te moeten ontwikkelen. Dit was een grote verandering in mijn zelfbewustzijn.	De eerste keer dat we elkaar ontmoetten, werd ik aan hem voorgesteld door een voormalige cliënt van mij (die zijn baas was). In de eerste paar minuten van ons eerste gesprek benadrukte ik dat ons coachingstraject volledig op zich zou staan en dat er volstrekt geen feedback naar zijn baas zou gaan over de inhoud of richting van onze gesprekken. Wel hebben we een kort gesprek met ons drieën gehad, waarin zijn baas zijn duidelijke steun gaf voor deze ontwikkeling en dat hij met alle plezier feedback zou bieden, en alle ontwikkelingsmogelijkheden die ondersteuning konden bieden aan zijn coaching en leiderschapsontwikkeling. Het was duidelijk dat zij een sterke en wederzijds bevestigende relatie hadden met elkaar, en daarmee een bijdrage en geen belemmering. Hierdoor konden wij met groter vertrouwen de coachingrelatie aangaan.	S. is moediger geworden; hij heeft enkele (weloverwogen) bedrijfsmatige risico's genomen en versnelt daardoor zijn tempo. Een specifiek voorbeeld heeft betrekking op het gebruik van een cruciale ruimte in het vastgoed, waarvoor hij verantwoordelijk is; dat is als het ware een symbool geworden voor zijn voornemen om de oude ideeën ter discussie te stellen. S. heeft het voornemen beantwoord met het inzetten van de ruimte voor een nieuwe bedrijfsmatige bestemming.
9	De coach was ingehuurd door mijn werkgever om mij te laten werken aan mijn carrière. In onze eerste sessie constateerde zij dat het probleem niet zat in mijn carrière, maar in mijn persoonlijke omstandigheden, levensstijl en doelen. Ze legde uit dat als ik eenmaal mijn privéleven op orde had, alles in mijn beroepsleven ook op zijn plek zou vallen. Daarop veranderden we het kader voor de coaching ... en ze had gelijk! Ze veranderde mijn leven aanzienlijk, doordat ze zag waarin ik vastzat en gaf me praktische oplossingen om daar verandering in te brengen. Mijn leven is de afgelopen twaalf maanden beter geworden, en dat is voor een groot deel te danken aan de coaching van K.	Ik geloof dat het in de tweede sessie was, toen E. beseftte dat haar privéleven haar prestatievermogen in haar werk raakte. Dit hielp haar (en mij) om duidelijker te krijgen waar ze vooral naar moest kijken, om de doelen die ze zichzelf had gesteld in haar werk te bereiken.	Zelfbewuster en minder bezig met zichzelf.
10	Toen we het hadden over een nare situatie waarin mijn collega's bijzonder kritisch en onaangenaam waren geweest tegenover mij. Ik vond dat ik me in die situatie niet optimaal had opgesteld en verweet mezelf dat steeds. De coach hielp me om anders naar mijn gevoelens (dat ik het slecht had gedaan) te kijken en gaf me het vertrouwen dat ik juist had gedaan wat ik moest doen, en ook het enige wat ik onder die omstandigheden had kunnen doen.	Toen ik het met mijn cliënt had over een bijzonder lastige vergadering die zij aan het voorbereiden was, en haar hielp om te leren zich te verweren tegen intimiderend gedrag van anderen en dat ter discussie te stellen – en te horen hoe succesvol ze vervolgens was geweest.	Mijn collega is van plan om zich te kandideren voor een nieuwe rol op directieniveau. Ze is meer bereid om tot een vergelijk te komen met anderen win-win, in plaats ervan uit te gaan dat er slechts een kan winnen.

	Spannende momenten coachee	Spannende momenten coach	Spannende momenten sponsor
11	Het moment waarop ik beseftte dat ik niet anders hoef te zijn dan ik ben. Het moment waarop ik me ervan bewust werd dat het oké is als je je werk doet zoals het jou het beste past, was een openbaring voor me. Sindsdien ben ik veel ontspanner in mijn werk.	Het punt waarop ze me vertelde dat het haar keuze is, en niet die van haar leidinggevende, om te blijven of ontslag te nemen.	Mijn medewerker kreeg een vaste aanstelling. Toen ik haar voor het eerst meemaakte, was ze bijna onzichtbaar. Gaande het coachingstraject werd ze steeds sterker en 'eiste haar plek aan tafel op' om te zeggen wat ze te melden had.
12	Ik zat tegen een burn-out aan. Door de maatregelen die ik nam (op advies van mijn coach) om de structuur van mijn divisie aan te passen aan mijn behoeften, en de werkstromen en het delegeren van taken te verbeteren, kreeg ik alles weer op de rit. Ik heb nu een assistent in voltijd; die had ik absoluut nodig om mijn zaken beter te organiseren in tijden van grote druk en crises in het Midden-Oosten. Ik ging ook beter letten op mijn gezondheid, door meer te sporten en me te laten masseren, en te proberen me van tijd tot tijd te ontspannen met mijn gezin.	Toen mijn coachee mij vertelde dat zij een tweede kind verwachtte. Ze kwam veel zelfverzekerder over, op haar gemak en in controle over haar (niet langer nieuwe) rol, in haar vermogen om harmonie te vinden in de complexiteit en in haar eigen vrouwelijke kant.	Mijn collega kon veel beter omgaan met gespannen situaties rond personeels- en budgetkwesties, in de vergaderingen van het managementteam. Ze bleek duidelijk beter in staat om te plannen, voorstellen te doen en vervolgens een stap terug te doen en zich te hervinden, wanneer dingen niet volgens plan verliepen, zonder dat er een confrontatie ontstond.
13	Sommige adviezen waren een openbaring voor me. Als een klant boos is aan de telefoon, hoef ik me dat bijvoorbeeld niet persoonlijk aan te trekken.	Coachee zei dat ze een knop had omgezet (tussen de vierde en vijfde sessie). Hoe, dat wist ze niet. Voorheen waren deze dingen heel snel een probleem voor haar, daarna kon ze er gemakkelijker ontspannen over zijn.	Ze staat nu meer open voor kritische kanttekeningen. Ze weet nu dat, als zij zich anders kan opstellen, zij geluk kan bewerkstelligen in haar werk. Ze heeft geleerd te onderkennen wanneer ze in de stress begint te raken.
14	Op een gegeven moment in een coachingsessie kreeg ik het gevoel dat ik ertoe werd aangezet om een situatie bij de kop te pakken, terwijl ik daar niet klaar voor was. Ik begon me heel ongemakkelijk te voelen. Mijn interpretatie van de situatie bleek echter onjuist en ik was opgelucht er verzekerd van te zijn dat het aan mij alleen was om alle beslissingen te nemen en knopen door te hakken.	Na vier sessies waarin de cliënt om de kwestie die voor haar het grootste probleem vormde heen had gedraaid, had ze eindelijk een openbaring dat haar perceptie van haar leidinggevende negatief uitwerkte op hun relatie en haar verdere carrière. Dit was een bijzonder gespannen moment, aangezien ik haar aanhoudend had uitgedaagd en voortdurend voorafgaand aan iedere sessie de doelen en aandachtspunten had geverifieerd. In die ene sessie begreep ze het opeens allemaal en zagen wij allebei de fysieke en emotionele veranderingen als gevolg hiervan. Ze wist nu haar pijn en frustratie te parkeren, EQ-instrumenten te benutten, reflectie- en spiegelwerk in te zetten om de relatie te verbeteren en zichzelf in staat te stellen zich te concentreren op haar nieuwe functie en de oude achter zich te laten.	De coaching was bedoeld als ondersteuning voor een ontwikkelingsrol. Het succes van de coaching weerspiegelt het individu. Ik heb anderen uit de organisatie laten coachen en heb bijzonder positieve uitkomsten waargenomen. De coachee heeft zich meer bereid getoond om haar initiatief te gebruiken en 'het te proberen', ook al liggen de vereisten nog niet helemaal vast.

	Spannende momenten coachee	Spannende momenten coach	Spannende momenten sponsor
15	Het moment waarop ik, door de coaching, besepte dat ik van mijn broers en zussen degene was die organiseerde dat we bij elkaar moesten komen en 'het probleem' moesten oplossen, wanneer er iets aan de hand was in de familie. In de loop der jaren was ik hier steeds beter in geworden. Tegelijkertijd was het een steeds groter probleem geworden in mijn werk. Het is niet altijd mogelijk om op die manier een werkprobleem op te lossen.	Ik ervoer een belangrijk moment, toen deze cliënt besepte dat zijn gedrag als volwassene nog steeds werd beïnvloed door de beperkende overtuigingen vanuit zijn jeugd. Vooral in een 'voice dialogue', waarin hij contact maakte met deze kwetsbaarheid. Ik vond het niet eenvoudig om hem te laten zien waar en wanneer hij die kwetsbare positie en/of zelfkritiek probeerde te ontwijken.	In mijn managementteam waren we tot de slotsom gekomen dat een team van mijn collega een project in de verkeerde richting had gestuurd. Vóór de coaching was het altijd bijzonder moeilijk geweest voor mijn collega om met zoiets om te gaan. Hij stak er dan al zijn energie in, om de aanpak die zijn mensen hadden gekozen te verdedigen. Het was opmerkelijk om te zien hoe hij deze keer de tijd nam om te luisteren, vragen te stellen, een analyse te maken en niet onmiddellijk een oplossing te kiezen.
16	In een van de sessies besepte ik dat ik wist hoe ik een confronterende situatie moest aanpakken. Ik hoefde alleen maar kalm te blijven en er op een kalme manier mee om te gaan. Dit heeft me recentelijk echt geholpen in lastige situaties.	Aan het eind van de tweede sessie bemerkte ik een duidelijke verandering in haar houding en zelfvertrouwen over hoe ze doeltreffend haar weg kon gaan. Ze leek zichzelf opeens in de hand te hebben en niet alleen maar emotioneel te reageren.	Ik zou zeggen dat mijn collega zich als gevolg van de coaching positiever is gaan opstellen tegenover haar werk (haar managementrol). Mijn collega lijkt geduldiger te zijn met degenen aan wie zij leiding geeft en lijkt meer benaderbaar te zijn. Er lijken minder conflict-situaties te zijn op kantoor. Ik moet er in dit verband op wijzen dat andere collega's ook worden gecoacht en dat het laatste wellicht het gevolg ervan is dat zij allemaal gecoacht worden. Iedereen is nu positiever over het werk. Er wordt beter samengewerkt.
17	De eerste dag van de coaching had ik in mijn werk te maken met een situatie die ik niet aankon. Ik had een nieuwe functie die een enorme uitdaging voor me was en ik kreeg geen enkele hulp van mijn organisatie. Ik dacht bijna te moeten opgeven. Door de eerste sessie met mijn coach veranderde ik mijn houding volledig naar: 'Dit gaat me lukken', en: 'Ga ervoor.' Het veranderde de situatie aanzienlijk, dankzij de coach.	Het kritieke moment deed zich voor in de eerste sessie, toen zij mij vertelde dat zij niet wist of zij haar functie moest aanhouden en ik haar uitdaagde, door te zeggen dat als ze twijfelde ze zou terugvallen en ik haar uitnodigde om te beslissen of ze door wilde gaan met coachingsessies. Ze zat in een overlevingsstand en had een eerdere coachingervaring achter de rug, waaraan ze kennelijk niet zoveel had gehad.	Ze veranderde haar productcategorie in het bedrijf. Toch is het moeilijk te zeggen of dat alleen het gevolg was van coaching, want ze deed tegelijkertijd andere acties. Een specifiek voorbeeld: ik was op het vliegveld en had haar een tijd niet gezien. Toen zag ik opeens een vrouw die er heel professioneel uitzag, elegant en volwassen. Ik herkende haar niet eens. Toen ze tegen me begon te praten, besepte ik opeens wie ze was. Ik herinner me echter [dat ik dacht]: 'Ongelooflijk wat een positieve verandering in hoe ze overkomt en hoe zelfverzekerd ze oogt.' Dat denk ik steeds opnieuw wanneer ik haar foto en cv zie in ons IT-systeem.

Resultaten

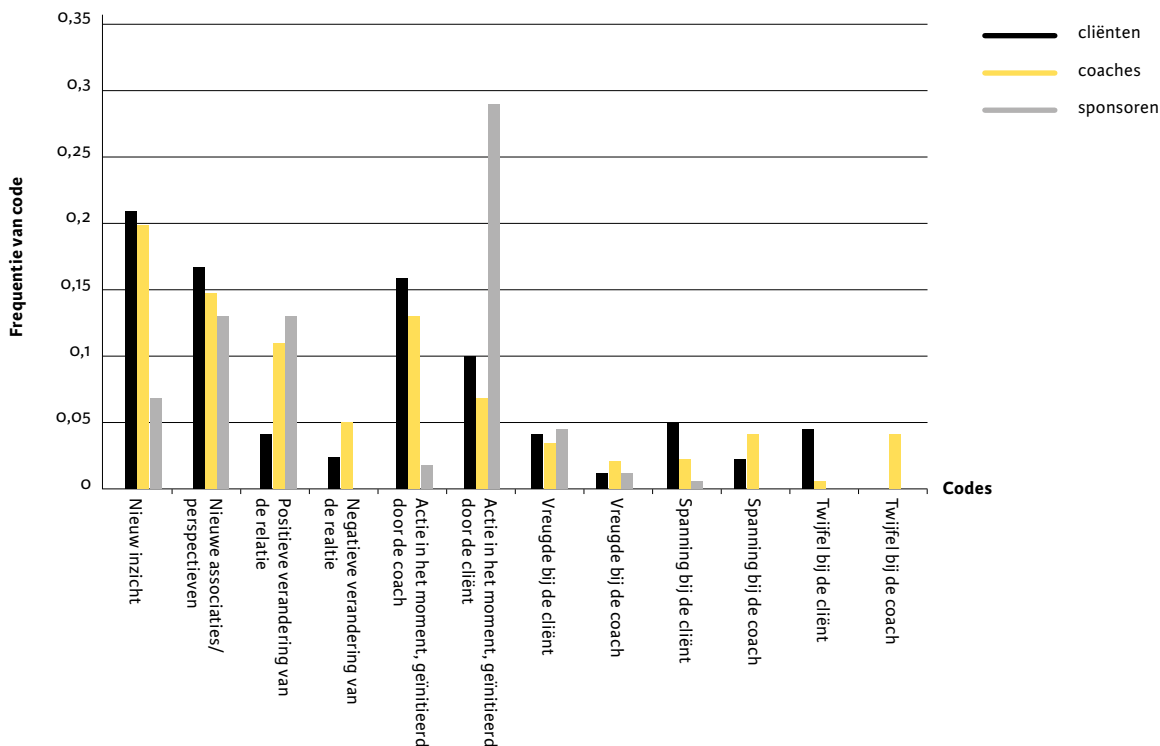
Spannende momenten bij coaching benoemd door cliënten en coaches

Volgens propositie 1 zouden cliënten en coaches overwegend momenten waarop een nieuw inzicht werd verworven of iets nieuws werd geleerd bestempelen als ‘spannend’ (codes 1 en 2). Deze propositie werd getoetst aan de hand van het eerste coderingsschema (dat ook werd gebruikt voor eerder onderzoek).

Figuur 2 toont de toekenning van codes aan de beschrijvingen van spannende momenten door respectievelijk cliënten, coaches en sponsors, op basis van dit coderingsschema. Deze grafische weergave van de gegevens laat zien dat de codes 1 en 2 inderdaad het meest werden gebruikt om de beschrijvingen van spannende momenten door zowel cliënten als coaches te coderen.

Van twee gepaarde steekproeven werden *t*-toetsen uitgevoerd om te onderzoeken of het ging om een statistisch significant verschil ten opzichte van de overige codes. Uit deze tests bleek dat codes 1 en 2 inderdaad significant vaker werden gebruikt dan alle overige codes met $p < 0,001$, met uitzondering van code 5, waarvoor het verschil niet significant was. De uitkomsten ondersteunden daarmee overwegend propositie 1.

Figuur 2. Toekenning van codes aan de beschrijvingen van spannende momenten van cliënten, coaches en sponsors, uitgezet in het eerste coderingsschema bestaande uit twaalf categorieën van spannende momenten.



Uitkomsten voor spannende momenten van coaching volgens sponsors

Propositie 2 stelt dat sponsors op grond van hetzelfde, oorspronkelijke, coderingsschema momenten van verandering en door de cliënt geïnitieerde handelingen (codes 3, 4 en 6) als spannend zullen bestempelen. De uitkomsten op basis van dit coderingsschema zijn ook grafisch weergegeven in figuur 2. Hieruit blijkt dat sponsors van coaching substantieel verschillen van cliënten en coaches in hun beschrijvingen van spannende momenten. Cliënten en coaches lijken ten opzichte van elkaar meer overeen te stemmen in hun beschrijvingen van spannende momenten dan ten opzichte van sponsors. Een vergelijkbare overeenstemming tussen cliënten en coaches direct na gezamenlijke coachinggesprekken werd geconstateerd door De Haan e.a. (2010b) en De Haan en Nieß (2012).

Om propositie 2 statistisch te toetsen, werd aan de hand van *t*-toetsen van gepaarde steekproeven gemeten hoe vaak de codes 3, 4 en 6 werden toegekend ten opzichte van de andere codes. De uitkomsten lieten zien dat codes 3 en 6 inderdaad significant vaker werden gebruikt (met $p < 0,01$) dan alle andere codes (met uitzondering van code 2, waarvoor het verschil ten opzichte van code 3 niet significant was). Code 4 werd echter helemaal niet toegekend bij de codering van spannende momenten benoemd door sponsors; wellicht doordat sponsors enkel positieve veranderingen rapporteerden als gevolg van coaching. De uitkomsten bieden een duidelijke, zij het partiële, ondersteuning voor propositie 2: terwijl code 3 (positieve verandering in de relatie) en code 6 (significante actie in het moment geïnitieerd door de cliënt) inderdaad significant vaker werden gebruikt om de spannende momenten van sponsors te beschrijven, gold dit niet voor code 4 (negatieve verandering van de relatie).

Op basis van het tweede coderingsschema conform het ui-model voor verandering in organisaties, houdt propositie 3 in dat de door sponsors als spannend bestempelde momenten overwegend betrekking hebben op veranderingsmomenten die waarneembaar zijn doordat ze zich bevinden in de buitenste schil van het ui-model voor de cliënt (codes 1-5).

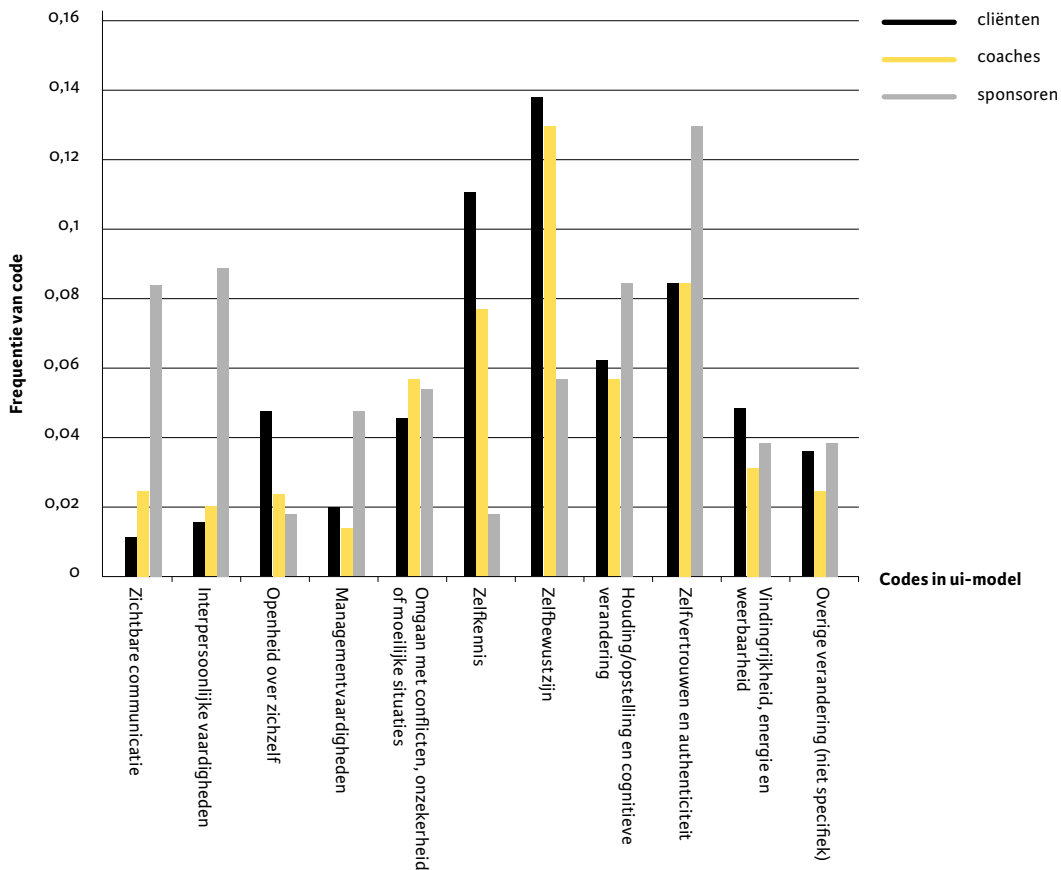
Figuur 3 geeft weer hoe de codes uit het tweede coderingsschema door de coörders zijn toegekend aan beschrijvingen van spannende momenten door cliënten, coaches en sponsors van coaching. Volgens de grafische weergave van de uitkomsten werden code 1 (communicatievaardigheden) en code 2 (interpersoonlijke vaardigheden) veelvuldig toegekend aan de door sponsors gegeven beschrijvingen van spannende momenten, vooral in vergelijking met de scores voor de beschrijvingen van spannende momenten van cliënten en coaches. Code 8 (houding/opstelling en cognitieve verandering) en code 9 (zelfvertrouwen/authenticiteit) werden echter ook vaak toegekend aan beschrijvingen van spannende momenten door sponsors.

Opnieuw werd aan de hand van *t*-toetsen gemeten of de mate waarin codes 1-5 werden toegekend statistisch significant verschilde ten opzichte van de toekenning van andere codes. Volgens de uitkomsten werd code 1 enkel in statistisch significante mate meer toegekend aan spannende momenten van sponsors dan code 6, en niet ten opzichte van ook maar een van de overige codes. Code 2 werd significant vaker toegekend

dan de codes 6, 10 en 11, maar in dit geval was er geen verschil met de overige codes. De codes 3 en 4 werden niet significant vaker toegekend dan een van de andere codes. Code 5 werd enkel ten opzichte van code 6 significant vaker toegekend.

Al met al geven de uitkomsten aan dat code 1 (communicatievaardigheden) en 2 (interpersoonlijke vaardigheden) inderdaad vaker werden toegekend dan sommige van de andere codes, waarmee dit coderingsschema slechts beperkte ondersteuning biedt voor propositie 3. Sommige codes voor de binnenlagen van de ui in het model – zoals code 7 (algeheel zelfbewustzijn), code 8 (houding/opstelling of cognitieve verandering) en code 9 (zelfvertrouwen/authenticiteit) – werden echter niet in significant mindere mate toegekend aan beschrijvingen van spannende momenten door sponsors.

Figuur 3. Toekenning van codes aan de beschrijvingen van spannende momenten van cliënten, coaches en sponsors uitgezet in het ui-modelcoderingsschema, gebaseerd op het model van Schein (1985).



De uitkomsten van beide coderingsschema's lijken daarmee aan te geven dat cliënten en coaches onderling meer overeenstemmen in hun opvatting over spannende momenten in hun coachingtrajecten, dan in relatie tot sponsors. Voor het eerste (oorspronkelijke) coderingsschema werd die bevinding getoetst aan de hand van *t*-toetsen van gepaarde steekproeven. De uitkomsten daarvan gaven aan dat sponsors van coaching minder momenten meldden waarop nieuw inzicht werd verkregen (code 1) of waarin de coach nieuwe actie initieerde (code 5), dan cliënten en coaches. Tegelijkertijd benoemden sponsors meer spannende momenten die werden gecodeerd als acties geïnitieerd door de cliënt (code 6), vergeleken met zowel cliënten als coaches.

Ten aanzien van het tweede (nieuw ontwikkelde coderingsschema) constateerden we dat sponsors van coaching significant vaker wezen op spannende momenten van het type communicatievaardigheden (code 1) dan cliënten, maar het verschil ten opzichte van coaches was slechts marginaal significant. Sponsors beschreven verder significant vaker dan cliënten en coaches spannende momenten die werden gecodeerd als interpersoonlijke vaardigheden (code 2). Sponsors beschreven echter significant minder vaak spannende momenten die werden gecodeerd als zelfkennis omtrent het eigen perspectief (code 6) of zelfbewustzijn in het algemeen (code 7).

Sponsors noemen dus vaker veranderingen in de buitenste schil van het ui-model (codes 1 en 2), terwijl cliënten en coaches vaker wijzen op veranderingen in de binnenlagen van de ui (codes 6 en 7).

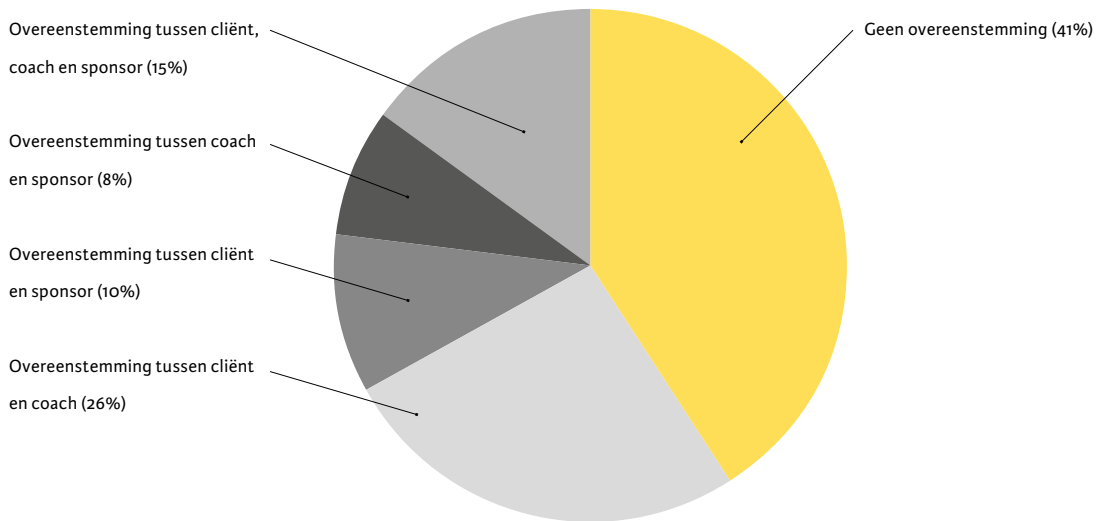
Uitkomsten ten aanzien van overeenstemming tussen cliënten, coaches en sponsors

We waren ook geïnteresseerd in de mate van overeenstemming tussen de beschrijvingen van spannende momenten door (samenwerkende trio's van) cliënten, coaches en sponsors betrokken bij hetzelfde coachingtraject. Meer in het bijzonder stellen wij dat cliënten en coaches vaker dezelfde momenten spannend noemen dan het geval zou zijn geweest bij louter toeval (propositie 4a) en dat sponsors en cliënten minder vaak dezelfde momenten als spannend bestempelen dan coaches en cliënten (propositie 4b).

De uitkomsten met betrekking tot deze twee proposities zijn grafisch weergegeven in figuur 4. Deze laat zien dat in bijna 40 procent van dergelijke trio's geen enkele overeenstemming bestaat tussen de momenten die de drie partijen als spannend hebben bestempeld. Anders gezegd: in bijna 40 procent van de beschrijvingen van spannende momenten constateerde geen enkele codeerder een overeenstemming. In bijna de helft van de gevallen (46 procent), noemen cliënten en coaches wel dezelfde spannende momenten in het betreffende coachingtraject.

Aangezien het ging om coachingtrajecten van gemiddeld bijna acht sessies (een mediaan van zeven sessies), wat neerkomt op gemiddeld meer dan tien uur coaching, is deze mate van overeenstemming veel groter dan bij louter toeval en ze biedt derhalve een sterke ondersteuning voor propositie 4a. Figuur 4 laat ook zien dat de overeenstemming tussen cliënten en sponsors (26 procent) en tussen coaches en sponsors (24 procent) aanmerkelijk kleiner was, waarmee ondersteuning wordt geboden voor propositie 4b.

Figuur 4. **Overeenstemming tussen cliënten, coaches en sponsors ten aanzien van dezelfde coachingtrajecten.**



Het verhalende karakter van dit onderzoek dwingt echter tot voorzichtigheid ten aanzien van de interpretaties: er lijkt hier sprake te zijn van overeenstemming tussen alle drie de partijen, en vooral tussen coaches en cliënten, en in een mate die het niveau van louter toeval overstijgt. Anderzijds is de gevonden overeenstemming niet volledig – en kan dat ook niet zijn, aangezien de beschrijvingen van spannende momenten door de onderzoeksopzet per definitie onafhankelijk en daarmee verschillend zijn. Ze zijn slechts door codeerders bestempeld als verwijzend naar dezelfde momenten of thema's van coachingactiviteit.

Bovendien hebben de codeerders in bijna 40 procent van de beschrijvingen van spannende momenten geen overeenstemming geconstateerd tussen de perspectieven van de cliënt, coach of sponsor. We weten niet of in die beschrijvingen volstrekt onvergelykbare verhalen werden verteld of juist verhalen die andere partijen eveneens gemakkelijk zouden herkennen, eenvoudigweg omdat we dit op geen enkele manier achteraf kunnen toetsen.

Kortom: ondanks de verrassend hoge mate van overeenstemming in zowel de keuze als de aard van de beschrijvingen van spannende momenten tussen cliënten en coaches (zie figuur 2), kan een significant resterend Rashomon-effect, ofwel dat die twee partijen toch heel verschillende verhalen vertellen, niet worden uitgesloten.

Discussie

In het onderhavige onderzoek is gekeken naar spannende momenten van coaching benoemd door cliënten, coaches en sponsors met betrekking tot dezelfde coachingtrajecten. Volgens de uitkomsten bestaat er tussen cliënten en coaches in het algemeen

aanzienlijk meer overeenstemming in wat zij beschouwen als spannende momenten, dan tussen deze twee partijen en de sponsors, zelfs wanneer zij alle drie verwijzen naar hetzelfde coachingtraject.

Meer in het bijzonder werd geconstateerd dat cliënten en coaches overwegend momenten als spannend benoemen, waarbij nieuw besef en inzicht werd verworven of waarbij de coach belangrijke actie initieerde. Cliënten en coaches wezen ook veelvuldig op veranderingen in de binnenlagen van de metaforische ui (dat wil zeggen: begrip en zelfbewustzijn) en verwezen in bijna de helft van hun beschrijvingen naar dezelfde spannende momenten. Sponsors wijzen daarentegen overwegend op positieve veranderingen in de relatie met de cliënt, evenals op momenten waarop de cliënt belangrijke actie initieerde.

In het algemeen bleken de beschrijvingen van de sponsors bijzonder positief te zijn, hetgeen verklaart waarom geen enkele beschrijving de code voor 'negatieve verandering van de relatie' kreeg toegekend (code 4; zie figuur 2). Dit kan het gevolg zijn van zelfselectie, omdat een groot deel van de sponsors er in het grootschalige onderzoeksproject voor had gekozen die open vraag over spannende momenten niet te beantwoorden.

Tevens werden in termen van het model van de ui vaker veranderingen geconstateerd in de buitenste 'lagen', zoals de communicatievaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden van de cliënten.

Ten slotte leken coaches en cliënten meer met elkaar overeen te stemmen (overeenstemming van 46 procent) in hun keuze van als spannend bestempelde momenten, dan ofwel sponsors en cliënten ofwel sponsors en coaches (overeenstemming van respectievelijk 26 en 24 procent).

Deze bevindingen worden overtuigender, wanneer ze direct worden vergeleken met de datasets van eerdere onderzoeken (zie figuur 5). Deze vergelijking laat zien dat blinde codering van alle zeven datasets van beschrijvingen van spannende momenten (in totaal 555 beschrijvingen van spannende momenten die elk door ten minste drie verschillende codeerders werden gecodeerd, van wie er een, AC, elke dataset codeerde) verzameld van onervaren coaches, ervaren coaches (twee datasets), cliënten van coaching, cliënten en coaches samen na een gezamenlijke sessie (twee datasets) en sponsors van coachingtrajecten, in feite zeer verschillend zijn.

- Spannende momenten van onervaren coaches uit hun gehele coachingloopbaan werden in meer dan de helft van de gevallen geclassificeerd als twijfel bij de coach (code 12). Ook spanning bij de coach (code 10) kwam veel voor.
- Spannende momenten van onervaren coaches uit hun gehele coachingloopbaan pieken in zowel twijfel als spanning van de coach (codes 10 en 12 in gelijke mate).
- Spannende momenten van coaches en cliënten pal na sessies betreffen hoofdzakelijk nieuw inzicht (code 1) en nieuw perspectief (code 2).
- Spannende momenten van sponsors van coaching (dit onderzoek) werden in bijna een derde van de gevallen gecodeerd als belangrijke actie van de cliënt (code 6).

Vergeleken met die eerdere bevindingen zijn de in dit onderzoek verzamelde gegevens van de coaches (zie figuur 2) zoals te verwachten een mengeling van de eerder geconsta-

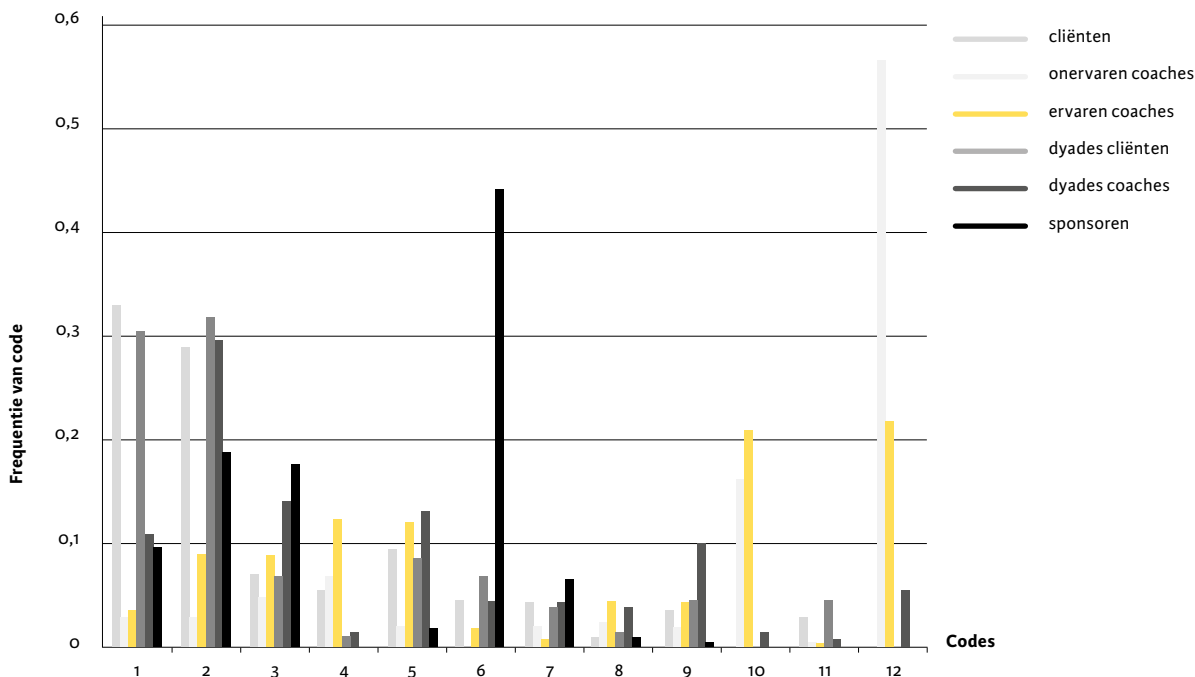
teerde patronen. Deze dataset betreft voor het merendeel ervaren coaches, maar onervaren coaches werden niet uitgesloten van het onderzoek. De dataset betreft eveneens zowel pas gestarte als reeds vele uren lopende coachingtrajecten (waarbij cliënt en coach samen gemiddeld meer dan zeven sessies hadden gehad).

Figuur 3 laat zien dat de gegevens voor de coaches een significant aantal gevallen van spanning en twijfel bevatten; kenmerken die we alleen zouden verwachten bij zeer onervaren coaches of indien de betreffende coaches de meest significante momenten van hun loopbaan zou beschrijven, wat het geval was bij De Haan (2006a, 2006b) en De Haan e.a. (2009). Dit kan er mede toe bijdragen dat de overeenstemming tussen de momenten benoemd door cliënten respectievelijk coaches (46 procent in dit onderzoek) marginaal kleiner is dan in de eerdere onderzoeken (De Haan e.a., 2010b; De Haan & Nieß, 2012) waarin de overeenstemming 53 respectievelijk 47 procent bedroeg.

Desondanks kan het opmerkelijk worden genoemd dat cliënten en coaches in bijna de helft van de gekozen spannende momenten met elkaar overeenstemmen, vooral aangezien zij samen gemiddeld bijna acht sessies hadden gehad, alvorens de vragenlijst in te vullen.

Al met al betekenen deze bevindingen dat alle eerdere conclusies omtrent spannende momenten uit coachingonderzoeken die we konden toetsen, door dit onderzoek worden bevestigd.

Figuur 5. De spannende momenten volgens de sponsors, afgezet tegen de eerdere onderzoeksbevindingen uit alle datasets van De Haan e.a. (2006a, 2006b, 2009, 2010a, 2010b), dus 529 spannende momenten in totaal. De frequentiescores zijn gemiddelden van drie codeerders (AC, CB en EH) en zijn genormeerd op een totaal van 1.



Het onderhavige onderzoek vormt een aanvulling op eerder onderzoek, doordat ook beschrijvingen van spannende momenten van sponsoren zijn meegenomen. In figuur 5 worden de beschrijvingen van spannende momenten van sponsoren uit het onderhavige onderzoek toegevoegd aan eerder onderzoek met cliënten, coaches en paren van steeds een coach en een cliënt. De figuur laat zien dat *a*) cliëntdata pieken bij de eerste twee codes die te maken hebben met nieuw inzicht en nieuw leren, *b*) cliënt en coachdata, die direct na hun coachinggesprekken werden opgemeten ('dyaden'), sterk overeen komen, *c*) algemene coachdata pieken bij de codes 10 en 12 (spanning bij de coach en twijfel bij de coach), waarbij onervaren coaches meer twijfels ervaren, en *d*) sponsordata pieken bij code 6 (acties geïnitieerd door de cliënt). Er zijn bovendien twee andere codes – code 3 (positieve relatieverandering) en code 7 (vreugde bij de cliënt) – prominent in deze sponsormomentbeschrijvingen.

Bij ruim een kwart van de beschrijvingen van spannende momenten door sponsoren is sprake van significante actie geïnitieerd door de cliënt (code 6), hetgeen een van de eerste aanwijzingen is dat sponsoren en managers in organisaties van coachingcliënten gedragsverandering bij hun medewerkers toeschrijven aan de ondernomen coachingtrajecten.

Samen met het eerdere kwantitatieve onderzoek naar spannende momenten in concrete gecontracteerde executive-coachingtrajecten biedt dit onderzoek empirische onderbouwing voor de aanwezigheid van tastbare verandering in en ten gevolge van coachinggesprekken (we konden bijvoorbeeld propositie 3 ondersteunen). Wij menen dat wij nu ruimschoots het bewijs hebben dat cliënten en coaches het over het geheel genomen met elkaar eens zijn over de veranderingen die zich in specifieke momenten voordoen bij coaching, behalve tijdens of nabij grote breuken in de relatie, waarbij coaches significant meer emoties melden in de vorm van spanning en twijfel (De Haan e.a., 2010b).

Ten slotte hebben we aanvullend bewijs gevonden dat ook sponsoren significante verandering als gevolg van coachinggesprekken kunnen waarnemen (proposities 2 en 3). Sponsoren wijzen echter op een ander aspect van die veranderingen, namelijk de initiatieven die cliënten nemen als gevolg van de coachinggesprekken. In dit stadium van onderzoek begint er nu, door middel van een analyse van spannende momenten zoals ervaren door derden, bewijs te komen voor de ervaring die organisaties hebben met coachinggesprekken, evenals voor de organisatorische gevolgen van die gesprekken.

Dit type onderzoek naar spannende momenten in coachinggesprekken werpt enig licht op de verschillen in opvattingen tussen de drie rollen in en rond coachingtrajecten, te weten die van de cliënt respectievelijk de coach en de sponsor. Deze verschillen in opvatting zijn goed beschreven in het 'venster op coaching'-model van Clutterbuck (1985) en De Haan en Burger (2004):

- cliënten en coaches die normale coachinggesprekken voeren, hebben een op inzicht gerichte ideologie, waarbij vooral de leermomenten belangrijk worden gevonden (nieuwe perspectieven en nieuwe inzichten over de eigen persoon en de coachingdoelen en -thema's);
- coaches die een zeldzame breuk of dramatische gebeurtenis beleven in een

- coachinggesprek lijken een persoonsgerichte ideologie te hebben, waarbij eerder persoonlijke spanning, emotie en twijfel centraal staan;
- sponsoren van coaching uit de organisatie van de cliënt lijken eerder met een meer oplossingsgerichte blik te kijken naar acties en oplossingen.

Het is interessant dat sponsoren bij deze algemene verschillen wel degelijk diepere persoonlijkheidslagen vermelden, zoals zelfbewustzijn, houding/opstelling, zelfvertrouwen en authenticiteit (zie figuur 3), zelfs ongeveer evenveel als de coaches en cliënten dat doen. Hoewel de sponsoren wellicht meer belang hechten aan hun relatie met hun collega's (zie figuur 2), hebben zij toch oog voor de gelaagdheid in die relatie en beschouwen zij die niet alleen oppervlakkig in termen van communicatie en gedrag (zie figuur 3).

Het kan bijzonder nuttig zijn om meer te weten te komen over de ideologie van de verscheidene partners die de coachingrelatie tot stand brengen. Coaches kunnen de afspraken over het coachingtraject aanpassen aan wat de andere partijen het meest kritiek of opmerkelijk vinden in deze helpende relaties – en ook kunnen ze hun stijl aanpassen bij misverstanden en (bijna-)breuken. Al met al kan de communicatie tussen de verscheidene samenwerkende partijen in deze 'driehoeksinspanning' worden verbeterd met diepgaandere kennis van elkaars prevalerende ideologieën (zoals een oriëntatie op emoties, problemen, oplossingen dan wel inzichten).

Ten slotte ontdekken we misschien hoe verandering door executive coaching wordt geïnterpreteerd en verfijnd door de verschillende betrokken stakeholders: de coach is wellicht gespist op de eigen spanning en twijfel, maar kan deze gevoeligheid tegelijkertijd vertalen in nieuw inzicht voor cliënten (bijvoorbeeld door middel van vrije associatie en tegenoverdracht, zoals in inzichtgerichte benaderingen; De Haan & Burger, 2004). Cliënten kunnen nieuw inzicht dan vertalen in nieuw gedrag en een ander perspectief op hun organisaties, waarbij zij het nieuwe dat zij hebben geleerd vertalen in verandering in hun relatie met hun sponsoren en andere tegenhangers (waarbij ze zich aanpassen aan de werkomgeving die doorgaans meer actie- en probleemgericht is dan die van de coachinggesprekken). Omgekeerd kunnen cliënten hun nieuwe ervaringen in de organisatie vertalen in verzoeken om nieuw te verwerven inzicht door middel van coaching.

De substantiële en meetbare veranderingen voortkomend uit executive-coaching-gesprekken die zichtbaar beginnen te worden in de onderzoeken naar de uitkomsten van coaching (De Haan & Duckworth, 2013), worden treffend verwoord in de volgende uitspraak van Mahatma Gandhi: 'Let goed op je gedachten, want ze worden je woorden. Weet wat je zegt en let op je woorden, want ze worden je daden. Beoordeel je daden en denk erover na, want ze worden je gewoonten. Onderken je gewoonten en wees je ervan bewust, want ze worden jouw waarden. Begrijp wat jouw waarden zijn en koester ze, want ze zijn jouw lotsbestemming.'

Het is alsof een coachinggesprek een zich uitdijende ‘rimpeling’ in de geest veroorzaakt, eerst tussen cliënt en coach en vervolgens in de vorm van nieuwe actie in en binnen de organisatorische context van de cliënt van coaching, om zo te komen tot weer nieuwe vragen die rimpelingen veroorzaken in de coachingcontext.

Beperkingen

Het onderhavige onderzoek heeft de volgende beperkingen. Om te beginnen is de dataset voor sponsors nog steeds tamelijk beperkt – slechts 79 beschrijvingen van spannende momenten door sponsors, waarvan er 49 konden worden gekoppeld aan beschrijvingen van zowel cliënten als coaches – dit ondanks de beschikking die wij hadden over een bijzonder grootschalig onderzoeksprogramma dat ruim vierduizend ingevulde vragenlijsten opleverde. Wij vermoeden dat het, door de meer afstandelijke en toezichhoudende rol van sponsors in de organisaties van de cliënten, moeilijker is om bruikbare gegevens van de sponsors te verzamelen (zie De Haan & Nieß, 2011). Een grotere dataset zou ons in staat stellen om dieper te graven in de percepties die collega’s in de organisatie van de cliënt doorgaans ontwikkelen omtrent cliënten van coaching, in hun rol als sponsor van executive coaching.

Ten tweede is de mate van overeenstemming tussen de codeerders nog steeds betrekkelijk beperkt (Cohens kappa van ongeveer $k = 0,3$). De kappa’s zijn vergelijkbaar met die van eerdere onderzoeken; ze zijn waarschijnlijk klein doordat de codeerders complete verhalen reduceren tot een enkele beschrijvende code. Onzes inziens dienen zowel grotere als meer verfijnde coderingssystemen te worden ontwikkeld, indien we werkelijk willen begrijpen waarin coachinggesprekken verschillen voor iedere betrokken partij bij die gesprekken.

Ten derde, en voortvloeiend uit het vorige punt, doet zich bij codering voor narratief onderzoek onvermijdelijk aanzienlijke overlap voor tussen de coderingscategorieën, evenals verschillen in interpretatie van de betekenis van zowel de verhalen (de beschrijvingen van spannende momenten) als de coderingscategorieën. Die onduidelijkheid omtrent de betekenis is moeilijk te vermijden zonder de veelzijdigheid van de oorspronkelijke ervaringen te verliezen, maar vermindert de overeenstemming tussen de codeerders.

Tot besluit

Onderzoek heeft overtuigend uitgewezen dat beschrijvingen van spannende momenten een veelbelovend terrein vormen voor onderzoek naar coachingprocessen. We kunnen alleen maar hopen dat er in de toekomst meer van dit soort onderzoek wordt gedaan, zodat ons begrip van spannende momenten, kritieke incidenten, deelsluitkomsten en veranderingen in het moment in coachingtrajecten verder wordt verdiept en uitgebreid.

In het bijzonder lijkt het belangrijk om diepgaander onderzoek te doen naar de overeenstemming of het ontbreken daarvan tussen verschillende beschrijvingen van

spannende momenten. Dit door niet alleen spannende momenten van coaching te verzamelen, maar cliënten, coaches en misschien zelfs sponsors te vragen in welke mate zij de verhalen van de overige partijen herkennen als afspiegeling van hun gemeenschappelijke inspanning.

Zulk onderzoek zou meer licht werpen op de Rashomon-veronderstelling ofwel de vraag of deelnemers aan gemeenschappelijke sessies vergelijkbare of wezenlijk verschillende verhalen ontwikkelen omtrent de tijd die zij samen hebben doorgebracht. ■

Literatuur

- Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (1), 18-38.
- Downey, M. (1999). *Effective coaching*. Londen: Orion.
- Evers, W.J., Brouwers, A. & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3), 174-182.
- Glaser, B.G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociological Press.
- Grant, A. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behaviour and Personality*, 31 (3), 253-264.
- Haan, E. de (2006a). Ik twijfel dus ik coach. Spannende momenten van coaches uit hun eigen praktijk. *Handboek Effectief Opleiden*, 40 (11.6), 2.01-2.18.
- Haan, E. de (2006b). 'Ik worstel en kom boven.' Spannende momenten van ervaren coaches. *Handboek Effectief Opleiden*, 42 (11.6-3), 3.01-3.25.
- Haan, E. de (2007). *Relationele coaching*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de & Burger, Y. (2004). *Coachen met collega's. Praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Van Gorcum (zesde druk: 2017).
- Haan, E. de & Duckworth, A. (2013). Signaling a new trend in coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8 (1), 6-20.
- Haan, E. de & Nieß, C. (2011). Change through executive coaching. *Training Journal*, 7, 66-70.
- Haan, E. de & Nieß, C. (2012). 'Wij stelden mij voor.' Spannende momenten van coach en cliënt in een coaching casestudy. *Handboek Effectief Opleiden*, 60, 8.01-8.32.
- Haan, E. de & Page, N. (2013). Outcome report: conversations are key to results. *Coaching at Work*, 8 (4), 10-14.
- Haan, E. de & Wels, I. (2011). De link tussen top, topteams en high performance. *Management and Consulting*, 4, 44-46.
- Haan, E. de, Bertie, C., Day, A. & Sills, C. (2010a). 'Ik besef me opeens.' Spannende momenten van cliënten van coaching. *Handboek Effectief Opleiden*, 51, 5.01-5.28.
- Haan, E. de, Bertie, C., Day, A. & Sills, C. (2010b). Twee versies van hetzelfde gesprek. Spannende momenten van cliënten en coaches direct vergeleken. *Handboek Effectief Opleiden*, 53, 6.01-6.26.
- Haan, E. de, Day, A., Blass, E.V., Sills, C. & Bertie, C. (2009). Op zoek naar geruststelling. Hoe gaan ervaren coaches om met spannende momenten in hun praktijk? *Handboek Effectief Opleiden*, 49, 4.01-4.20.
- Landis, J.R. & Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 1, 159-174.
- Mintz, J., Auerbach, A.H., Luborsky, L. & Johnson, M. (1973). Patient's, therapist's and observers' views of psychotherapy: a 'Rashomon' experience or a reasonable consensus? *British Journal of Medical Psychology*, 46 (1), 83-89.
- Olivero, G., Bane, K.D. & Kopelman, R.E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 461-469.

Parsloe, E. & Wray, M. (2000). *Coaching and mentoring*. Londen: Kogan Page.

Peterson, D.B. (1993). Skill learning and behavior change in an individually tailored management coaching and training program. *Doctoral Dissertation Abstracts International*, 54 (3), 1707-1708.

Rice, L.N. & Greenberg, L.S. (Eds.) (1984). *Patterns of change: intensive analysis of psychotherapeutic process*. New York: Guilford Press.

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schlosser, B., Steinbrenner, D., Kumata, E. & Hunt, J. (2006). The coaching impact study: measuring the value of executive coaching. *International Journal of Coaching in Organizations*, 4 (3), 8-26.

Sherman, S. & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, november, 82-90.

Smither, J.W., London, M., Flaw, 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.

Spence, G.B. & Grant, A.M. (2005). Individual and group life-coaching: initial findings from a randomised, controlled trial. In M. Cavanagh, A.M. Grant & T. Kemp (Eds.), *Evidence-based coaching, Vol. 1. Theory, research and practice from the behavioural sciences* (pp. 143-158). Bowen Hills: Australian Academic Press.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Sue-Chan, S. & Latham, G.P. (2004). The relative effectiveness of external, peer en self-coaches. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (2), 260-278.

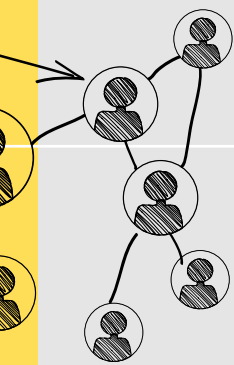
Thach, E.C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (4), 205-214.

Wasylyshyn, K.M. (2003). Executive coaching: an outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 94-106.

Wasylyshyn, K.M., Gronskey, B. & Haas, J.W. (2006). Tigers, stripes en behavior change: survey results of a commissioned coaching program. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2 (58), 65-81.

Weiss, I., Rabinowitz, J. & Spiro, S. (1996). Agreement between therapists and cliënten in evaluating therapy and its outcomes: literature review. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 23 (6), 493-511.

Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). *The complete guide to coaching at work*. New York: McGraw-Hill.



Prof. dr. E. de Haan is directeur van het Ashridge Centre for Coaching van de Hult International Business School te Berkhamsted (GB) en hoogleraar organisation development en coaching bij de Vrije Universiteit Amsterdam. E-mail: erik.dehaan@ashridge.hult.edu.



Dr. C. Nieß is senior project manager bij H&Z management consulting te München en universitair docent bij verschillende universiteiten.



Auteurs