



## **SAMENVATTING**

## Samenvatting

Coaching, gedefinieerd als 'een resultaatgericht en systematisch proces waarbij een coach een coachee helpt om zelf-gestelde doelen te behalen en zijn/haar algehele functioneren en welzijn te verbeteren' (Grant, 2003), wordt steeds vaker ingezet om medewerkers in organisaties te ondersteunen bij hun dagelijkse taken, en om hun persoonlijke en professionele ontwikkeling te faciliteren (Passmore & Fillery-Travis, 2011). Met de toegenomen populariteit van coaching, wordt ook de roep om gedegen onderzoek naar coaching steeds sterker. Ik hoop dan ook dat het onderzoek in dit proefschrift bijdraagt aan de ontwikkeling van coaching als onderzoeksveld en, op de lange termijn, aan de effectiviteit van coaching in organisaties.

Het thema van dit proefschrift kan worden samengevat als 'de effectiviteit van coaching'. Binnen dit thema heb ik mij gericht op verschillende subvragen. Hoofdstuk 2 en 3 gaan vooral over de vraag of coaching überhaupt werkt (hoofdstuk 2) en hoe we dit kunnen vaststellen (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 en 5 gaan we in op de psychologische processen die ten grondslag liggen aan de effectiviteit van coachingsinterventies.

### **Belangrijkste bevindingen en implicaties**

In hoofdstuk 2 wordt een meta-analyse beschreven. Het voornaamste doel van deze meta-analyse was om een (kwantitatief) overzicht te geven van het huidige onderzoek naar de effectiviteit van coaching. De resultaten van onze meta-analyse laten zien dat coaching positieve effecten kan hebben op verschillende soorten uitkomsten: het verbeteren van prestaties en vaardigheden, welbevinden, coping mechanismen, werkgerelateerde attitudes en doelgerichte zelfregulatie. Al met al lijkt onze meta-analyse er op te wijzen dat coaching effectief kan worden ingezet in organisaties.

Opmerkelijk genoeg liet onze meta-analyse zien dat meer coachingsessies niet per se leiden tot sterkere positieve effecten, een bevinding die later gerepliceerd is in een onderzoek van Jones, Woods en Guillaume (2015). Meer coachingsessies zorgden er echter wel voor dat de effecten robuuster waren: de verschillen tussen de effecten die in onderzoeken worden gevonden zijn minder groot naarmate het aantal sessies toeneemt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een groter aantal coachingsessies de gelegenheid biedt tot meer gezamenlijke reflectie van een coach en een coachee. Dit sluit aan bij eerder onderzoek naar leergedrag van volwassenen, waaruit bleek dat gezamenlijke reflectie een bijdrage kan leveren aan het verankeren van leereffecten (Mann, Gordon, & MacLeod, 2009). Onderzoekers zouden in hun toekomstig onderzoek gebruik kunnen maken van deze kennis over leren en kunnen onderzoeken hoe reflectie bij kan dragen aan het verankeren van de effecten van

coaching. Onze meta-analyse liet uitsluitend zien dat coaching positieve effecten kan hebben op de korte termijn, maar over de effecten op de lange termijn is nog vrijwel niets bekend.

Onze meta-analyse bracht ook een aantal andere methodologische uitdagingen aan het licht. Zo zijn de effecten van coaching die worden gevonden in onderzoeken waarbij gebruik wordt gemaakt van een controlegroep (en er dus wordt gecontroleerd voor, bijvoorbeeld, de natuurlijke ontwikkeling van coachees) significant minder sterk dan in onderzoeken waarbij geen controlegroep wordt gebruikt. Tevens kunnen er vraagtekens worden gezet bij het vrijwel exclusieve gebruik van zelf-rapportage vragenlijsten (13 van de 18 studies in onze meta-analyse gebruikten enkel zelfrapportage). We weten namelijk uit eerder onderzoek dat coachees hun eigen vorderingen nogal eens overschatten in vergelijking met het oordeel van anderen (bijvoorbeeld de coach of de leidinggevende; Peterson, 1993). Al met al stemmen de resultaten van onze meta-analyse hoopvol, maar blijkt ook dat onderzoek naar de effectiviteit van coaching een aantal methodologische uitdagingen zal moeten overwinnen om tot een realistisch beeld te komen van de daadwerkelijke (langdurige) effectiviteit van coaching.

Tijdens het uitvoeren van onze meta-analyse werd duidelijk dat er nog geen consensus bestaat over de manier waarop de effectiviteit van coaching het beste kan worden gemeten. Wetenschappers die onderzoek doen naar coaching hebben hier verschillende ideeën over (zie o.a. Jones et al., 2015), maar de vraag hoe de effectiviteit in de coachingspraktijk wordt gemeten is tot nu toe buiten beschouwing gebleven in deze discussie. In hoofdstuk 3 wordt een onderzoek beschreven waarin dit praktijkperspectief wel aan de orde komt. In ons onderzoek hebben we professionele coaches gevraagd naar de criteria die zij zelf gebruiken om de effectiviteit van hun eigen interventies te meten. Vervolgens hebben wij de concept-mapping (Jackson & Trochim, 2002) methode gebruikt om alle antwoorden samen te vatten en terug te brengen tot een beperkt aantal criteria.

Uit de resultaten bleek dat professionele coaches zelf 10 'succescriteria' onderscheiden: verantwoordelijkheid/autonomie, zelfbewustzijn, zelfcongruente doelen (doelen die in lijn zijn met persoonlijke behoeftes), het daadwerkelijk behalen van doelen, leren, gedragsverandering, coping/ontwikkeling, metacommunicatie en prestatieverbetering. In grote lijnen komen deze criteria overeen met de criteria die in effectiviteitsonderzoek worden gebruikt, aangevuld met twee 'nieuwe' criteria: metacommunicatie (de mate waarin een coachee zijn/haar eigen ontwikkeling onder woorden kan brengen) en verantwoordelijkheid/autonomie (eigenaarschap nemen voor het probleem). Het bijzondere van deze criteria is dat ze beide zouden

## Samenvatting

kunnen bijdragen aan het verankeren van de effecten van coaching. Zo heeft eerder onderzoek naar leren laten zien dat metacommunicatie bijdraagt aan zogenaamd diepte-leren (Van Blankenstein, Dolmans, Van der Vleuten, & Schmidt, 2011) en heeft ander onderzoek laten zien dat verantwoordelijkheid en autonomie kunnen bijdragen aan doorzettingsvermogen en de neiging om (ook bij tegenslagen) gemotiveerd te blijven (Joo, Joung, & Sim, 2011). Een goede reden om beide criteria in toekomstig onderzoek mee te nemen.

In ons onderzoek hebben we de professionele coaches tevens gevraagd om de verschillende criteria te rangschikken op 'belangrijkheid'. Hoewel de meeste criteria qua belang dicht bij elkaar lagen was er wel een opvallende trend waar te nemen: het criterium 'prestatieverbetering' werd stevast onderaan de lijst gezet. Coaches lijken dus meer bezig te zijn met het welzijn van hun coachees dan met hun prestaties. Hoewel dit resultaat past bij het idee dat coaching in Europa sterk beïnvloed is door de humanistische psychologie (Kets de Vries, 2011), roept het wel een vraag op: Welk belang dient de coach? Moet een coach zich vooral bezighouden met het belang van de coachee of moet een coach zich richten op criteria die voor de (betalende) organisatie van belang zijn (zoals prestatieverbetering)? Uiteraard is hierop geen eenduidig antwoord op te geven, maar ons onderzoek laat wel zien dat het voor coaches een uitdaging kan zijn om de belangen van verschillende stakeholders op één lijn te brengen in de fase waarin het coachingscontract wordt opgemaakt.

In hoofdstuk 4 worden twee experimentele studies beschreven waarin we de verschillende effecten van oplossingsgerichte- en probleemgerichte coachingsvragen hebben onderzocht. Eerder onderzoek heeft laten zien dat oplossingsgerichte interventies effectief kunnen worden ingezet (Grant & O'Connor, 2010; Grant, 2012b; Kim, 2007). Onze experimenten hadden als doel om te achterhalen hoe deze positieve effecten tot stand komen. De resultaten lieten zien dat oplossingsgerichte vragen (in vergelijking tot probleemgerichte vragen) tot meer positief affect en meer cognitieve flexibiliteit (de mogelijkheid om 'out of the box' te denken) leiden. Onze verwachting dat probleemgerichte vragen zouden leiden tot minder aandacht (omdat mensen zouden gaan piekeren over de oorzaken van problemen) werd niet ondersteund door onze resultaten.

Op basis van deze resultaten kan het verleidelijk zijn om te stellen dat oplossingsgerichte vragen beter zijn dan probleemgerichte vragen. Zo simpel ligt het echter niet. Wij vermoeden dat zowel oplossingsgerichte vragen als probleemgerichte vragen een bijdrage kunnen leveren aan het coachingsproces. Het nut van verschillende soorten vragen zal bijvoorbeeld afhangen van de coachingsvraag (het probleem waarvoor de coachee hulp zoekt) en van waar de coachee zich bevindt in zijn/haar

veranderingsproces. Zo kunnen probleemgerichte vragen (gericht op het analyseren van een probleem) belangrijk zijn om de verschillende aspecten van een probleem in kaart te brengen in de eerste fase van een coachingstraject. Oplossingsgerichte vragen kunnen dan later in het traject gebruikt worden om de coachee te stimuleren tot creatief nadenken over verschillende strategieën om het probleem op te lossen. In hoofdstuk 5 bouwen we voort op dit temporele aspect van coaching.

In hoofdstuk 5 wordt een temporeel coachingsmodel beschreven dat gebaseerd is op het zogenaamde Transtheoretische Model over gedragsverandering (Prochaska & Velicer, 1997) waarin verschillende fases van gedragsverandering worden onderscheiden. Gebaseerd op eerder onderzoek naar onder andere zelfregulatie, beschrijven we de verschillende vaardigheden en hulpbronnen waarop coaches zich in de verschillende veranderingsfases samen met hun coachees kunnen richten. In de precontemplatiefase kan een coach de coachee helpen om zich bewust te worden van de noodzaak van verandering door mindfulness en omgevingsbewustzijn te versterken. In de contemplatiefase kan een coach zich richten op de motivatie en het zelfvertrouwen van de coachee door de coachee te helpen bij het identificeren van zelfcongruente doelen en het versterken van zijn/haar *self-efficacy* (de verwachting dat de coachee in staat is om zijn/haar doelen te bereiken en/of een specifieke prestatie te leveren; Bandura, 1977). In de voorbereidingsfase kan de coach de coachee helpen om de (zelfcongruente) doelen verder uit te werken en implementatie intenties te vormen (nadenken over mogelijke obstakels en oplossingen daarvoor). Ten slotte, nadat de coachee in de actiefase zelf actie heeft ondernomen, kan de coach de coachee in de eindfase stimuleren om op het proces te reflecteren en zo de mogelijke effecten te verankeren. Wij veronderstellen dat elke fase soepeler zal verlopen als in de voorgaande fases de juiste stappen zijn gezet.

Wij zijn ons ervan bewust dat ons model eerder een beginpunt is van een onderzoekslijn dan een definitief en sluitend theoretisch raamwerk. Wij hopen dan ook dat zowel coaches als onderzoekers ons model kritisch onder de loep nemen en input leveren om het model nog verder bij te stellen of aan te scherpen. Eveneens hopen we dat er diagnostische technieken ontwikkeld kunnen worden om te bepalen waar een coachee zich in het veranderingsproces bevindt. Tot slot is het van belang om in kaart te brengen welke specifieke interventies coaches in elke fase kunnen gebruiken. Zo veronderstellen wij dat *self-efficacy* belangrijk is in de contemplatiefase, maar het is de vraag hoe *self-efficacy* kan worden versterkt. Al met al hopen wij dat ons model als theoretisch raamwerk voor toekomstig onderzoek kan fungeren en dat het aanknopingspunten biedt voor coaches die de juiste interventies op het juiste moment willen inzetten.

## Samenvatting

### **Algemene conclusie**

Het onderzoek dat in deze dissertatie wordt beschreven schetst over het algemeen een positief beeld van de effectiviteit van coaching in organisaties. Daarnaast levert deze dissertatie een bijdrage aan de discussie over het meten van de effectiviteit van coaching en biedt het inzichten in de psychologische processen die aan effectieve coaching ten grondslag liggen. Is de populariteit van coaching hiermee gerechtvaardigd? Deze vraag mag u zelf beantwoorden. Dit proefschrift roept in ieder geval nieuwe vragen op die kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van coaching als onderzoeksgebied en als human resource development interventie.