

DE COACHMARKT IN KAART GEBRACHT VIA 'THE COACHING CUBE'

Hoewel er regelmatig onderzoeken naar coaching worden gepubliceerd in internationale (wetenschappelijke) tijdschriften, dringen de onderzoeksresultaten slechts mondjesmaat door binnen het werkveld. Om deze reden is er door de NOBCO een redactie-assistent aangetrokken (Emma Rainford) die maandelijks samen met een lid van de Commissie Wetenschappelijk Onderzoek een recent verschenen onderzoeksartikel samenvat en bespreekt.

Deze maand: **Structuring and Understanding the Coaching Industry: The Coaching Cube**

Author(s): Segers, Vloeberghs & Henderickx

Source: *Academy of Management Learning & Education*, (2011) 10(2), 204-221

De afgelopen jaren heeft er een grote groei plaats gevonden binnen de coaching industrie. Ondanks het feit dat het aanbod in onderzoek nog lang niet zo groot is als de coachingpraktijk, groeit het aantal publicaties over onderzoek naar coaching in een hoog tempo. Het is belangrijk dat in kaart wordt gebracht wat de huidige staat van de coaching industrie is en hoe deze gestructureerd kan worden. Hierdoor zal het in de toekomst mogelijk zijn om coaching als vak beter te ontwikkelen.

Coaching Cube

Segers, Vloeberghs & Henderickx (2011) bieden een theoretisch kader aan om de coaching industrie te structureren en beter te begrijpen. Dit wordt gedaan door antwoord te geven op de volgende drie vragen:

- Wat voor coaching agenda's bestaan er?
- Wie kan fungeren als een coach?
- Hoe wordt coaching uitgevoerd?

Deze drie vragen kunnen samengebracht worden tot een theoretische 'coaching cube'. Deze omvat drie dimensies: "Wat", "Wie" en "Hoe". Binnen elke dimensie is het mogelijk om coaching literatuur te categoriseren. In het artikel wordt vanuit een economisch en psychologisch perspectief gekeken welke onderlinge combinaties binnen de coaching cube vaker voorkomen in het bedrijfsleven. Vervolgens wordt door middel van drie studies onderzocht welke combinaties op de markt voorkomen.

Wat: Coaching Agenda

De eerste dimensie betreft de coaching agenda (thematiek). De coaching agenda kan variëren van lage betrokkenheid tot hoge betrokkenheid van de de partijen (client, coach en opdrachtgever) met betrekking tot de coaching. Aan de hand van literatuuronderzoek geven de auteurs drie verschillende manieren van executive coaching die variëren in de mate van betrokkenheid. Over coaching agenda's van non-executive coaching is namelijk nog weinig bekend. Er moet hierbij wel vermeld worden dat er veeloverlap is tussen de verschillende coaching agenda's.

- *Skills coaching*: lage betrokkenheid
- *Prestatie coaching*: gemiddelde betrokkenheid
- *Ontwikkelings- of life coaching*: hoge betrokkenheid

Uit onderzoek (Brauer, 2005, 2006; Maethner, Jansen, & Bachmann, 2005; Runde & Bastians, 2005) blijkt dat twee factoren een belangrijke rol spelen bij het bereiken van de gewenste resultaten tijdens een coaching traject. Dit is het verduidelijken van de coaching agenda en de bijbehorende doelen door de coach.

Wie: Type coach

De tweede dimensie omschrijft de verschillende type coaches waarvoor een organisatie kan kiezen.

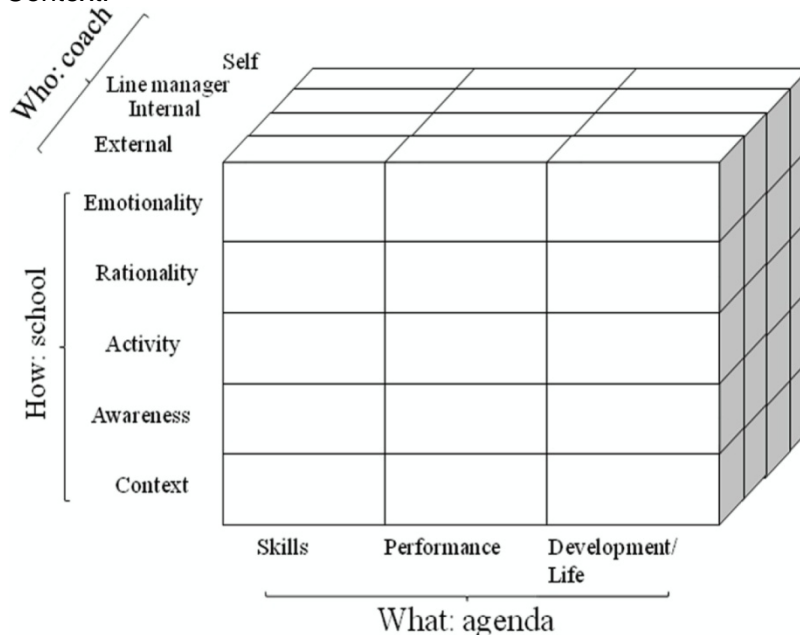
- Externe coach
- Interne coach
- Line manager of peer-coaching
- Zelf-coaching of training

De coaching cultuur van een organisatie speelt een belangrijke rol bij het type coach dat door de organisatie gekozen worden en in hoeverre de verschillende type coaches samenwerken. Aan de hand van drie onderzoeken (Offermanns, 2004; Spence & Grant, 2005; Sue-Chan & Latham, 2004) is onderzocht wanneer welke type coach het meest effectief is. De effectiviteit van coaching wordt meestal onderzocht op basis van twee variabelen: de proces resultaten (doelbereiking) en de coachee's resultaten (welzijn). Hieruit blijkt dat **externe coaching** effectiever is dan interne coaching wat betreft doelbereiking. Dit resultaat kan verklaard worden doordat de externe coach als meer geloofwaardig gezien wordt door de coachee. Er is geen verschil gevonden tussen externe coaching en interne coaching op welzijn. Zelf-coaching is net zo effectief als externe coaching op doelbereiking. Externe coaching lijkt echter tot een hogere tevredenheid over het coaching proces dan zelf-coaching of peer-coaching. Er is nog weinig bekend over de verschillen tussen zelf-coaching en peer coaching op welzijn.

Hoe: Uitvoeren

Net zoals binnen de psychotherapie wordt er binnen het coaching vakgebied ook gebruik gemaakt van verschillende benaderingen. Er zijn meerdere pogingen gedaan om een theoretisch kader te ontwikkelen voor de classificatie van deze verschillende coaching scholen, maar ze zijn vaak niet valide. Psychotherapie en coaching zijn echter beide gebaseerd op dezelfde theoretische constructen. Vanwege deze gelijkenissen maken de auteurs gebruik van het Emotionality-Rationality-Activity-Awareness-Context (ERAAwC) model om het coaching vakgebied te structureren. Dit model uit de psychotherapie classificeert de verschillende scholen op basis van de volgende vijf componenten:

- Emotie
- Rationaliteit
- Activiteit
- Bewustzijn
- Context.



Economische perspectief

Binnen de coaching cube kunnen er tot wel 60 verschillende vormen van coaching toegepast worden. De vraag is welke vormen ook daadwerkelijk in het bedrijfsleven voorkomen. Een economische perspectief kan hierbij helpen om na te gaan welke combinaties van de coaching cube vaker voorkomen in de praktijk. Antwoord geven op deze vraag is mogelijk door te onderzoeken wat de vraag is van de HR managers en de coachees. Namelijk naar welke combinaties van de wie, wat en hoe gaat hun voorkeur uit? Daarnaast kan men het aanbod onderzoeken. Dat wil zeggen de verschillende vormen van coaching die de coaching markt te bieden heeft. Een andere factor die hier een belangrijke rol bij kan spelen is de mate van

betrokkenheid, die vereist is van alle betrokken partijen in het coaching proces. Er is echter nog weinig bekend over de vraagkant (vooral van HR managers). Ook is nog niet veel bekend over de effectiviteit en het gebruik van de verschillende technieken (scholen).

Psychologisch perspectief

Onderzoek naar de psychologische kenmerken van coaching kan ook inzicht geven waarom bepaalde vormen van coaching meer gebruikt worden in het bedrijfsleven. Maar ook hierbij geldt dat er veel informatie ontbreekt over de inhoud van de coaching agenda's en het type school dat wordt toegepast. Toch zijn deze bevindingen, ondanks hun beperkingen, bruikbaar bij het antwoord geven op de volgende vraag: waarom worden bepaalde vormen van coaching meer gebruikt in het bedrijfsleven? Uit onderzoek (Brauer, 2005, 2006; Maethner et al., 2005; Runde & Bastians, 2005) blijkt dat er drie factoren zijn die invloed hebben op de vorm van coaching en mede het succes van coaching bepalen:

- verduidelijking van het doel en de verwachtingen van de coachee,
- individuele diagnose en toepassing van de juiste interventie
- de kwaliteit van de coach-coachee relatie tijdens het coaching proces.

Onderzoek naar Wie, Wat en Hoe

Met behulp van deze twee perspectieven wordt door middel van drie studies onderzocht welke combinaties van de theoretische coaching cube het meeste voorkomen binnen het bedrijfsleven. In het eerste onderzoek van Segers, Vloeberghs & Henderickx (2011) wordt getracht antwoord te geven op de volgende 2 vragen:

- Heeft de agenda van een organisatie invloed op de voorkeur van de HR managers als het gaat om het type coach waarvoor men kiest?
- Heeft de mate van betrokkenheid van de agenda invloed op voorkeur van de HR managers voor een bepaald type coach?

Hierbij wordt de nadruk gelegd op de "Wat" en "Wie" dimensie van de vraagkant. Het tweede onderzoek richt zich zowel op de "Wie", "Wat" en "Hoe" dimensie van de aanbodkant. Met als doel het beantwoorden van de volgende drie vragen:

- Coachen interne coaches en externe coaches op dezelfde manier?
- Maken coaches meer gebruik van de school van Rationaliteit en Activiteit wanneer ze zich richten op skills coaching en prestatie coaching agenda's?
- Maken coaches meer gebruik van de school van Emotie, Bewustzijn en Context wanneer ze zich richten op ontwikkelings- of life coaching agenda's?

In het derde onderzoek wordt wederom de nadruk gelegd op alle drie de dimensies van de aanbodkant. Hierbij wordt gekeken naar de technieken die coaches leren in de verschillende gecertificeerde instituten.

- Welke technieken van welke grote scholen leren coaches bij gecertificeerde instituten?
- Leren coaches verschillende benaderingen toe te passen voor verschillende agenda's bij gecertificeerde instituten?
- Zijn er verschillen tussen wat line managers, externe coaches en interne coaches leren bij gecertificeerde instituten?

Onderzoek 1: vragenlijst onder HR managers

Opzet

Voor het eerste onderzoek zijn gegevens verzameld van voornamelijk HR managers uit 202 verschillende organisaties en bedrijven. Een online vragenlijst was beschikbaar gesteld op de website van een HR magazine in België (HRSquare) en via de elektronische nieuwsbrief voor de leden. Participanten konden via deze vragenlijst aangeven hoe nuttig zij dachten dat hun organisatie coaching beschouwde voor ontwikkeling. Daarnaast moesten de participanten aangeven welke 17 potentiële coaching onderwerpen volgens hen de komende 2 jaar belangrijk zouden worden in hun organisatie, en welke coachingstechniek(en) hier voor gebruikt zou worden.

Resultaten

Onderzoek 1 bevestigt dat coaching in zijn algemeenheid veel wordt ingezet, maar dat nog niet alle mogelijkheden worden benut. Daarnaast blijkt uit de onderzoekresultaten dat het belang van de agenda (thema) invloed heeft op voorkeur van de HR managers voor het type coach.

Wanneer het belang van een agenda groot is ligt bij de HR manager de voorkeur voor het inzetten van een line manager of training.

Niet alleen het belang van de agenda maar ook de mate van betrokkenheid bij de agenda heeft invloed op de voorkeur van de HR managers voor een bepaald type coach. Bij een lage mate van betrokkenheid (skills coaching onderwerpen) ligt de voorkeur bij het inzetten van een line manager of training. Verrassend is dat bij een hoge mate van betrokkenheid (ontwikkelings- of life coaching) de voorkeur ligt bij het inzetten van een interne coach.

Een externe coach wordt echter door de coachee als meer geloofwaardig en betrouwbaar gezien dan een interne coach. Daarnaast is de externe coach, in tegenstelling tot een interne coach, minder afhankelijk van de organisatie van de coachee. Hierdoor ontstaat er minder snel 'bedrijfsblindheid'. Het inzetten van een externe coach bij ontwikkelings- of life coaching zou daarom effectiever zijn dan het inzetten van een interne coach. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat het inhuren van een interne coach financieel gezien aantrekkelijker lijkt dan het inhuren van een externe coach. Empirisch bewijs hiervoor ontbreekt nog.

Onderzoek 2: vragenlijst onder coaches

Opzet

Het tweede onderzoek maakte gebruik van een zelf ontwikkelde online vragenlijst die verstuurd werd naar 203 coaches (persoonlijke contacten van de auteurs). Deze coaches hebben op hun buurt de vragenlijst doorgestuurd naar andere coaches (snowball sampling). De link naar de vragenlijst was ook beschikbaar gesteld via de elektronische nieuwsbrief van de HRSquare en de Vlaamse Vereniging voor Coaches. Uiteindelijk hebben 83 participanten deelgenomen aan het onderzoek. De vragenlijst bestond over twee delen. Het eerste deel bestond uit een demografisch gedeelte, waar onderzocht werd welke benadering(en) door coaches het liefst toegepast werden. Het tweede deel onderzocht met welke coaching agenda(s) de coaches zich het meeste bezighield.

Resultaten

Uit de analyses blijkt dat veel coaches parttime werken of (intern) net gestart zijn. Dit is niet opmerkelijk gezien het feit dat de inzet van (interne)coaches nog geen lange traditie is binnen organisaties. Ook geven coaches aan het meeste gebruik te maken van de school van 'Rationaliteit', 'Activiteit en Emotie.

Opvallend is dat er geen significant verschil is gevonden tussen interne coaches en externe coaches in hun manier van coaching. Wel concentreren interne coaches zich minder op ontwikkelings- of levens thema's dan externe coaches. Dit laatste resultaat staat haaks op de onderzoeksresultaten uit onderzoek 1. Externe coaches werken blijkbaar meer met ontwikkelings- of levens thema's, ondanks de voorkeur van HR managers voor het inzetten van interne coaches bij ontwikkelings- of levens thema's. Een verklaring hiervoor kan zijn dat externe coaches een hogere mate van vertrouwelijkheid bieden, wat belangrijk is wanneer levensthema's besproken worden. Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat coaches zich meer richten op skills coaching wanneer ze gebruik maken van de school van 'Rationaliteit'.

Coaches die gebruik maken van de school van 'Activiteit' richten zich meer op prestatie coaching. Zowel het economische als psychologisch perspectief kunnen hier een mogelijke verklaring voor geven. HR managers (vraagzijde) hebben waarschijnlijk de voorkeur voor coaches die gebruik maken van de school voor 'Rationaliteit' en 'Activiteit' door de eenvoud en transparantie van beide scholen en de conceptuele overeenkomsten met meer traditionele trainingsprogramma's. Daarnaast worden beide scholen gekenmerkt door het stellen van concrete doelen. Binnen de psychologische literatuur wordt het stellen van concrete doelen als beste methode beschouwd. Het is aangetoond dat deze methode tot succesvolle coaching resultaten leidt.

Tenslotte blijkt uit de onderzoeksresultaten dat coaches zich meer richten op ontwikkelings- of life coaching wanneer ze gebruik maken van school van 'Emotie' en 'Bewustzijn'. Geen significant resultaat is gevonden voor de school van 'Context'. De school van 'Emotie' legt meer nadruk op relaties, emoties en persoonlijke thema's. Dit is van belang bij ontwikkelings- of life coaching. De school van 'Bewustzijn' probeert het bewustzijnsniveau van de coachee te

verhogen. Hierdoor wordt het voor de coachee makkelijker om de complexe concrete individuele doelen te stellen die bij ontwikkelings- of life coaching nodig zijn.

Onderzoek 3: perspectief van opleidingsinstituten

Opzet

Voor het derde onderzoek is gebruik gemaakt van informatie die verkregen is van vijf grote gecertificeerde coaching instituten in België.

Resultaten

Hieruit blijkt dat er in totaal 31 technieken worden behandeld en dat alle instituten technieken aanbieden van alle scholen ('Emotie', 'Rationaliteit', 'Activiteit', 'Bewustzijn', 'Context'). Deze benadering van instituten is positief. Uit eerder onderzoek blijkt namelijk dat het combineren van verschillende scholen bij skills coaching effectiever is dan gebruik te maken van één school. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat coaches bij gecertificeerde instituten verschillende benaderingen leren toe te passen voor verschillende agenda's.

Voor skills- en prestatie coaching worden vooral technieken van de school van 'Emotie', 'Activiteit' en 'Rationaliteit' aangeleerd. Voor de ontwikkelings- en life coaching worden vooral technieken van de school van 'Bewustzijn' en 'Context' aangeleerd. Deze resultaten zijn in overeenstemming met de resultaten van onderzoek twee, waarbij gekeken werd naar het coaches perspectief. Deze resultaten impliceren dat coaches vooral datgene in de praktijk toepassen wat hun is aangeleerd op de gecertificeerde instituten. Een uitzondering op deze overeenkomst zijn de coaches van de school van 'Emoties'. Zij geven aan meer gericht te zijn op ontwikkelings- of life coaching agenda's. Ondanks dat hen vooral technieken zijn aangeleerd op het gebied van skills coaching en praktijk coaching.

Tot slot zijn er geen verschillen gevonden tussen wat line managers, externe coaches en interne coaches leren bij gecertificeerde instituten. Dit laatste kan wellicht verklaren waarom er in onderzoek 2 geen verschillen zijn gevonden tussen interne coaches en externe coaches in hun manier van coaching.

Conclusie

De coaching cube zoals die in dit artikel wordt omschreven heeft zowel praktische- als theoretische toepassingen. De coaching cube levert een bijdrage aan het onderzoek rondom coaching. Het structureert de academische literatuur en definieert toekomstig onderzoek. Het zou praktisch zijn voor onderzoekers en coaches indien toekomstig onderzoek aan gaat geven wat de coaching agenda is, wie de coach is en hoe coaching benaderd wordt.

Bovendien zou vervolgonderzoek de verschillende combinaties van de coaching cube in andere landen kunnen onderzoeken. Daarbij zijn niet alle theoretische combinaties van de coaching cube in dit onderzoek onderzocht. Verder onderzoek zou bijvoorbeeld kunnen ingaan op de vraag bij welke school de technieken van zelf-coaching horen.

Uit het onderzoek van Segers, Vloeberghs & Henderickx (2011) komt verder naar voren dat de meeste HR managers de voorkeur hebben voor de manager in de rol van coach (inplaats van een interne of externe coach). Het is belangrijk dat toekomstig onderzoek zich meer gaat richten op deze vorm van coaching, omdat er nog weinig over bekend is. Als laatste zou vervolgonderzoek zich ook meer kunnen gaan richten op de rol van coaching culturen.

Interessant zou zijn te onderzoeken welke type organisaties coaching toepassing in welke vorm ("Wie", "Wat" en "Hoe"). In termen van praktische toepassingen kan de coaching cube managers helpen bewust te worden van hun ontwikkelingsbehoeften en de geschikte coach te selecteren. Externe coaches en gecertificeerde instituten kunnen door middel van de coaching cube hun aanbod of programma bekend maken aan HR managers en toekomstige coaches en coachees. Hierdoor is het voor hen makkelijker om de geschikte coach of trainingsinstituut te vinden. Kortom, de coaching cube kan een grote bijdrage leveren aan het structureren en beter begrijpen van de coaching industrie. Segers, Vloeberghs & Henderickx hopen op deze wijze toekomstig onderzoek te begeleiden en betrokken partijen bij het coaching traject te helpen in het beter begrijpen van de chaotische coaching markt.

Kanttekeningen bij dit onderzoek

Er zijn bij bovenstaande onderzoeken ook een aantal kanttekeningen te plaatsen. Allereerst is het onderzoek van Segers, Vloeberghs & Henderickx alleen gebaseerd op zelfrapportage en

voorkeur. Een nadeel van zelfrapportage is dat HR managers en coaches zich vaak niet bewust zijn van hun eigen wenselijk gedrag of voorkeuren. Of het wenselijk gedrag wordt niet uitgevoerd in de praktijk. Daarnaast kunnen ook externe factoren, zoals budgettaire beperkingen en sociale beïnvloeding, bepaalde keuzes en gedragingen beïnvloeden.

Een tweede kanttekening is dat de 17 coaching onderwerpen door de onderzoekers zelf zijn geformuleerd en in onderzoek 1 niet nader zijn toegelicht. In de veronderstelling dat de onderwerpen duidelijk zouden zijn. Hetzelfde geldt voor de verschillende coaching benaderingen in onderzoek 2. In vervolgonderzoek zouden de ontwerpen beter in overleg met het veld kunnen worden vastgesteld.

Ten derde is in zowel onderzoek 1 en 2 alleen gebruik gemaakt van cross-sectioneel onderzoek. Daarnaast zijn de data voornamelijk verzameld via snowball sampling. Door snowball sampling weet men niet zeker of de samples representatief zijn voor de coaching industrie.

Door: Emma Rainford en Alexander Waringa